

# Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



## Mémoire



*De fin de cycle*

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences de Gestion*

Spécialité : Management stratégique

### *Thème*

**Élaboration d'une stratégie commerciale  
Cas : Entreprise agroalimentaire « Olympic »  
Boghni wilaya T-O**

**Réalisé par :**

AMZIANE Ouardia

ABDELLI Nabila

**Dirigé par :**

M<sup>r</sup> : ACHIR.M

**Devant les membres de jury :**

**Président : M<sup>r</sup> ABIDI MOHAMMED, Maître de conférences (B)**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> : ACHIR.Mohamed, Maître de conférences (B)**

**Examineur: M<sup>r</sup> OUALIKEN SALIM, Professeur UMMTO**

**Promotion 2019**

# Remerciement

*Toutes nos reconnaissances à notre encadreur M<sup>r</sup> ACHIR MOHAMED, pour son aide et son orientation durant la période de réalisation de ce travail.*

*Nous tenons à remercier vivement les membres de jury :*

*Président : M<sup>r</sup> ABIDI MOHAMED et l'examineur : M<sup>r</sup> OUALIKEN SALIM.*

*Un égard très particulier à l'encontre de Mr YAHIAOUI MOURAD, le gérant de l'entreprise « OLYMPIC », qui nous a offert l'opportunité et l'amabilité de réaliser notre stage pratique.*

*Une grande reconnaissance à M<sup>r</sup> MEZIANE BELAID, notre Co-encadreur pour sa disponibilité, son étroite collaboration en mettant à notre disposition toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail de recherche.*

*Merci à l'ensemble du Personnel « OLYMPIC ».*

*Merci à l'ensemble des professeurs de l'université de Mouloud Mammeri présents à nos côtés tout au long de notre cursus universitaire.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail avec toute affection :*

*Mes parents qui m'ont tout donné et qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager, me soutenir et m'aider à avancer dans ma vie,*

*A mes sœurs et mes frères*

*A ma grand-mère*

*A ma binôme*

*A tous ceux qui de près ou de loin ont collaboré à la réalisation de ce travail.*

*A toutes personnes qui me sont chères*

*OUERDIA*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail avec toute affection :*

*Mes parents qui m'ont tout donné et qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager, me soutenir et m'aider à avancer dans ma vie,*

*A mes sœurs*

*A ma binôme*

*A tous ceux qui de près ou de loin ont collaboré à la réalisation de ce travail.*

*A toutes personnes qui me sont chères*

*NABILA*

<b>Sommaire</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : l'entreprise et la concurrence dans l'économie du marché.....</b>	<b>05</b>
Section 1 : la connaissance du marché.....	08
Section 2 : le comportement du consommateur.....	13
Section 3 : l'étude du marché.....	29
<b>Chapitre II : les décisions stratégique en marketing.....</b>	<b>35</b>
Section 1 : Le choix des options stratégique .....	37
Section 2 : Le diagnostic stratégique .....	45
Section 3 : Le portefeuille d'activité stratégique .....	56
<b>Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciales .....</b>	<b>65</b>
Section 1 : Marketing Mix .....	67
Section 2 : la force de vente.....	84
Section 3 : Supply chain management (SCM).....	94
<b>Chapitre IV : la stratégie commerciale adoptée par « OLYMPIC ».....</b>	<b>101</b>
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	104
Section 2 : La stratégie commerciale adoptée au sein de l'entreprise « OLYMPIC ».....	114
Section 3 : les synthèses et les recommandations .....	126
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>132</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

# Introduction générale

---

La mutation que connaît l'économie mondiale en générale, et l'économie nationale en particulier exige de se préparer aux changements et s'adapter aux nouvelles données de l'économie de marché où la qualité des produits et services, la maîtrise des différents coûts, des niveaux des prix et au savoir-faire managérial et commercial sont plus qu'indispensable.

Dans un environnement dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises sont confrontés à la mondialisation des marchés. Face à ce contexte, toute entreprise doit être à la recherche de nouvelles démarches afin de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Il s'agit bien de mener des décisions stratégiques qui sont généralement des actes coûteux, mais nécessite des études des analyses et des confrontations, le plus souvent à une prise de risque qui est difficile à évaluer en termes de coûts et des conséquences pour l'organisation.

La démarche de diagnostic stratégique est un pré requis incontournable à la prise de décisions managériale et à la mise en œuvre de la stratégie efficaces, qu'elles visent à optimiser la performance des activités existants ou à développer avec succès des nouvelles activités .En effet, l'un des caractéristiques majeurs de l'action stratégique et qu'elle s'inscrit dans un avenir incertain. Le rôle de diagnostic stratégique est précisément de réduire d'incertitude ou, à défaut, d'identifier à mieux les facteurs susceptibles d'influencer les cours des évènements dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et maximiser sa performance.

C'est dans cet ordre d'idée que s'inscrit notre problématique principale qui est la suivante

**Comment une entreprise élabore-t-elle sa stratégie commerciale dans un environnement mouvant et incertain où la concurrence est féroce ?**

Pour répondre à cette problématique principale, nous tacherons de répondre à des questions secondaires qui s'énoncent comme suit :

- Quelles sont les pratiques marketings à adopter et à appliquer au sien de l'entreprise ?
- Quelles sont les contraintes qui empêchent les ventes de l'entreprise ?

Pour mieux répondre à notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur des hypothèses suivantes :

# Introduction générale

---

## ➤ Hypothèse 1 :

Les pratiques du marketing de l'entreprise, se limite à la pratique d'un marketing aval en utilisant des différentes techniques relatives au mix-marketing, sans réflexion stratégique préalable et formalisée relevant du marketing amont.

## ➤ Hypothèse 2 :

Les principaux obstacles qui empêchent le développement du produit sont liés au manque de la stratégie commerciale au sein de l'organisme.

## Choix et intérêt du sujet

1- Le choix du sujet de recherche est justifié par :

- ✓ Le sujet est lié au domaine management stratégique
- ✓ L'importance d'une stratégie marketing (stratégie commerciale) pour l'entreprise dans un contexte concurrentiel
- ✓ L'entreprise se situe dans un contexte commercial très difficile. En effet, d'une part, l'offre est caractérisée par une concurrence plus agressive et fortement réactive, d'autre part, la demande est plus pertinente et le client sont plus avertis, qu'ils n'hésitent pas à changer le produit consommé face aux propositions commerciales.

## 2- Intérêt personnel

C'est un sujet qui conforme à nos ambitions et à notre motivation.

## 3- Intérêt pour l'entreprise agroalimentaire « Olympic »

Analyser la stratégie commerciale ou marketing pour :

- ✓ Augmenter les ventes de ses produits et services.
- ✓ Fidéliser sa clientèle.
- ✓ Conquérir de nouveaux clients.
- ✓ Valoriser l'image de l'entreprise.
- ✓ Augmenter sa notoriété.

# Introduction générale

---

## Méthodologie de travail :

Afin de répondre à notre problématique et dans la perspective de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ, nous avons opté pour **la méthode qualitative** en menant une **enquête de terrain** auprès de l'entreprise locale du secteur d'agroalimentaire à savoir : l'entreprise « **OLYMPIC** ».

Pour cerner ce travail, nous avons consulté des documents ayant attiré à notre étude, tels que : les livres, ouvrages, sites internet, des notes de cours, des travaux de fin d'études en marketing.

Nous avons jugé utile d'aborder en premier lieu, l'entreprise et la concurrence dans l'économie du marché où on va parler sur le marché ainsi que les facteurs qui influencent le comportement des consommateurs.

Ensuite, il nous est paru primordiale de déterminer les objectifs de l'entreprise ainsi que ces choix de segmentation et de positionnement, car c'est l'une des étapes qui met en avant l'option stratégique que l'entreprise va entreprendre pour améliorer son action commerciale. Mais aussi, il est important de citer l'analyse stratégique d'une entreprise qui regroupe le diagnostic interne et externe, et cela en sachant que toute stratégie émise par une entreprise, ne peut se faire sans un diagnostic préalable de l'organisation qui permettra de faire ressortir les forces et faiblesses de celle-ci, et de ce fait lui permettre de mieux gérer son action.

L'étape suivante, était l'explication des choix des moyens de l'action commerciale, de chercher la politique qui permettaient de mettre en œuvre l'option stratégique que l'entreprise a choisi, et après une recherche documentaire, nous avons formulé des politiques engagées par celle-ci qui ont attiré aux produit, prix, communication.

Et d'autres politiques comme distribution, force de vente, que nous allons développer de façon plus claire, dans la troisième partie dont nous avons ajouté supply chain management (MSC) qui joue aussi un rôle très important dans la stratégie de l'entreprise.

Pour finir nous avons opté pour l'application de la théorie à la pratique, et cela en choisissons une entreprise locale qui est spécialisée dans la production des chocolats et des biscuits olympic et qui, nous a aidé à faire des études réalistes, de ses stratégies commerciales visant à booster ses ventes, et voir si une entreprise locale applique les mêmes méthodes que

## Introduction générale

---

celle décrites dans notre étude documentaire, et par cela déduire si elle peut aspirer à un avantage concurrentiel au sein du marché national.

**CHAPITRE I :**

**L'ENTREPRISE ET LA**

**CONCURRENCE DANS**

**L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ**

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## Introduction

Le marketing est une approche orientée vers la demande et le consommateur<sup>1</sup>. Cette démarche suppose une bonne connaissance du marché, cette connaissance repose sur des critères **quantitatifs** comme par exemple l'importance du marché en valeur et en volume et le nombre de consommateurs mais également selon des critères qualitatifs comme les acteurs, les produits concurrents, les frontières sur marché etc...

Lorsque le marché est bien défini, il est important, pour l'entreprise de bien connaître les profits et les comportements des consommateurs car, parmi l'ensemble des acteurs se sont eux qui vont influencer le plus directement les ventes de l'entreprise et sa performance. Les variables susceptibles d'expliquer le comportement de l'entreprise sont multiples mais peuvent être regroupées autour de deux grandes catégories de facteurs environnementaux et les caractéristiques propres du consommateur le jeu combiné de l'ensemble de ces variables exercera une influence sur le processus d'achat.

Connaître le profit ou le processus d'achat des personnes qui consomment les biens ou services offerts par l'entreprise suppose la réalisation d'études du marché. Ces études se déroulent selon une démarche rigoureuse.

---

<sup>1</sup> CATHERINE VIOT « L'essentiel sur le Marketing » ; Edition BERTI ; P07

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 1- La connaissance du marché

La compréhension du marché est le socle de la démarche marketing aucune action marketing ne doit être lancée sans savoir clairement analyser les acteurs et les tendances du marché

Pour bien comprendre cette notion il est nécessaire de recourir à la généralité du marché.

### 1-1 Définition du marché

Le terme marché fait référence au lieu où se rencontrent l'offre et la demande,

Il serait défini selon KOTLER : « tous les clients potentiels partageant un besoin ou un désir particulier et ayant la volonté et la capacité de procéder à un échange permettant de satisfaire ce besoin ou ce désir »<sup>2</sup>

Par conséquent, le marché est défini :

*En Economie* « le lieu de rencontre des vendeurs et des acheteurs de bien et de service où, de la confrontation entre l'offre et de la demande, va naître le prix d'échange.<sup>3</sup>

*En Marketing* : le mot marché utilisé dans deux sens différents mais complémentaire :

Dans une acception étroite, le terme marché est utilisé pour décrire les ventes d'un produit ou d'un service.

Dans le sens élargi fait référence à l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché l'état d'esprit du marketing reposant sur la satisfaction du client, il est indispensable pour l'entreprise de bien connaître son marché que ce soit au sens large ou dans une acception plus étroite.<sup>4</sup>

#### 1-1-1- Marché au sens étroit

Le terme marché désigne les données chiffrées correspondant aux ventes d'un produit ou d'un service, le terme marché est alors utilisé pour caractériser l'importance de la structure et les tendances d'évolution des ventes des produits.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> KOTLER Ph, FILIATRAULT P et TURNER R.E (2000), Le management du marketing, P14.

<sup>3</sup> Direction-tn des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce et d'industrie de Paris, document disponible en ligne : <http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp>

<sup>4</sup> CATHERINE VIOT « L'essentiel sur le Marketing » ; Edition BERTI ; P09

<sup>5</sup> Idem, Ed BERTI ; P09

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

## 1-1-1-1- Les différents niveaux (types) du marché <sup>6</sup>

Tableau N°01 : les différents niveaux du marché au sens étroit

Types du marché	Définitions	Exemple
Marché principal	Regroupe l'ensemble des produits techniquement identique et directement concurrents.	L'ensemble des tablettes de chocolat
Marche générique	Correspond toute les produits liée à la catégorie de besoin satisfait a les produits du marché principal	Le marché de la confiserie
Marché substitut (environnant)	Produit de nature différent à ceux du marché principal mais qui procurent des satisfactions équivalentes	L'ensemble des produits chocolatée ou sucrée
Marché complémentaire support	Es associé aux produits dont l'existence est nécessaire à la consommation des produits du marché précédent	Pour produire le chocolat il faut cacao, sucre .....

**Source :** A.Kruger,J-M Ferrandi,A.Ingarao,L.Carpentier «manuel de marketing» Ed DUNOD P25

Il est donc évident que, même s'il existait un seul fabricant de tablette de chocolat, ce dernier serait concurrencé par les autres produits de l'univers de la confiserie. Il existe toujours une concurrence.<sup>7</sup>

### 1-1-1-2-Le marché actuel et le marché potentiel

Un marché peut également se décomposer en deux grands ensembles :

➤ **Le marché actuel** correspond aux ventes effectivement réalisées par l'ensemble de la profession (l'entreprise et ses concurrents) auprès des clients du produit concerné.

<sup>6</sup>A.Kruger, J-M Ferrandi, A.Ingarao, L.Carpentier « manuel de marketing», Ed DUNOD, P25.

<sup>7</sup> Idem, Ed DUNOD P25.

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

Il comprend les **consommateurs** actuels, ceux qui consomment ou ont consommé un des produits de l'entreprise.<sup>8</sup>

➤ **Le marché potentiel** : Le marché potentiel : correspond aux ventes pouvant être réalisées par l'ensemble de la profession auprès des clients du produit et des non consommateurs relatifs (NCR). Ce marché comprend les consommateurs potentiels, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles d'utiliser le produit soit parce qu'ils en ont besoin, soit parce qu'ils consomment des produits similaires ou concurrents de l'entreprise.<sup>9</sup>

Le marché peut s'évaluer en nombre d'acheteurs mais là aussi des précisions sont nécessaires car il existe plusieurs indicateurs des nombres de consommateurs :

➤ **Les non consommateurs absolus** sont les personnes qui ne peuvent pas consommer le produit pour des raisons physiques, morales ou religieuses.

➤ **Les non consommateurs relatifs** volontaires et involontaires :

- **Involontaire** : ne peut consommer certains produits pour des raisons de pouvoir d'achat insuffisant, ou de manque d'information.

- **Volontaire** : qui refuse de consommer certains produits pour des raisons culturelles, sociales, ou psychologiques.

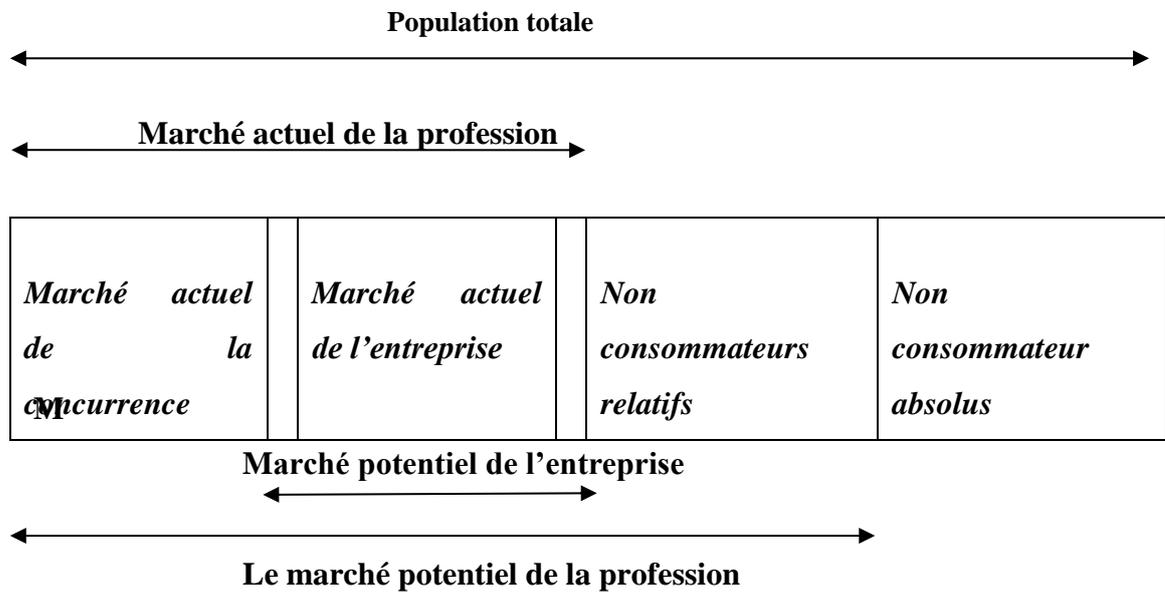
---

<sup>8</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondements-du-marketing/le-marche-2.php>

<sup>9</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondements-du-marketing/le-marche-2.php>

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

Figure N°01 : les différents niveaux du marché



Source : A.Kruger, J-M Ferrandi, A.Ingarao, L.C « manuel de marketing » Ed DUNOD P26

## 1-1-2- Le marché au sens élargi

Les gens du marketing utilisent le terme marché en faisant référence à l'ensemble des acteurs susceptible d'exercer une influence sur les ventes d'un produit. Il s'agit d'un système d'agents ou d'acteurs, en relation les uns et les autres. Et dont les comportements déterminent conjointement l'évolution des ventes d'une catégorie de produits déterminée (Lindon et Jallat, 2002).<sup>10</sup>

<sup>10</sup> CATHERINE VIOT , op.cit ; P15

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 1-1-2-1-Les différents acteurs du marché<sup>11</sup>

**Tableau N°02 : les acteurs du marché**

Intervenants	Rôles	Informations
<b>Les consommateurs</b>	Consommer les produits proposés sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qui sont-ils ?</li> <li>- combien ?</li> <li>- comportement ?</li> <li>- motivation ?</li> <li>-caractéristiques ?</li> </ul>
<b>Les producteurs</b>	Alimenter le marché en fonction des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politique du produit ?</li> <li>- politique du prix ?</li> <li>- politique de distribution ?</li> <li>-politique de communication ?</li> </ul>
<b>Les prescripteurs et les conseillers</b>	informer et conseiller les acteurs et les consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qui sont-ils ?</li> <li>- combien sont-ils ?</li> <li>-caractéristiques générales ?</li> <li>-comportement, habitude d'information?</li> </ul>
<b>Les distributeurs</b>	Faire parvenir les biens ou les services aux consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lieu d'implantation ?</li> <li>- la gamme ?</li> <li>- la taille ?</li> <li>- stockage ?</li> <li>- service après-vente ?</li> </ul>

**Source :** Morgat, pierre. « Acteur de marché ». Paris Edit D'organisation ,2000.-p.101

<sup>11</sup> Morgat, pierre « Acteur de marché ». Ed D'organisation, Paris, 2000, P101

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 2- Le comportement du consommateur

Le client est devenu exigeant et volatile, l'étude de comportement d'achat du consommateur est fondamentale pour mieux comprendre et anticiper ses besoins et ses attentes, et agir avec efficacité sur le marché pour le satisfaire.

### 2-1- Fondement du consommateur

#### 2-1-1- Définitions de concepts

- **Le besoin**

Le besoin est une sensation de manque psychique ou physique, qui, non satisfait, se traduit en désir qui motive une action.<sup>12</sup>

D'après Kotler le besoin est « un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine »<sup>13</sup>

On parlera désormais des besoins psychologiques, sociaux ou encore individuels. Ce dernier étant exprimé par les clients potentiels, l'entreprise doit impérativement utiliser tous les moyens offerts par le marketing pour le satisfaire.

- **Le désir ou besoin dérivé**

Est le moyen utilisé pour satisfaire ce besoin. Les attentes précisent les caractéristiques attendues sur le produit choisi, conformément au désir, et en vue de satisfaire le besoin.<sup>14</sup>

Il représente la forme que prennent les besoins humains sous l'effet bien entendu de la culture ou encore de la personnalité de tout un chacun.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Sophie Anneau Guillemain « Marketing » Ed 2019/2020, P14

<sup>13</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), Marketing Management, 12e éd., Paris, Pearson. P30

<sup>14</sup> Idem Ed 2019 /2020 p 14

<sup>15</sup> Kotler Philip, « Principes de marketing », 10eme édition Pearson, Paris 2010, p4

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## • Motivation

Lors de l'acte d'achat, les consommateurs ont forcément une motivation à acheter un produit. Ainsi, la motivation : « est une force qui pousse la personne à agir, elle donne de l'énergie, et dirige le comportement du consommateur ». En d'autres termes, la motivation est une pulsion orientée vers la satisfaction des besoins, et ces derniers sont considérés comme étant une force intérieure qui pousse l'individu à entreprendre des actions dans le but de combler et satisfaire des besoins. Les motivations peuvent être classées en trois catégories principales selon un caractère hédoniste, rationnel ou éthique.

- Les motivations hédonistes : c'est le besoin de se faire plaisir.
- Les motivations rationnelles : besoin utile de consommer.
- Les motivations éthiques : sentiment de devoir qui pousse à consommer un produit.

## • Les freins

Ce sont des pulsions négatives qui poussent l'individu à ne pas agir, ou à abandonner l'acte d'achat, ils peuvent être classés selon leur nature en deux types :

- Les peurs : ce sont des pulsions négatives causées par des difficultés réelles ou imaginaires, liées à l'emploi du produit ou à son prix.
- Les inhibitions : ce sont des pulsions négatives liées aux motivations d'achat, et inséparables d'elles. En effet, nous pouvons dire que les motivations en faveur d'un produit sont les raisons qui incitent les gens à le consommer, et que les freins sont les raisons qui les incitent à ne pas le consommer.<sup>16</sup>

## • La consommation

Est un acte de la vie quotidienne, elle peut être considérée comme banale. Cependant, elle renvoie à des phénomènes complexes (psychologique, sociologique, anthropologique, économique, juridique,...) qui en font une pratique qui possède des enjeux pour les professionnels qui cherchent à comprendre et maîtriser, voir à prévoir la consommation,

---

<sup>16</sup> P. DARPY et P. VOLE, « comportement du consommateur » Édition Paris Dunod P.67- 68

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

enjeux également pour les chercheurs en sciences sociales, qui ne peuvent, aujourd'hui, laisser de côté ce phénomène qui regroupe une quantité importante des actions sociales et enjeux enfin pour les consommateurs qui utilisent la consommation dans d'autres buts que d'assouvir des besoins.<sup>17</sup>

- **Consommateur**

Il existe plusieurs catégories de consommateur. Il peut s'agir d'une personne physique ou d'une personne morale. Dans la partie qui suit, nous avons mis en évidence ces deux conceptions de la notion de consommateur.

## A) Personne physique (individu)

- **Dans la littérature marketing**, le consommateur est défini comme suit : « un consommateur est un individu qui achète ou qui a la capacité d'acheter des biens et des services offerts en vente dans le but de satisfaire des besoins, des souhaits, des désirs, à titre personnel ou pour son ménage »<sup>18</sup>

- **Dans la théorie économique** « le consommateur défini, en micro-économie comme toute personne qui en dehors du cadre de son commerce, de ces affaires ou de sa profession, passe un contrat avec un fournisseur lui-même dans l'exercice de son activité professionnelle ou commerciale »<sup>19</sup>

**B) Personne morale (consommateur industriel)** : Cette catégorie de consommateur comprend toutes les entreprises privées et publiques et les administrations gouvernementales qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services destinés à être loués ou vendus.

- **Comportement du consommateur**

Le comportement du consommateur est un ensemble de pensées, de sentiments et d'actions associés au processus d'acquisition et de consommation d'un bien. Il peut être défini comme suit :

---

<sup>17</sup> Mehannaoui Abdeslam, « La marque étrangère et ses effets sur le comportement du consommateur algérien », Mémoire de magister, INC, Alger, 2010, P4.

<sup>18</sup> Vracem. P.V, Umflat M.J ; « Comportement du consommateur : facteurs d'influence externe », édition de books université, Bruxelles, 1994, P13.

<sup>19</sup> Pfieger, Géraldine ; « Domination du consommateur et résistance du citoyen », 2002, Flux (no48/49), P21

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

« Ensemble des actes liés à l'achat ainsi que les réflexions, et les influences intervenant avant, pendant, et après l'achat auprès des acheteurs, et des consommateurs du produits, et de services »<sup>20</sup>

**Selon DENIS DARPY et PIERRE VOLLE**, « Le comportement du consommateur est l'ensemble des activités mentales, émotionnelles et physiques dans lesquelles les individus s'engagent pour choisir, acheter, utiliser un bien ou un service afin de satisfaire leurs besoins, et désirs »<sup>21</sup>

**De son côté FILSER** définit comportement du consommateur comme étant : « Le processus par lequel l'individu élabore une réponse à un besoin, ce processus combine des phases cognitives (prise de décision), et des phases d'action (l'achat et la consommation proprement dite) »<sup>22</sup>

## 2-2- Le processus d'achat

Lorsque l'on étudie le comportement du consommateur, il est nécessaire de considérer les différentes étapes de processus de décision qui précèdent et déterminent les actes d'achats. Cependant, ce processus peut être modifié en fonction de types ou des situations d'achat et des individus concernés.

Le comportement du consommateur est appréhendé sous la forme d'un processus de résolution de problème. C'est une succession d'étapes qui commence par la reconnaissance d'un besoin jusqu'à l'achat éventuel du produit. Il se termine par son évaluation, une fois le produit consommé.

---

<sup>20</sup> D.PETTINGNEW, S.ZOUTEM et W.MENVILLE, « Le consommateur acteur clé en marketing », édition SMG, Paris, 2002, P 17

<sup>21</sup> DENIS DARPY et PIERRE VOLLE, op.cit. P 20

<sup>22</sup> M.FILSER, « Essentiel sur le marketing », édition Berti, Alger, 2006, p. 21.

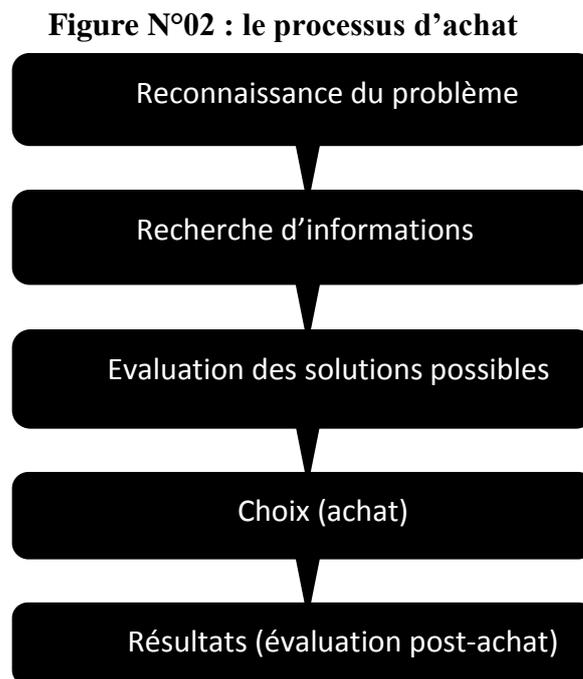
# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 2-2-1- Les étapes de processus d'achat

Le processus d'achat de consommateur est généralement représenté sous la forme d'un enchaînement de cinq étapes : la reconnaissance du problème, recherche d'information, évaluation des solutions possibles, le choix et le Résultat.

Ces cinq étapes, décrites ci-dessous, sont schématisées à la figure n°2



**Source :** A.Kruger,J-M Ferrandi,A.Ingarao,L.Carpentier « manuel de marketing» Ed DUNOD P33

### A) La reconnaissance du problème

C'est la phase qui enclenche le processus d'achat la reconnaissance d'un besoin est révélée lorsque le consommateur ressent un écart entre une situation qu'il juge idéale et la situation dans laquelle il se trouve il perçoit alors une tension. Les besoins ne se manifestent que s'ils sont activés par divers stimuli qui peuvent être internes à l'individu la soif par exemple ou externe une publicité, par exemple) le processus d'achat ne se déclenche alors que si l'écart entre ces deux situations est suffisamment important.

L'effet de ces stimuli varie en fonction des individus, des produits :

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

Le fait que le produit possédé ne remplisse plus sa mission usure, panne, destruction, rupture de stock, etc.

La modification du statut physique, économique, familial ou social du consommateur (maladie, modifications du revenu, mariage, déménagement, naissance, etc

La réception d'information sur les produits (publicité, bouche à oreille, promotion des ventes etc.).<sup>23</sup>

## **B) La recherche d'information**

La recherche d'information peut se traduire par une attention soutenue à l'égard de toute information liée au besoin et à la manière de le satisfaire ainsi que de réduire les incertitudes associées à la prise de décision ou par une recherche active d'information. A cette fin, le consommateur peut avoir recours à différentes sources : des sources personnelles (la famille, les amis, les voisins, les connaissances), des sources commerciales (la publicité, le détaillant, les sites internet, les vendeurs, etc.), des sources publiques (des revues de consommateurs, des articles de presse, etc.) et des sources liées à l'expérience (essai du produit).<sup>24</sup>

## **C) Evaluations des solutions possibles**

Une fois renseigné grâce à la recherche d'informations, le consommateur évalue les différentes solutions s'offrant à lui. Il s'agit de la phase d'évaluation, durant laquelle les marques susceptibles de satisfaire son besoin sont comparées les unes aux autres en fonction des caractéristiques qu'elles offrent. Lors de cette phase, le consommateur procède tout d'abord à une catégorisation c'est-à-dire qu'il regroupe les divers objets, marque, enseignes, etc. En différents groupes ou catégories, sur la base de caractéristique qu'il juge similaire. Une fois cette catégorisation réalisée, il évalue ces catégories selon qu'il recherche des caractéristiques communes ou, au contraire, des disparités. Mais cette phase ne concerne pas l'ensemble des marques présentes sur le marché. Toutes les marques ne sont pas connues du consommateur et au sein des marques connues, seules certaines vont faire l'objet d'une évaluation : il s'agit de l'ensemble évoqué. Es autres marques appartiennent soit à l'ensemble rejeté (le consommateur évalue négativement la marque) soit à l'ensemble neutre (le consommateur ne sait pas que penser de la marque).

---

<sup>23</sup> A.Kruger, J-M Ferrandi, A.Ingarao, L.Carpentier op.cit P33

<sup>24</sup> Ulrike Mayrhofer, « Marketing », 2e édition actualisée, BREAL, 2006, P 56.

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

La marque de l'ensemble évoqué sont comparées les unes aux autres en fonction des caractéristiques qu'elles offrent. A ce niveau, deux notions doivent être précisées.<sup>25</sup>

## **L'importance des attributs :**

Pour le consommateur

**La performance perçue** de la marque sur ces attributs.

La combinaison de ces deux éléments fournit l'évaluation de la marque par le consommateur et représente alors une quantification de l'image de marque, c'est-à-dire les représentations mentales qui sont associées à l'évocation de la marque.

## **D) Les choix**

Une fois les différentes phases d'évaluation effectuée, le consommateur est en principe en situation d'acheter le produit qu'il a classé en tête. Il peut ainsi déclarer une intention d'achat.

Cependant le passage de l'intention au comportement n'est pas certain<sup>26</sup> ;

En effet, différents contraintes peuvent intervenir dans le choix du consommateur, telle que :

- ✓ Les contraintes économiques (le produit est trop cher) ;
- ✓ Les contraintes sociales (le choix ne serait pas admis par l'entourage du consommateur) ;
- ✓ Les contraintes de disponibilités (le produit est en rupture de stock) ;

Ainsi la phase de décision ne porte pas uniquement sur la marque, mais aussi sur beaucoup d'autres paramètres : le choix des quantités, du point de vente, de la date de l'achat ainsi que du mode de paiement.<sup>27</sup>

## **E) L'évaluation post-achat**

Le processus d'achat ne se termine pas au moment où le consommateur acquiert et consomme le produit.

---

<sup>25</sup> A.Kruger, J-M Ferrandi, A.Ingarao, L.Carpentier , op.cit , P37

<sup>26</sup> Sébastien soulez « l'essentiel du marketing » 6<sup>e</sup> Edition, Gualino, 2016-2017, P61

<sup>27</sup> Alain Kruger ; Jean-Marc Ferrandi ; Aurore Ingarao ; Laurent Carpentier, op.cit, P38

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

En effet, le consommateur attend du produit un certain niveau de satisfaction qu'il compare avec celui qu'il ressent au moment de la consommation. Si l'individu est satisfait de son choix, un phénomène de feed-back renforce le comportement du consommateur avec ré achat, adoption et fidélisation a la marque, et l'amène à émettre une bouche à oreille favorable.

Dans le cas d'une évaluation négative, les effets inverses sont, bien entendu, prévisibles. Lorsque le consommateur est mécontent de son acquisition, il éprouve un sentiment d'incohérence entre ce qu'il pensait préalablement du produit et ce qu'il ressent réellement. Il entreprend alors différentes actions : il ne va plus acheter le produit, il va s'en débarrasser (par exemple le jeter, se faire rembourser, l'échanger) ou encore rechercher de nouvelles informations destinées à la rassurer sur son achat.<sup>28</sup>

## 2-2-2- Les intervenants dans le processus d'achat<sup>29</sup>

Le processus d'achat a été présenté comme si un seul et même individu intervenait à toutes les étapes : le consommateur. Or, plusieurs catégories de personnes, jouant des rôles différents, peuvent intervenir dans ce processus, les personnes qui éprouvent le besoin ne sont pas forcément celles qui recherchent de l'information, évaluent les solutions, prescrivent, décident, achètent, paient, utilisent ou évaluent le produit

Ces différentes fonctions conduisent à considérer différents types de personnes :

- **Le collecteur d'informations** recherche et collecte les informations nécessaires à l'acquisition, visite les magasins, interroge les vendeurs, etc.
- **Le prescripteur** est une personne qui détermine pour une autre et de façon impérative le produit ou le service qui doit être acheté. Le prescripteur impose donc l'achat du produit ou de la marque ;
- **Le préconisateur** : quant à lui, est une personne dont la recommandation peut fortement influencer l'acheteur mais sans s'imposer
- **L'acheteur**, qui n'est pas automatiquement le consommateur, achète et paie le produit ou le service,
- **Le consommateur**, terme le plus fréquemment utilisé, renvoie au moment de la consommation, c'est à dire celui de l'utilisation et de la destruction physique de l'objet. Le consommateur est également l'évaluateur principal.

<sup>28</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier ; op.cit ; P39

<sup>29</sup> Ibid P40

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

## 2-2-3-Les différents types et situations d'achats

Le processus d'achat se déroule de façon plus ou moins exhaustive en fonction du type d'achat effectué.

En effet, les achats se classent en trois catégories :

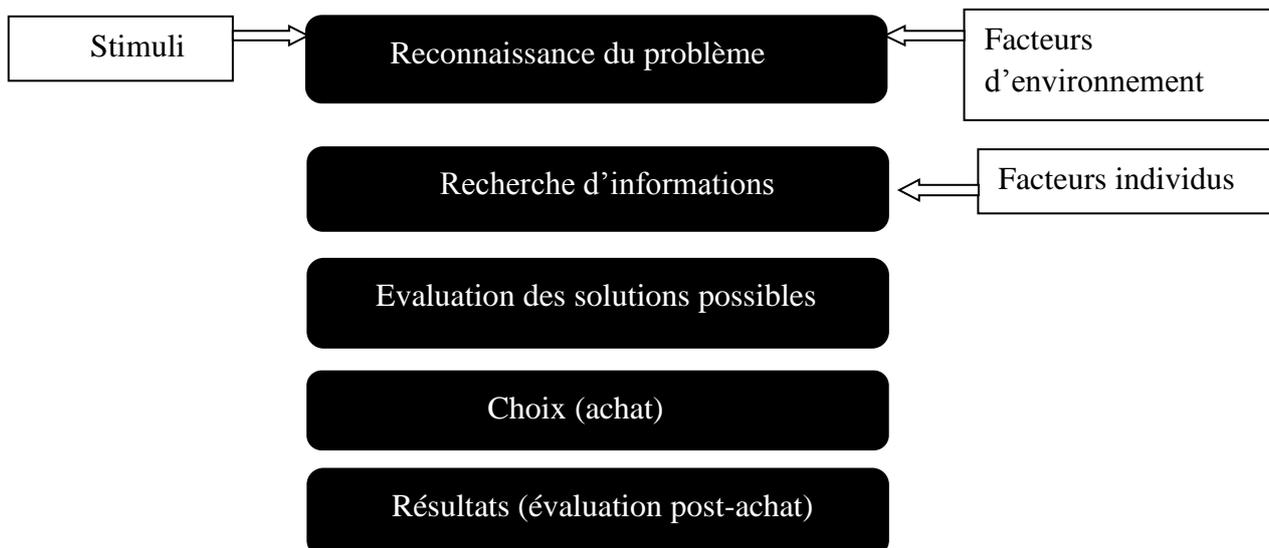
- ✓ **L'achat courant** (produits d'entretien, pain, journal) ;
- ✓ **L'achat réfléchi** (meubles, voitures) ;
- ✓ **L'achat spécialisé** (matériel informatique, hi-fi) ;

Lorsque l'on passe d'une catégorie à une autre, l'importance de l'achat augmente, ainsi que son degré de complexité. Pour les achats courants, le consommateur suit un processus simplifié. Il passe directement de la prise de conscience du besoin à la décision. Pour les autres catégories ; un processus plus complexe est utilisé.<sup>30</sup>

## 2-3- Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur<sup>31</sup>

Divers facteurs influencent le comportement du consommateur et agissent sur le processus d'achat.

**Figure N°03 : Influence des acteurs sur le processus d'achat**



**Source :** A.Kruger ; J-M Ferrandi ; A.Ingarao ;L.Carpentier « Mini manuel du marketing », Ed DUNOD, P41.

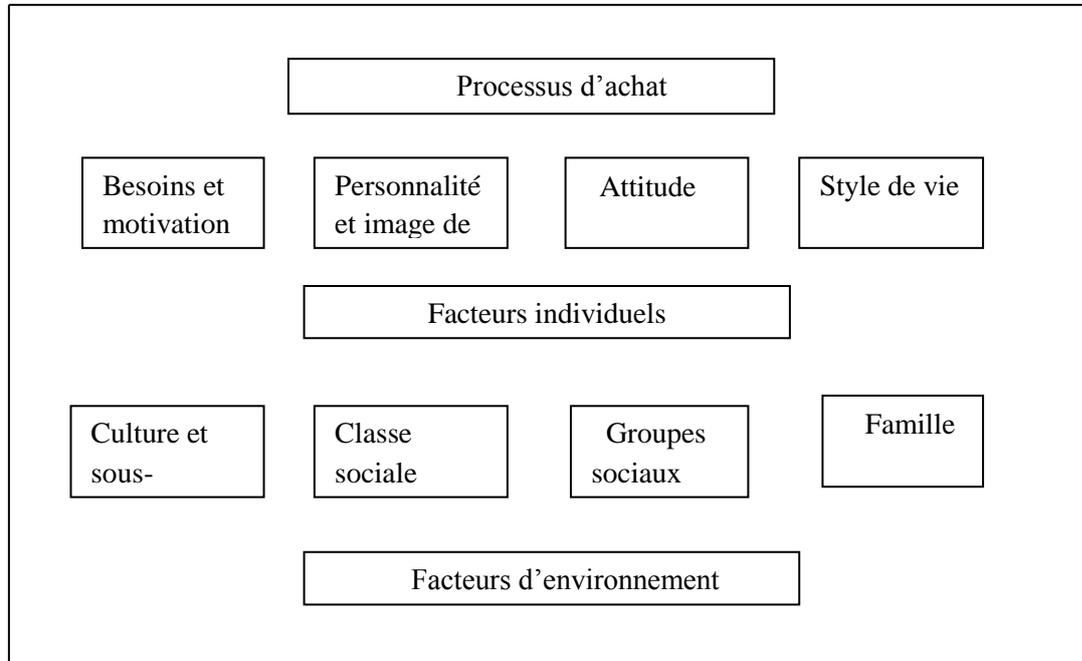
<sup>30</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A.Ingarao ; L. Carpentier ,op.cit , P41

<sup>31</sup> ibid41-52

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

Ces différents facteurs peuvent être regroupés en trois catégories : les stimuli commerciaux ; les facteurs propres à l'individu et les facteurs d'environnement.

**Figure N°04 : Les facteurs d'influence du comportement du consommateur**



**Source :** mini Alain Kruger ; Jean-Marc Ferrandi ; Aurore Ingarao ; Laurent Carpentier « Mini manuel du marketing ». P42

## 2-3-1 Les stimuli

Divers stimuli marketing ; qui émanent de la stratégie marketing mise en place par les responsables marketing, peuvent influencer le comportement du consommateur. Il s'agit principalement des produits et de leurs caractéristiques (les attributs). Ces derniers peuvent être physiques ou symboliques.

Le stimulus se définit ainsi comme un élément ; proposé par une entreprise ; susceptible de satisfaire un besoin et donc de déclencher une réaction chez le consommateur. L'éveil du besoin peut ainsi résulter d'une exposition à des stimuli externes ; de type commercial en provenance de l'entreprise (publicité ; contact avec le produit sur le lieu de vente).<sup>32</sup>

<sup>32</sup> A.Kruger ; J-M .Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier ; op.cit , p 41-52

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 2-3-2 Les facteurs individuels

Les caractéristiques sociodémographiques

Il existe cinq caractéristiques principales :

- L'âge du consommateur : le consommateur appartient à des groupes d'âge et génération différents,
- L'emploi et le temps disponible : l'emploi a une influence sur le revenu disponible mais également sur le temps disponible de l'individu ;
- La localisation géographique : région type d'habitation (urbain vs rural)
- Le revenu et le patrimoine : les ressources financières des individus ont un effet sur sa consommation ;
- Le niveau de formation : le niveau d'étude.

### ❖ Les besoins et les motivations

Le processus d'achat se déclenche avec mise en évidence d'un besoin. Un besoin est tout ce qui peut pousser l'individu à entreprendre une action. Dans la terminologie marketing ; on parle plus fréquemment de motivation.

Il existe différentes classifications des besoins ou des motivations. la plus connue a été proposée par Abraham Maslow qui recense cinq catégories de besoin hiérarchique et représentées sous la forme d'une pyramide selon MASLOW ; l'individu se consacre en priorité aux besoins les plus fondamentaux et il ne passe à la catégorie suivante qu'une fois un type de besoin satisfait. On peut expliquer son comportement à partir de la recherche de satisfaction des besoins relevant de cette catégorie.<sup>33</sup>

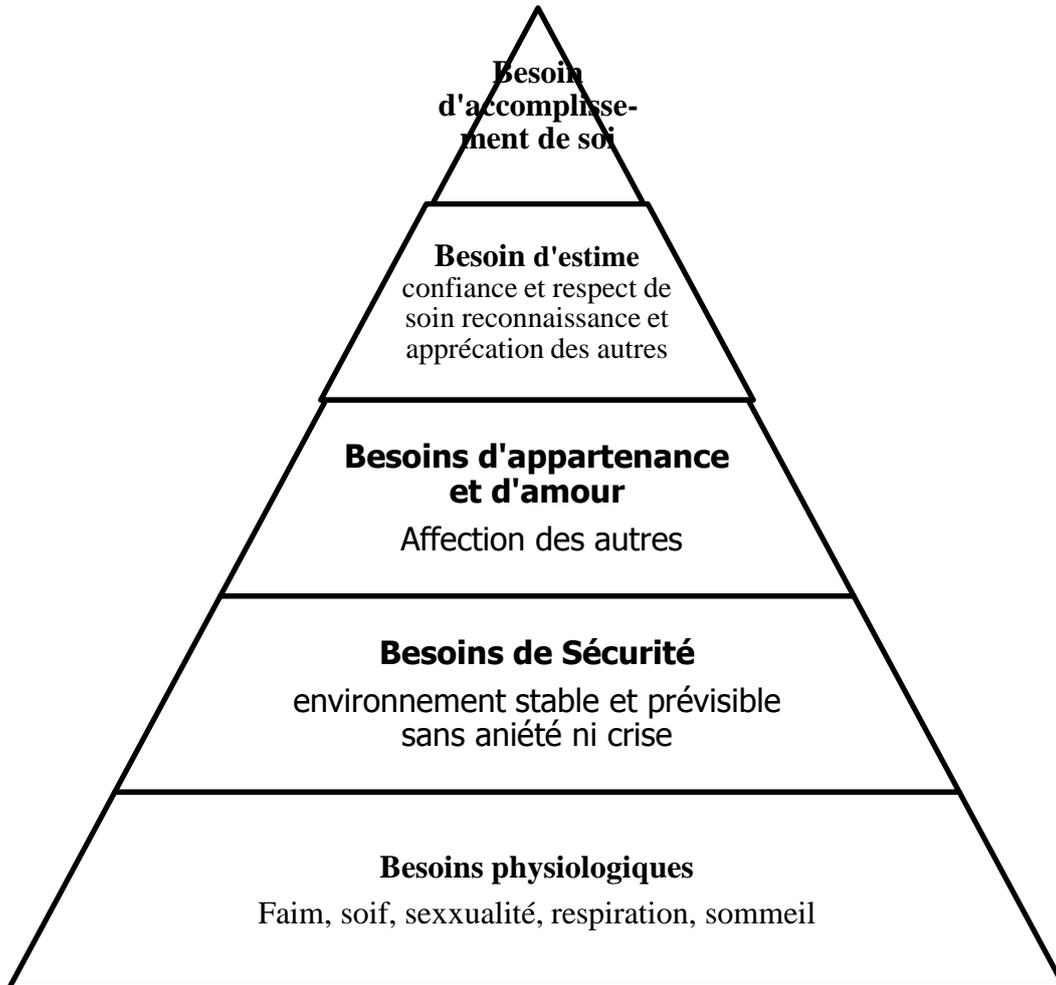
---

<sup>33</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier ,op.cit, p 41-52

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

Figure N°05 : les cinq catégories de besoins selon Maslow



**Source :** mini Alain Kruger ; Jean-Marc Ferrandi ; Aurore Ingarao ; Laurent Carpentier « Mini manuel du marketing ». P43

## On distingue ainsi :

➤ Les besoins physiologiques qui sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ils répondent aux besoins de la faim ; de la soif ; de la protection contre le froid ; de reproduction ;

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

- Le besoin de sécurité qui représente la nécessité d'être protégé pour les individus ; en terme tant de protection physique que de stabilité et de protection face aux différents risque de la vie ;
- Le besoin d'appartenance et d'affection qui correspond au désir des hommes d'être acceptés et aimés par leur entourage ;
- Le besoin d'estime qui correspond au besoin d'être estimé par soi-même et par les autres ;
- Le besoin d'accomplissement qui représente la réalisation de ses talents ou de ses possibilités. En ce sens, pour MASLOW, il incarne le sommet des aspirations humaines.

L'achat d'un produit peut mettre simultanément en jeu plusieurs types de motivations. Une motivation se définit comme une force ; consciente ou non ; poussant le consommateur à agir .il s'agit donc de pulsions qui poussent le consommateur à acheter quand, a contrario, les freins empêchent l'achat.

La légitimité de la théorie de MASLOW a été vivement contestée car il a étudié une société occidental et instruite ; ce qui a conduit à ne pas appliquer cette théorie dans toutes les sociétés.

Cependant, elle demeure la plus enseignée et la plus utilisée.

## ❖ La personnalité et l'image de soi

La personnalité est un ensemble unique des caractéristiques, croyances, comportements, habitudes que chaque individu représente, permettant de différencier de façon permanente deux individus dans leur réaction face à un événement donné. La personnalité est prise en compte par les marketeurs, notamment lorsque les individus sont conduits à choisir leurs loisirs, leurs opinions politiques etc.

L'image de des soi est une notion liée à la personnalité. Tout individu a une certaine idée de sa personnalité et de l'image qu'il veut donner. Il recherche donc des produits dont l'image est cohérente avec la sienne. La personnalité conduit à considère le concept de soi chez le consommateur qui renvoie aux attitudes envers soi-même, positive ou négative, et qui aident à prendre de nombreuses décision d'achat. Ainsi, les produits achetés permettent de renforcer l'estime de soi ou de récompenser le soi.

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## ❖ L'attitude et les styles de vie

L'attitude se définit comme prédisposition d'un individu à évaluer positivement ou négativement des objets, des individus ou des thèmes de façon durable et générale. C'est un facteur important car il intervient dans le processus d'achat au stade de l'évaluation des solutions. L'attitude résulte d'une synthèse entre les motivations de l'individu, sa personnalité et son expérience.

Trois grands types d'élément, constituant le modèle ABC (affect, Behavior, cognition), composent une attitude :

➤ Des éléments affectifs ou l'affectif ou l'affect représentent des sentiments qui traduisent le fait d'aimer ou non l'objet ; il s'agit de l'image que le consommateur développe sur le produit ;

➤ Des éléments conatifs ou le comportement indique une tendance à agir mais qui n'est pas obligatoirement présente, contrairement à l'affect et à la cognition ; il s'agit donc de ce que le consommateur est prêt à faire pour acquérir le produit ;

➤ Des éléments cognitifs ou cognition, c'est-à-dire des croyances qui représentent des éléments de connaissance sur les objets considérés ; il s'agit de ce que le consommateur croit savoir sur le produit.

En fonction du degré de motivation des individus face à l'objet considéré, ces trois éléments s'organisent différemment, conduisant à intégrer le concept de hiérarchie des effets. Dans ce cas d'une hiérarchie d'apprentissage classique, le consommateur se fait une opinion sur le produit à partir des éléments de connaissance qu'il détient à son sujet (cognition). Il évalue ensuite ces connaissances et développe un avis sur l'objet (affect), avant de retenir le comportement à adopter en achetant le produit ou, au contraire, en le refusant (comportement).

Le style de vie résulte d'une approche récente du comportement pour représenter la manière dont un individu dépense à la fois son argent et son temps ; notamment à travers ses choix de consommation. Il repère de façon synthétique le mode de vie adopté par un individu, qui s'exprime par ses activités, ses valeurs et ses opinions. C'est une variable plus précise que la personnalité, puisque liée aux activités, mais plus générale que l'attitude qui est associée à un objet spécifique.

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 2-3-3 Les facteurs d'environnement

### ❖ La culture

Une grande partie du comportement de l'individu est conditionnée par la culture de la société à laquelle il appartient. Au sens large, la culture comprend les habitudes de vie, les valeurs et les normes d'une société.

L'individu a tendance à se conformer aux habitudes, valeurs et normes de son environnement culturel qui varie d'un pays à l'autre et qui évolue aussi dans le temps.<sup>34</sup>

### ❖ La classe sociale

Le concept classe sociale désigne la position d'un individu sur une échelle définie à partir des critères tels que la profession, revenu et le niveau d'éducation. Outre les critères sociodémographiques qui les définissent<sup>35</sup>.

Une classe sociale représente ainsi une segmentation de la société et se définit comme un sous-ensemble de la population disposant des caractéristiques économiques et culturelles semblables<sup>36</sup>.

Elle est ainsi composée de groupes d'individus, ordonnés les uns par rapport aux autres et qui détiennent dans la société une position voisine sur le plan du statut économique, du comportement et des opinions. Toute société possède donc une stratification en classes sociales<sup>37</sup>.

### ❖ Les groupes sociaux

Les groupes sociaux constituent des ensembles plus réduits que la classe sociale et sont susceptibles de conditionner le comportement de l'individu, par la production des normes et de valeurs.

Les groupes primaires s'opposent aux groupes secondaires selon qu'il existe ou non une interaction directe entre leurs membres. On distingue également les groupes formels et les groupes informels selon qu'il existe ou non des règles conditionnant le fonctionnement du groupe.

---

<sup>34</sup> A. Kruger ; J-M. Ferrandi ; A. Ingarao ; L.Carpentier, op.cit ,p47

<sup>35</sup> Cathrine Viot,op.cit , P35

<sup>36</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier,op.cit., p48

<sup>37</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier, op.cit., p48

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

Les groupes d'appartenance sont tous les groupes dont l'individu fait partie consciemment ou inconsciemment, volontairement ou involontairement. A l'inverse, les groupes de référence sont des groupes auxquels l'individu n'appartient pas, mais souhaite s'identifier ou au contraire dont il veut se démarquer. L'effet du groupe de référence sur l'utilisation d'un produit est d'autant plus important que le produit occasionne une consommation visible.<sup>38</sup>

## ❖ La famille

Au sien des groupes de référence, la famille joue un rôle particulièrement important. Pendant de nombreuses années, la famille s'entendait au sens large du terme. Elle comprenait alors plusieurs générations, mais également la famille par alliance, cohabitant sous un même toit.

Le cycle de vie familial est également un élément important. Le stade du cycle auquel se trouve l'individu est en effet un facteur explicatif de ses besoins ; de ses ressources et de ses achats. Il est ainsi possible de distinguer six phases principales :

- Les jeunes célibataires
- Les jeunes couples sans enfants
- Les jeunes parents
- Les Personnes âgées mariés avec enfants
- Les Personnes âgées mariés sans enfants dans le foyer
- Les personnes âgées seules.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> A. Kruger ; J-M Ferrandi ; A. Ingarao ; L.Carpentier ,op.cit , p49

<sup>39</sup>ibid, p49

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 3- Etude du marché

Les études de marchés sont nées aux Etats-Unis avec le marketing, les premières études furent d'essence quantitative, elles peuvent mesurer la réputation de votre société, en utilisant des modèles mathématiques, elles peuvent estimer les ventes des produits nouveaux...

« L'étude de marché est une technique de collecte et d'analyse d'information primaire et secondaire permettant d'appréhender le plus finement un marché avant de prendre les décisions marketing »<sup>40</sup>

« L'étude de marché est le rassemblement, l'enregistrement, l'analyse et le compte-rendu de tous les faits relatifs au transfert et à la vente des biens et des services, du producteur au consommateur. Elle est généralement, mais non nécessairement basée sur la théorie statistique de la probabilité et utilise toujours la méthode scientifique. »<sup>41</sup>

L'étude de marché consiste à la collecte d'informations sur un marché et ses caractéristiques (concurrence, produit, demande...) et l'analyse de ses informations pour préparer et formuler une réponse,

Il est courant dans la littérature spécialisée d'établir une distinction entre les études de marché exploratoires, descriptives et causales :

**Etude causale** : il s'agit d'expliquer un phénomène particulier on aura donc une variable explicative et une variable expliquée.<sup>42</sup>

**Etude descriptive** : il s'agit de décrire le marché, le comportement du consommateur ...etc.<sup>43</sup>

**Etude d'exploratoire** : il a essentiellement pour objectif de découvrir la nature d'un problème qui se pose ou qui risque de se poser à l'entreprise et de traduire ce problème en

---

<sup>40</sup> Nathalie. Van Laethem, "Toute la fonction marketing", P481

<sup>41</sup> W. Thomas & W.Ronald, Statistique, Economica, 1991, 4e édition.

<sup>42</sup> Mr Mahmoudia Mehana professeur et chercheur à l'université UMMTO « cours marketing » Master I 2018-2019

<sup>43</sup> Mr Mahmoudia Mehana professeur et chercheur à l'université UMMTO « cours marketing » Master I 2018-2019

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

hypothèses et en questions de recherche spécifiques. Les méthodes utilisées sont informelles ; on recourt principalement à la recherche documentaire et aux études qualitatives.<sup>44</sup>

Donc on peut dire que l'étude de marché est la connaissance du type et du nombre de clients actuels et potentiels d'un produit. L'étude de marché, est aussi et surtout un état d'esprit qui requiert du responsable marketing de surmonter ses préjugés, pour accepter le verdict des faits.

## 3-1- Les composantes de l'étude de marché

Une étude de marché dite complète quand elle comporte : l'étude de l'environnement, l'étude des consommateurs, l'étude de l'image de l'entreprise, l'étude de la concurrence et l'étude de la distribution.

### 3-1-1- L'étude de l'environnement

L'environnement est un ensemble de forces internes et externes qui ont un effet potentiel ou réel sur la gestion des activités de l'entreprise, sur sa capacité à bâtir et à maintenir avec, son marché, des relations fructueuses.

L'environnement de l'entreprise exerce une influence sur l'activité de l'entreprise et sur son développement. Sa connaissance doit permettre de déceler les opportunités à saisir et les menaces qui pèsent sur le marché.

L'étude de l'environnement peut être conduite dans différents domaines. Comme le montre le tableau ci-dessous<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose « marketing stratégique et opérationnelle » 7e Edit Dunod

<sup>45</sup> G, Marion. « Anti manuel de marketing » -paris : édition d'Organisation, 2003.- P 06. 32

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

**Tableau N°03: l'étude de l'environnement**

<b>Politique</b>	L'analyse de l'état de stabilité ou d'instabilité politique des risques de nationalisation, du degré d'intervention des pouvoirs publics...est indispensable avant toutes décisions d'exportation ou d'implantation dans un pays étranger.
<b>Economique</b>	L'évolution du pouvoir d'achat, du taux de chômage, de la structure de la population, de la composition de la famille et plus généralement du niveau de l'activité économique doit être prise en compte (et si possible anticipée) par l'entreprise afin de coller à la réalité du marché et de ses diverses composantes
<b>Social</b>	L'étude des traditions, des valeurs, des croyances des individus composant la société est indispensable pour toute entreprise qui envisage de créer de nouveaux produits (ou de nouveaux conditionnements), de modifier ou de créer de nouvelles formes de distribution, de lancer une campagne de communication
<b>Technologique</b>	L'étude de l'évolution des progrès techniques, des recherches en cours, des nouveaux matériaux, des nouvelles technologies... conditionnement, toutes décisions de création de produits nouveaux.
<b>Ecologique</b>	Lois sur la protection de l'environnement. Traitement des déchets, consommation d'énergie
<b>Légal</b>	L'application des lois, décrets et règlement existant ou en projet conduit-les entreprises à modifier les produits existants ou à innover.

**Source :** G, Marion. « Anti manuel de marketing. Paris » édition d'Organisation, 2003 P 06

L'analyse PESTEL met en relief les principaux facteurs pouvant influencer un marché donné. En effet, tout domaine d'activité subit des influences directes ou indirectes ne provenant pas du marché lui-même.

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## 3-1-2 L'étude du consommateur

Ces études permettent de répondre aux questions concernant les clients (actuels et potentiels de l'entreprise) et plus particulièrement :

- Combien sont-ils dans les années à venir ?
- Qui sont-ils (âge, sexe, style de vie, P.C.S., niveau d'instruction...) ?
- Quand et où achètent-ils (fréquence et lieu d'achat) ?
- Quelles sont leurs attentes, leurs motivations, leurs freins ?
- Comment se comportent-ils lors de l'achat ?

## 3-1-3- L'étude de l'image de l'entreprise

Elle permet de savoir comment est perçue l'entreprise à l'intérieur (image interne) par ses salariés et ses actionnaires, et à l'externe (image externe) par ses différents partenaires (clients actuels et potentiels et fournisseurs).

L'entreprise peut également mener des études de notoriété (spontanées et assistées), notamment pour évaluer l'impact de sa communication.

## 3-1-4-L'étude de la concurrence

Il convient d'évaluer pour chacun des concurrents identifiés :

- Sa part de marche,
- La puissance de sa marque,
- Sa puissance financière,
- Son niveau technologique,
- Sa capacité à innover (à attaquer) ou à réagir (à se défendre), etc.

Le plus compliqué demeure la compréhension de ses choix. Au travers de son mix, il faut chercher à comprendre quelles sont ses cibles, le positionnement visé, les sources de volumes retenues.

## 3-1-5- L'étude de la distribution

- C'est la distribution qui permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

produits à disposition des consommateurs<sup>46</sup>. C'est pour cela qu'il y a lieu de mener une étude approfondie pour cette distribution.

- Connaître le poids relatif des différents circuits, leurs perspectives d'évaluation leurs avantages et inconvénients.
- Définir les pratiques commerciales (politique d'achat, pratique de vente) des distributeurs.
- Evaluer leurs attentes en matière de logistique, de merchandising, d'aide à la gestion.
- Déterminer les procédures de décisions d'achat notamment dans les domaines de la grande distribution.

---

<sup>46</sup> C.Demeure « Marketing : aide-mémoire » 6eme éd, Paris, Dunod, p.167

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

## Conclusion

La transition vers l'économie de marché a complètement bouleversé le comportement des entreprises algériennes, habituées à un environnement stable caractérisé par une concurrence clairement identifiée. Face à cela, toute entreprise doit chercher la meilleure façon d'atteindre les objectifs qu'elle a tracés et de réaliser une compétitivité afin de garder ses parts de marché. Il paraît évident qu'aucune entreprise ne peut durablement exister d'une façon sereine sur un marché en pleine mutation, si elle n'a pas défini de manière précise les stratégies lui permettant de s'imposer sur le marché ciblé.

**CHAPITRE II :**  
**LES DÉCISIONS**  
**STRATÉGIQUES EN**  
**MARKETING**

### Introduction

Le marché n'est pas toujours homogène. Face à un besoin identique ; les consommateurs n'ont pas tous les mêmes attentes ; les mêmes motivations ; les mêmes freins ; les mêmes implications et les mêmes préférences ...etc. Ils réagiront différemment à une offre commerciale. La segmentation consiste à fractionner le marché afin de prendre en compte la diversité des consommateurs.

Lorsque le marché est fractionné en groupe homogène des consommateurs il devient possible de faire des choix et de se focaliser éventuellement sur un nombre plus restreint de cible. L'offre sera ensuite positionnée en fonction des attentes de chaque cible reconnue. L'entreprise concentrera ses offres et sa stratégie marketing à destination des cibles qui correspondent le mieux à ses efforts.

**1-Le choix des options stratégiques**

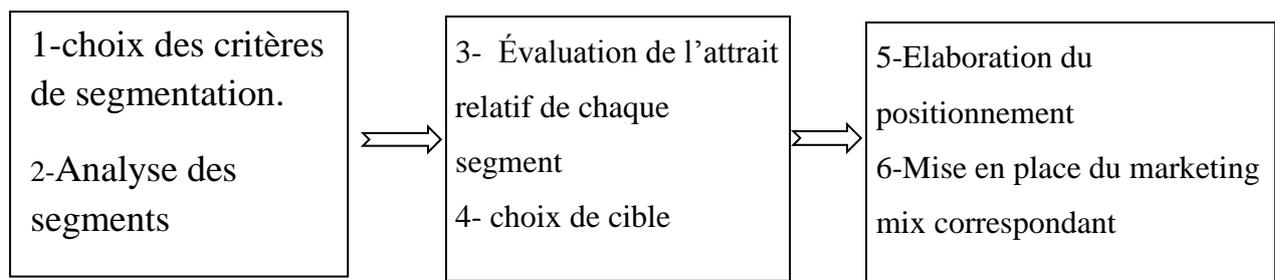
La segmentation du marché est un acte essentiel en marketing, puisqu'elle permet de définir « **les territoires de compétition marketing possibles**», entre lesquels l'entreprise pourra ensuite sélectionner (ce sera l'étape du ciblage) celui ou ceux sur lesquels elle décidera de concourir et de faire porter des efforts constants pour y construire des« positions fortes », qui sont la clé de la rentabilité.<sup>46</sup>

La segmentation ; le ciblage ; le positionnement consiste les étapes d'un processus qui permet de tirer parti de la connaissance du marché pour déterminer la stratégie marketing a mieux adaptée

**La Segmentation**

**Le Ciblage**

**Le Positionnement**



**Source :** Martine de Lavergne, 2009-2004, cours marketing, module LEA, Paris p38

**1-1- La segmentation**

Avant de proposer une stratégie globale de l'entreprise, il faut se demander si cette stratégie doit ou peut s'adapter à toute l'entreprise ou seulement une partie. Il convient d'effectuer une segmentation stratégique.

Le marketing est basé entre autres, sur ce qu'on appelle les études de marché, ces dernières requièrent la segmentation (l'un des principes fondamentaux de la stratégie marketing)<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Abderrazak Benyahia, Michel Perrin « Marketing appliqué: Des outils aux stratégies », Ed Hachette 2011,P179

<sup>47</sup> N. Ibnlkhayat, « Marketing des systèmes et services d'information et de documentation », Presses de l'université du Québec, 2005, P30.

### 1-1-1 : la Définition de la segmentation

La segmentation, introduite dans les années 1960, demeure l'une des approches marketing la plus populaire.

La segmentation est une méthode de découpage du marché en groupe homogène de consommateurs manifestant des comportements homogènes vis-à-vis d'un stimulus, d'une offre par exemple, cette méthode permet de sélectionner des marchés ciblés et d'élaborer un marketing-mix approprié pour chacun d'entre eux. Le segment précède donc la cible. De même, une cible n'est autre qu'un segment que l'entreprise retient et pour lequel elle va construire une offre.<sup>48</sup>

La segmentation du marché a pour but d'identifier des groupes de consommateurs ou de clients homogènes, dont les besoins et comportements sont proches et qui seront susceptibles de répondre de façon similaire à une proposition de valeur et une offre marketing (notamment au prix). Les segments de marché devront être aussi homogènes que possible à l'intérieur d'un même segment et aussi différents que possible entre deux segments.

Par définition, opérer une segmentation stratégique revient à comparer, selon les critères, le degré de proximité des familles de produits. On découpe l'entreprise en DAS (Domaine d'Activités Stratégique).

Donc La segmentation divise les clients en groupes distincts, plus ou moins homogènes au regard de certains critères :

### 1-1-2 : les critères de la segmentation <sup>49</sup>

- **Géographique** : pays, région, ville, nord/sud. Pour tous ces critères, on aura recours à la taille de la population comme variable de mesure.
- **Démographique** : âge, sexe, état civil, nombre d'enfants... ; revenu (classe de revenu...) ; profession (ouvrier, employé, cadre...) ; niveau d'études (baccalauréat, licence...) ; nationalité, etc.
- **Psychologique/sociologique** : catégorie sociale, style de vie, personnalité (ambitieux, économe).
- **Comportements d'achat** : saisonnier (événements, fêtes) ; orienté qualité/service/prix/rapidité ; type d'utilisateur (potentiel, régulier, premier usage) ; fréquence d'utilisation (peu souvent, assez souvent, très souvent) ; loyauté/fidélité

---

<sup>48</sup> A. Kruger ; J.M Ferrandi ; A. Ingarao ; L. Carpentier « Mini manuel du marketing », Dunod, P115.

<sup>49</sup> Sébastien Soulez « l'essentiel du marketing » 6<sup>e</sup> Edition, Gualino, 2016-2017 P

## Chapitre II : Les décisions stratégiques en marketing

envers la marque ; volonté d'achat (faible, moyenne, forte, nulle) ; attitude envers le produit (enthousiaste...).

### 1-1-3 : Les conditions de la segmentation ou l'efficacité stratégique de la segmentation :<sup>50</sup>

**Tableau N°04 : L'efficacité stratégique de la segmentation**

Pertinence	Dépendra de la qualité des critères de segmentation retenus à expliquer la variable comportementale de base par exemple, si une entreprise opte pour une segmentation en fonction des bénéfices, les critères de segmentation retenus expliquent ils les avantages recherchés par les acheteurs ?
Possibilité de mesure	La Mesurabilité suppose que l'on puisse identifier et mesurer facilement les caractéristiques de segmentation. C'est le cas des variables sociodémographiques c'est plus délicat pour les variables psychographies (personnalité, concept de soin et de style de vie).
Accessibilité	Le segment doit pouvoir être .... Par une communication ou une distribution spécifique.
Stabilité	Chaque segment fait l'objet d'une marketing-mix spécifique ce que suppose une certaine .... si l'on souhaite et ressources allouées
Substantialité	Cette dimension fait référence segment et au chiffre d'affaire atteindre.

**Source :** Catherine Viot « l'essentiel sur le marketing » Ed BERTI, P 89-90

Chaque segment peut être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique. Alors que sur un marché, les attentes sont multiples. Sur un segment, il n'existe qu'une seule attente.

<sup>50</sup> CATHERINE VIOT, « l'essentiel sur le marketing », Edition BERTI, P 89-90

La segmentation Marketing permet à l'entreprise d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins du consommateur. Si elle est réussie, la segmentation se traduit par un accroissement du chiffre d'affaire mais l'impact sur la performance dépendra des coûts supplémentaires liés à l'adaptation de l'offre aux différents segments cibles de l'entreprise.<sup>51</sup>

### **1-1-4 : Les spécificités de la segmentation marketing et de la segmentation stratégique**

Ces deux segmentations sont complémentaires. La segmentation stratégique relève de la politique générale de l'entreprise. Elle se situe en amont de la segmentation marketing, la segmentation stratégique permet de mieux délimiter le marché pertinent, elle s'intéresse au choix des couples produit-marché.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Idem Edition BERTI P 89-90

<sup>52</sup> Ibid. Edition BERTI, P90

**Tableau N°05 : Comparaison de la segmentation stratégique de marketing (adapter d'après stratégor, 1988)**

Critères de Comparaison ↓	Types de segmentation	
	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Unité de résultat du découpage	Domaine d'activité stratégique (DAS)	Segments
Objet	Les activités de l'entreprise Exemple : groupe Danone se Regroupe autour de trois DAS : Les boissons, laiterie Et Biscuits.	les consommateurs ou Clients Exemple : les clients directs de Danone sont la grande distribution, le circuit des cafés Restaurant, hôtel. Le commerce De proximité et là Distribution automatique. Pour chaque produit Danone Procède en outre a une étude de De segmentation de Consommateurs
objectifs	Découper les activités en Sens homogène selon les Différents critères : La technologie, les fonctions Des servies etc	identifier des groupes homogènes d'acheteurs selon leurs besoins, leurs habitudes, leurs comportements, leur similaire de réponse à des actions marketing
Intérêt	Gérer le portefeuille d'activités Quantifier les opportunités de Création et d'acquisition D'activité nouvelle, le Développement d'activité Actuelles. etc La perspective est à moyen et long terme	choisir les segments ciblage) positionner l'offre pour chaque cible adapter le marketing-mix a cheque opte produit, prix, promotion et distribution. La perspective est à moyen terme

**Source :** CATHERINE .Viot « l'essentiel sur le marketing » éd BERTI, P 90-91

### 1-1 Le Ciblage

Après la phase de la segmentation du marché on passe à la deuxième étape qui consiste à choisir et sélectionner les segments qu'elle veut et peut satisfaire en priorité. Généralement, on appelle cette étape, le ciblage ou le choix d'une stratégie de marché,

Le ciblage est une action importante pour les entreprises, il est défini comme étant : « Une fraction de la population répondant à certains critères (démographique, économique, sociodémographique...) et cela tout en destinant un bien, un service ou une information. »<sup>53</sup>.

Dans cette perspective, les individus qui la composent représentent une ou plusieurs parties prenantes de l'entreprise destinés à être sensibilisés par une action commerciale comme, entre autres, (le bouche à oreille, marketing direct, mécénat...).

On peut identifier cinq stratégies de couverture de marché.<sup>54</sup>

**1-2-1 La concentration** : se concentrer sur un seul couple produit-marché. Cette stratégie permet à l'entreprise d'acquérir une forte position sur les segments choisis en raison d'une meilleure connaissance des besoins particuliers à ces segments. Par exemple, ROLLS ROYCE automobiles qui ne s'intéresse qu'au seul marché des voitures de luxe, et PORCHE aux voitures de sport. En conséquence, une telle stratégie peut présenter des risques car le segment choisi peut se tarir, ou bien un concurrent peut décider de s'implanter. C'est pourquoi de nombreuses sociétés préfèrent diversifier leurs activités sur plusieurs segments ;

**1-2-2 La spécialisation par produit** : se concentrer sur un type de produit destiné à plusieurs segments. Cela permet à l'entreprise de devenir un véritable spécialiste dans le domaine, Par exemple, un fabricant spécialisé dans les microscopes peut développer des produits différents pour les laboratoires médicaux, les universités et les lycées, en construisant une forte réputation autour de sa compétence produite, ainsi le fabricant devient un véritable spécialiste du microscope Le danger essentiel de cette approche est lié à une obsolescence du produit en faveur d'une nouvelle technologie ;

**1-2-3 La spécialisation par marché** : l'entreprise se lance sur plusieurs Produits, mais se concentre sur un marché donné. Si on reprend l'exemple précédent, au lieu de se limiter aux microscopes, le fabricant se lance dans les oscilloscopes, les étuves, etc. En

---

<sup>53</sup> Marc Bertoneche t al, « L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », 2eme édition d'organisation, Paris, Aout 2008, p166.

<sup>54</sup> Kotler, P. Armstrong, G. (2004) Principles of Marketing. 10e édition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.P322-324

choisissant cette stratégie, Il se construit une réputation vis -à vis de ses clients mais accroît sa vulnérabilité à la santé économique du segment choisi ;

**1-2-4 La spécialisation sélective** : l'entreprise choisit certains produits pour certains marchés en fonction d'opportunités particulières, mais sans dégager une synergie entre les différents couples produit-marché couverts. Par exemple les opérateurs de téléphonie mobile tels SFR proposent des services différents aux particuliers et aux entreprises. Une telle stratégie multi-segments a pour avantage de réduire les risques inhérents à un produit ou à un marché ;

**1-2-5 La couverture globale** : l'entreprise peut décider de répondre aux besoins de tous les marchés en offrant divers produits hétérogènes. Deux stratégies sont alors envisageables :

✓ Le marketing indifférencié qui consiste à s'attaquer à tout le marché en se concentrant sur les besoins communs des consommateurs et ignorer ce qui distingue les différents segments, par exemple la voiture qui est produite par Ford Motor Company, la Ford T noir qui était destiné à tous les segments.

✓ Le marketing différencié où l'entreprise s'adresse à la totalité du marché mais, cette fois, avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment avec une gamme étendue de produits. Par exemple, Décathlon propose une gamme de produits très large, allant des équipements nautiques à l'équitation en passant par le golf, avec un assortiment très profond (du matériel haut de gamme ou plus basique), pour un public très expérimenté ou des amateurs.

### 1-3 Le Positionnement

Le positionnement est défini comme étant : « l'ensemble des caractéristiques données à une entreprise, une marque ou un produit afin de le (la) différencier de ses concurrent(e)s, et lui offrir ainsi une place distincte dans l'esprit des éléments de la cible »<sup>55</sup>

Ainsi, « le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients »<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Marc Bertoneche t al, « L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », 2eme édition d'organisation, Paris, Aout 2008, p168.

<sup>56</sup> Lendrevie-Levy-Lindon, « Mercator », 8eme edition Dunod, Paris 2006, p712

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fasse avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client.

Positionner un produit c'est :

- Donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- Différencier clairement le produit des produits concurrents.

Autrement dit :

Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence.<sup>57</sup>

Cette phase se décompose en trois :<sup>58</sup>

- Situer la concurrence : effectuer une analyse qualitative afin de dresser une carte des concurrents par rapport à des axes définis au préalable, Cette phase permet de préciser la vision par les consommateurs des produits présents sur le marché ;
- Choisir une catégorie de produit : choisir le segment sur lequel on va positionner le produit ;
- Attribuer au produit des caractéristiques distinctives : crée la différenciation du produit par des qualités distinctes de celles des concurrents ;

---

<sup>57</sup> Idem paris édition, DUNOD, P 756

<sup>58</sup> Ibid , paris Édition, DUNOD, P 756

### 2- Le Diagnostic Stratégique

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de son environnement.

Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans une future maîtrise. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement, en terme d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités (forces et faiblesses).

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend le diagnostic interne et le diagnostic externe

#### 2-1- Le Diagnostic Interne

Le diagnostic stratégique interne est un inventaire des forces et faiblesses de l'organisation et celle de ces DAS. Il s'agit également de comparer ces forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

##### 2-1-1- Les composantes de diagnostic interne

Après avoir segmenté et identifié les différents domaines d'activités Stratégiques, l'entreprise sera apte à affecter pour chaque segment **ses ressources** et **ses compétences** nécessaires.

En effet, chaque DAS constitue un sous-système de l'entreprise auquel il est possible d'affecter ou de retirer des ressources de manière indépendante.

L'efficacité d'une telle allocation permet à l'entreprise de maîtriser et de construire les sources de son avantage concurrentiel réduisant sa capacité stratégique et lui permettant de s'adapter à son environnement et de lutter contre la concurrence.

A ce niveau, il est important d'éclaircir les concepts suivants :

### a) Les ressources de l'entreprise

L'approche par les ressources a été développée par *Edith. Penrose* en 1959<sup>59</sup>

Les ressources sont les actifs spécifiques possédés par une entreprise, les ressources doivent être **Valorisables**. Exemple : les actifs permettant aux entreprises de justifier un positionnement bio apportent de la valeur au client, 56% des consommateurs français acceptant exemple en 2007 payer 15% plus cher un produit comportant le label agriculture biologique.<sup>60</sup>

Elles doivent être **rares**. Exemple : le groupe Ferrero achète pour fabriquer le Nutella 90% de la production turque de noisettes, soit environ 50000 tonnes, réputées les meilleures du monde.<sup>61</sup>

Elles doivent être non substituables. Exemple : le groupe Danone, avec les marques et les sources associées à Evian ou Volvic, bénéficie de ressources qui ne peuvent être remplacées. Le groupe Coca Cola n'a ainsi pas réussi à pénétrer le marché européen de l'eau embouteillée avec sa marque Dasani, proposant une eau du robinet filtrée.<sup>62</sup>

Enfin, les ressources doivent être **difficiles à imiter**. Exemple : le mélange exact d'extraits végétaux contenu dans un coffre-fort de la Trust Company of Georgia, à Atlanta.<sup>63</sup>

#### ✓ **Des ressources humaines**

Un personnel performant, motivé et en nombre suffisant est indispensable à la compétitivité de l'entreprise. Le diagnostic stratégique doit donc se faire d'un point de vue qualitatif (les compétences des salariés) et d'un point de vue quantitatif (le nombre de salariés).

Le diagnostic qualitatif, c'est-à-dire celui qui met en jeu les effectifs. En effet, un effectif insuffisant ou en surnombre peut engendrer un coût supplémentaire pour l'organisation, par exemple si, au sein d'une entreprise certains salariés ne travaillent pas, ils ne perçoivent pas moins un salaire et cette dépense n'est pas compensée par un profit. A l'inverse, si une entreprise manque de salariés et ne peut pas faire face à toutes ses commandes, les clients seront insatisfaits et s'adresseront à la concurrence. L'entreprise

---

<sup>59</sup> <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>

<sup>60</sup> Manuel cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre « maxi fiches de stratégie », Dunod, paris, 2010 P38

<sup>61</sup> idem ; Dunod, paris, 2010 P39

<sup>62</sup> Ibid, Dunod, paris, 2010, P39

<sup>63</sup> Ibid Dunod, paris, 2010 , P39

perdra des clients et, par la même occasion, du chiffre d'affaires. Les dirigeants doivent donc s'assurer d'avoir la quantité de salariés nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Le diagnostic quantitatif impose également de tenir compte de la pyramide des âges. En effet, celle-ci peut mettre en évidence, au sein des ressources humaines, une disparité entre une population salariale jeune et une population salariale plus âgée. L'idéal est de parvenir à un équilibre entre ces deux catégories, plus énergiques, mieux formées et plus flexibles, mais elle est également plus revendicatrice ; une population jeune est moins coûteuse, plus énergique, mieux formée et plus flexible, mais elle est également plus revendicatrice ; une population plus âgée est plus stable, mais peut-être moins ouverte aux nouvelles technologies, elle coûte plus cher du fait de l'ancienneté et demande des investissements en formation plus fréquents.<sup>64</sup>

### ✓ **Les ressources financières**

Pour financer les ressources humaines et les ressources techniques, le dirigeant a besoin de ressources financières. On ne peut faire un diagnostic sans les prendre en compte car elles permettent de dégager la solvabilité, la rentabilité et l'autonomie de l'organisation.

Pour réaliser ce diagnostic, il convient de recenser les sources de financement, qui varient selon le type d'organisation.

Pour les entreprises, la première source est l'autofinancement : l'entreprise utilise les bénéfices non redistribués pour investir. Cet apport suffit rarement à financer la totalité des investissements, mais il permet de garder une liberté d'action et une certaine indépendance vis-à-vis des créanciers. L'entreprise peut aussi faire appel au financement par l'augmentation de capital. Cependant, il est toujours dangereux de faire appel à de nouveaux actionnaires car cela augmente la redistribution de dividendes. Une autre possibilité est la cession d'actifs : c'est un financement exceptionnel sur lequel l'entreprise ne peut pas se reposer. Enfin, les entreprises peuvent recourir à l'emprunt. L'entreprise doit cependant surveiller son taux d'endettement, pour ne pas perdre toute solvabilité.

- Les organisations publiques disposent de ressources provenant essentiellement des impôts et des taxes. Elles peuvent également avoir recours à l'emprunt et aux cessions d'actifs.
- Les organisations à but non lucratif vivent des cotisations de leurs membres, des

---

<sup>64</sup> [www2.ac-lyon.fr](http://www2.ac-lyon.fr)

dons et des subventions. Comme pour les organisations précédentes, l'emprunt et la cession d'actifs sont des solutions envisageables.<sup>65</sup>

### ✓ Les ressources techniques

• Lors de sa création, l'organisation a acquis un certain nombre de biens (terrain, local, matériel, etc.) qui subissent l'usure du temps et sont soumis des nombreuses utilisations. Le dirigeant doit donc déterminer l'état de tous ces biens. S'il s'agit d'une entreprise, le diagnostic sur l'appareil productif doit être précis car son état permet ou non de faire face à la concurrence. Les questions incontournables sont, entre autres : la productivité est-elle suffisante ? Les machines ne sont-elles pas obsolètes ? L'appareil productif est-il flexible ? Si les réponses apportées ne sont pas satisfaisantes, le dirigeant devra réfléchir aux futurs investissements à réaliser.

• Par ailleurs, un bilan doit également être fait des ressources immatérielles : les licences ou les brevets que l'organisation possède, les campagnes de publicité menées, les dépenses de recherche et développement, etc. En effet, de tels éléments conditionnent aussi la compétitivité de l'organisation, puisqu'ils permettent de se différencier de la concurrence.<sup>66</sup>

### ✓ Les ressources intangibles

Ce sont les ressources technologiques : brevet, R&D, marque, notoriété de l'entreprise.<sup>67</sup>

### b) Les compétences

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par **G. Hamel et C.K. Prahalad** dans les années 1990<sup>68</sup>

Une compétence est une qualité professionnelle acquise et mobilisée en situation de travail, ce sont des processus et des aptitudes permettant à l'entreprise de déployer ses ressources.

Autrement dit, c'est la manière de mettre en œuvre les ressources.

Ainsi, le diagnostic des ressources, appuyé par l'analyse des compétences, permet à l'entreprise déterminer ses forces et ses faiblesses et ressortir les ressources stratégiques et les

---

<sup>65</sup> [www2.ac-lyon.fr](http://www2.ac-lyon.fr)

<sup>66</sup> [www2.ac-lyon.fr](http://www2.ac-lyon.fr)

<sup>67</sup> [www2.ac-lyon.fr](http://www2.ac-lyon.fr)

<sup>68</sup> <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>

compétences distinctives. On parle de compétences distinctives lorsqu'elles permettent à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'entreprise doit donc les maintenir et les développer, il s'agit alors de mesurer la capacité de mobiliser une ressource pour atteindre l'objectif fixé.

### 2-2- Le Diagnostic externe

Porte sur une analyse de l'environnement de l'entreprise, celui-ci désigne l'ensemble des données externes qui influencent son activité et son marché, que ce soit de manière directe (microenvironnement) ou indirecte (macro-environnement). Le problème ne consiste pas à les recenser mais à dresser un bilan qui permettra de les analyser en termes d'influence sur l'entreprise.

#### 2-2-1- Macro environnement

Le macro-environnement est l'environnement global de l'entreprise. Il inclut toutes les influences au niveau national et international, de l'économie, de la culture, de la politique, des technologies, du contexte juridique etc.

Le diagnostic stratégique doit analyser la capacité de l'entreprise à relever le défi que présente la prise en compte de l'environnement. Il s'agit de saisir les opportunités et de transformer les menaces en opportunités.

Le modèle PESTEL a un double objectif : Décrire d'une part le macro-environnement et ses principales composantes et d'autre part, comprendre son évolution et envisager les changements futurs de ses principaux acteurs. On distingue les facteurs<sup>69</sup> :

A) **Politique** : il s'agit de l'environnement institutionnel qui définit le cadre dans lequel l'entreprise intervient. Ainsi, l'entreprise doit prendre en considération le régime politique et l'intervention de l'Etat dans l'économie.

On distingue principalement les facteurs suivants :

- Stabilité politique
- Fiscalité
- Taux d'intérêt et conditions du marché financier.
- Législation de travail.
- Commerce extérieur

---

<sup>69</sup> PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal

B) **Economique (E)** : les facteurs économiques ont un impact direct sur l'entreprise et son marché dont on peut citer : la richesse économique, le taux de croissance, le pouvoir d'achat, le niveau de vie

Les principales variables retenues dans l'analyse :

- L'inflation
- Chômage
- Taux d'intérêt
- Politique monétaire

C) **Socioculturel(s)** : les caractéristiques de la population déterminent le marché d'une entreprise, plusieurs éléments peuvent être évoqués notamment la taille, la distribution géographique, la densité, la mobilité, la répartition par âge... etc.

Les principales variables influençant le secteur sont :

- Démographie
- Distribution des revenus
- Mobilité sociale
- Niveau d'éducation

D) **Technologie(T)** : l'accélération du progrès technique incite les entreprises à investir massivement en recherche et développement

Les principales variables influençant le secteur sont :

- Dépense publique en recherche et développement
- Investissement privés et publics en technologies
- Nouvelles découvertes

E) **Ecologique(E)** : les principales tendances d'évolution de l'environnement écologique (naturel) susceptibles d'influencer les orientations stratégiques sont :

Le mouvement écologique

- La pénurie de certaines matières premières
- L'intervention étatique en matière de gestion des ressources naturelles.
- Retraitement des déchets

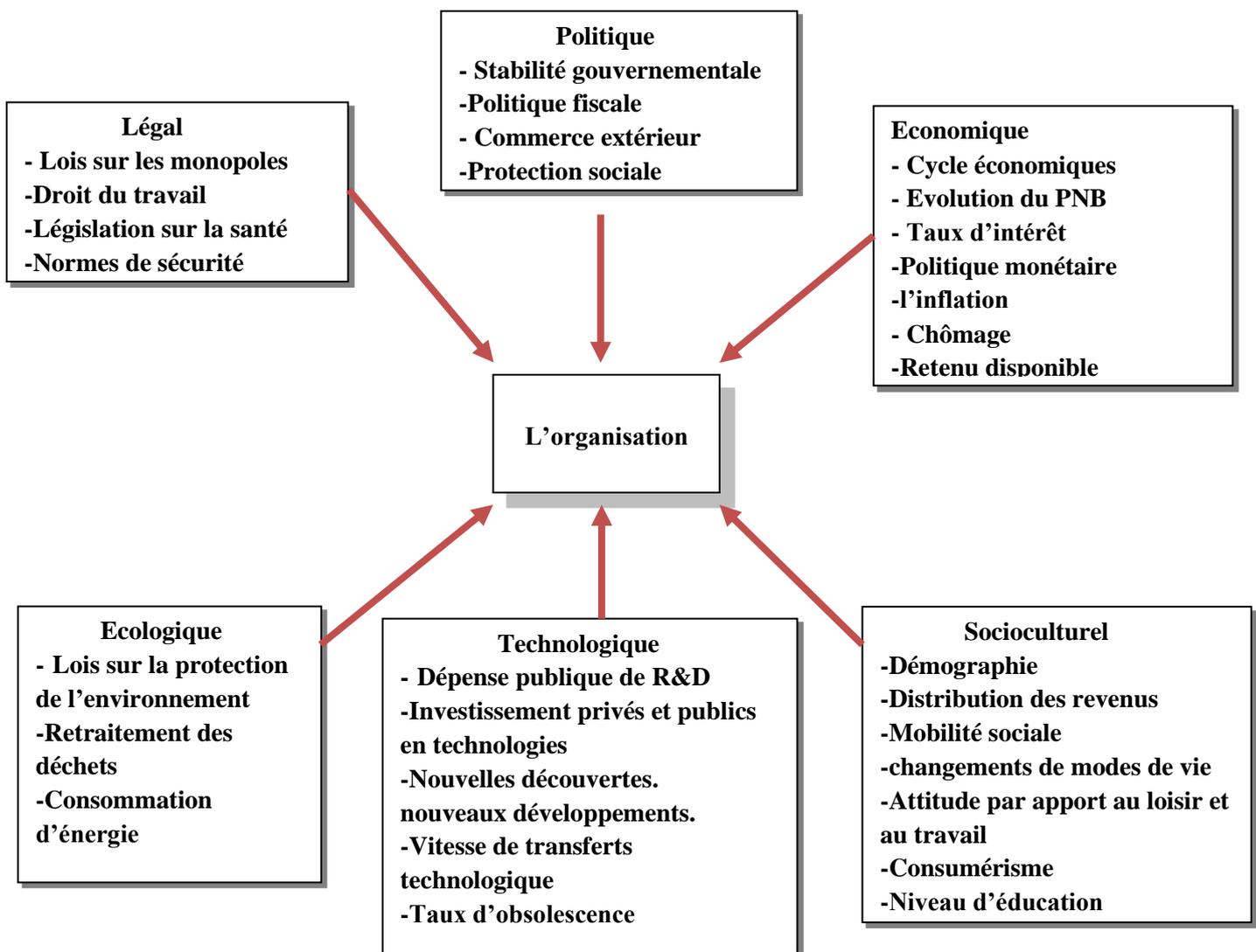
- Consommation d'énergie

### F) Légal(L) :

A ce niveau on peut citer les facteurs suivants :

- Lois sur les monopoles
- Droit du travail
- Lois sur la santé
- Normes de sécurité

Figure N06 : Le modèle PESTEL



Source : Johan BOUGLET, Stratégie d'entreprise, Edition GALNO, 2010

### 2-2-2 Micro environnement

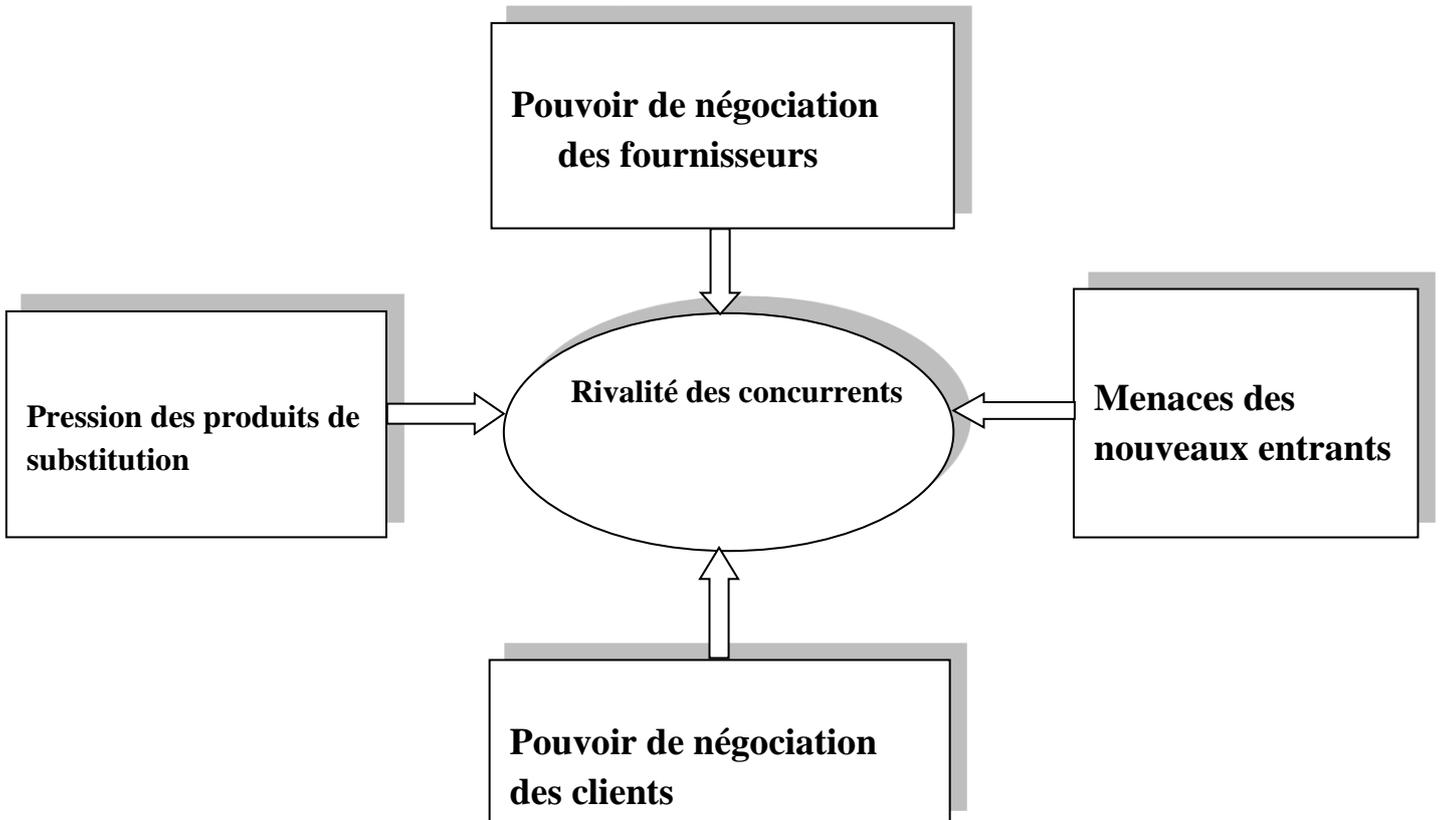
Le micro- environnement est l'environnement spécifique de l'entreprise, constitué de ses partenaires, qui ont sur elle une influence directe.

Le diagnostic stratégique doit permettre de centrer la position de l'entreprise par rapport à ces forces et savoir si elles constituent des opportunités ou des menaces et par conséquent analyser si le secteur est attrayant ou risqué. Il est important alors de lister ces forces et analyser leur intensité.

L'objectif est de déterminer comment contre carter chacune des forces concurrentielles et de repérer quels sont les facteurs clés de succès (FCS) sur le secteur. Il est donc une fois ces forces maîtrisées plus efficacement que ses concurrents, son avantage concurrentiel est garanti.

M.PORTER<sup>70</sup> a identifié 05 forces concurrentielles qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même secteur d'activité :

**Figure N°07 : Analyse concurrentielle de M.PORTER**



**Source :** Michael Porter « choix stratégique et concurrence », édition ECONOMICA, Paris2005

<sup>70</sup> Porter M.E « choix stratégique et concurrence », ECONOMICA, 1982

### A) Le pouvoir de négociation des clients

L'entreprise subit, avec des intensités diverses, le pouvoir de négociation des clients. Celui-ci se traduit par leur capacité à influencer le prix d'acquisition et les conditions d'achat (vision de leur point de vue). Le prix de vente (vision du point de vue du fournisseur). Notamment les délais de paiements, les conditions et services associés. Au travers de ce pouvoir, les clients influencent également la rentabilité de l'offre de la firme sur le marché, voire de tout le marché.

Le pouvoir de négociation des clients est fonction :

- Du niveau de concentration des clients versus celui des fournisseurs : des clients peu nombreux face à des producteurs multiples disposent d'un plus grand pouvoir de négociation comme par exemple la grande distribution
- De la standardisation de l'offre/banalisation des produits et services : une offre portant sur des produits spécifiques ou rares se prêtera moins à la négociation des prix. Inversement le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution, disponibles et dont le coût de substitution est bas.

### B) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut s'interpréter comme étant une résultante de la position favorable des fournisseurs vis-à-vis de leur clients ou défavorable de la firme, qui ne peut exercer son propre pouvoir de négociation en position de client.

Cette force est en quelque sorte l'image inversée du pouvoir de négociation des clients, elle est fonction de la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché. Un nombre restreint de fournisseurs, une marque forte ou des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le pouvoir de négociation de fournisseurs, un facteur important est également le coût ou et le risque de changement de fournisseur, notamment dans les secteurs dans lesquels les matières, produits, fournitures, et fournisseurs sont qualifiés ou homologués.

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs sont généralement inversement proportionnel.

### C) Les menaces des nouveaux entrants

L'arrivée de nouveaux entrants est influencée par l'attractivité du secteur et modérée par les éventuelles barrières à 'entrée. Le prix à payer pour s'établir sur les secteurs rend l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà établis vont jouer des barrières pour contenir la menace de nouveaux entrants potentiels. Ces barrières peuvent être de trois ordres :

- Les barrières financières : économie d'échelle, intensité capitalistique, coût de mobilité.
- Les barrières commerciales : réseau de distribution, image de marque.
- Les barrières de ressources et des compétences : technologie, ressources rares, l'expérience.

### D) Les produits de substitutions

Les produits de substitutions représentent une solution alternative, à l'offre. Il peut s'agir de produits différents répondant à un même besoin. Ecouter de la musique par exemple, peut se faire en utilisant un support physique tel un compact disque, ou de manière dématérialisée en ayant recours au téléchargement MP3. Le choix des consommateurs ne sera pas neutre pour l'industrie du disque, ni pour les fabricants de lecteurs CD.

Les produits ou solution de substitution peuvent également demeurer dans le même secteur ; comme par exemple les types de chaudières (bois, gaz, mazout...) les fluctuations de coût des énergies influencent la demande, l'augmentation du coût d'une solution provoque un report des achats sur une autre.

### E) La concurrence au sein de secteur

Elle correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profil des acteurs de l'industrie, tel que les baisses des prix ; lancement de produit ou publicités intensive, cette force est d'autant plus puissante que :

- Les concurrents sont nombreux ;
- Les couts fixes sont élevés ;
- La croissance du secteur est faible ;
- Les barrières à la sortie sont élevées.

### F) Le rôle de l'Etat

Bien que l'Etat ne figure pas explicitement dans le modèle proposé par Michael PORTER, on ne peut en ignorer l'influence, la politique, la législation et la réglementation sont autant de facteurs d'influence la nécessité d'un agrément, d'une homologation peut être une condition documentaire pour l'établissement d'une société sur un secteur et constituer une barrière à l'entrée, ou l'offre peuvent faire l'objet de subventions.

### **3- Le Portefeuille d'activité stratégique**

Les années 1970 sont marquées par un mouvement de diversification de la plupart des entreprises, ce qui entraîne une complexification de leur gestion.

Les matrices de portefeuille répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des grands groupes ayant plusieurs activités. Bien que critiqué, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation<sup>71</sup>.

Il est nécessaire d'affiner le diagnostic stratégique en analysant la position concurrentielle et l'attractivité du marché pour chaque DAS afin de déterminer la stratégie adéquate et décider s'il faut développer ; maintenir ou abandonner l'activité.

Pour cela les stratèges de l'entreprise en recourent à des outils d'analyse souvent matriciel et développer par des bureaux de conseil notamment BCG, ADL et Mc Kinsey

Ces trois modèles cherchent, d'une part à intégrer les stratégies des différents domaines d'activité stratégique au sein d'une stratégie globale d'entreprise et d'autre part à aider les stratèges de l'entreprise à mieux s'orienter dans le but de la meilleure gestion de portefeuille d'activité de l'entreprise

#### **3-1- La matrice boston consulting group BCG**

Il s'agit du plus ancien outil de portefeuille d'activité de l'entreprise qui soit utilisé. C'est un excellent outil d'un point de vue pédagogique, aussi est-il particulièrement intéressant de l'utiliser pour se familiariser avec les outils du type matrice.

Il a été mis au point par (THE BOSTON CONSULTING GROUP) BCG au début des années 60, c'est à dire à une époque où la croissance était forte et/ou la rentabilité et part de marché étaient très souvent liées<sup>72</sup>.

La matrice BCG, (Boston Consulting Group), est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil

---

<sup>71</sup>Manuel Cartier, Delacour Hélène op.cit. P42

<sup>72</sup> Gérard Garibaldi « analyse stratégique » 3<sup>e</sup> édition p266-267

## Chapitre II : Les décisions stratégiques en marketing

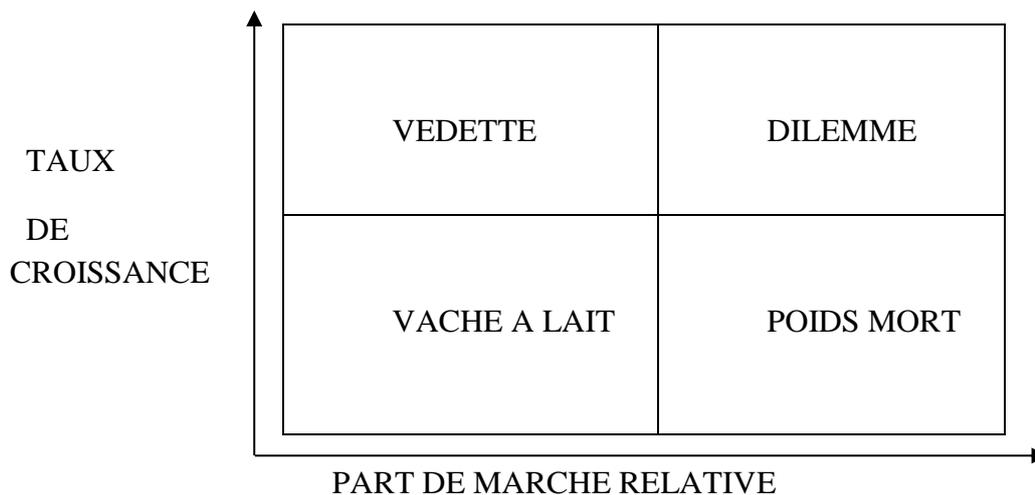
l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon deux axes:<sup>73</sup>

- Le taux de croissance du marché ;
- La part de marché du produit/service face aux concurrents.

L'entreprise doit positionner chacun de ses produits et/ou services sur la matrice. Ainsi, elle est en mesure d'avoir des informations sur la part de marché du produit/service et la croissance du marché, et elle devrait disposer d'un portefeuille de produits qui comprend des produits à forte croissance où il faut injecter des liquidités, et des produits où la croissance est plus faible mais qui engendrent beaucoup de liquidités. La figure ci-dessous donne une représentation schématique de la matrice BCG.

### 3-1-1- Représentation de la matrice BCG

Figure N°08 : la matrice BCG



Source : BERTRAND GIBOIN « la boîte à outils de la stratégie » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P61

a) **Les vaches à lait** : Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de « faire maigrir la vache ».

b) **Les étoiles** : Sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.

<sup>73</sup> Bruno Bachy et all « toute la fonction management » Ed DONUD, P58

c) **Les dilemmes** : Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

d) **Les poids morts** : Sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion

### 3-1-2- Apports et limites de la matrice BCG

**Tableau N°06** : présentation les apports et les limites de la matrice BCG<sup>74</sup>

Apports	Limites
<p>- La matrice BCG est la plus simple à construire.</p> <p>-Elle peut aussi être utilisée pour évaluer la cohérence des activités internationales d'une entreprise : un équilibre entre zones à croissance élevée et zones matures avec des parts de marché correspondantes fortes ou faibles.</p>	<p>-Cette matrice n'est pertinente que dans des activités où l'effet d'expérience est fort.</p> <p>-Le transfert de liquidités entre les activités peut créer de la démotivation chez les collaborateurs des « vaches à lait » qui ne voudraient pas financer les activités « dilemmes ».</p>

**Source** : BERTRAUD GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, P68

### 3-2- La matrice McKinsey

La matrice McKinsey (McKinsey & Company) a été créée par le cabinet McKinsey pour analyser la viabilité des unités stratégiques d'une entreprise.

L'objectif de cette matrice est de :

- Déterminer sur quel segment il est intéressant d'investir plutôt qu'un autre.

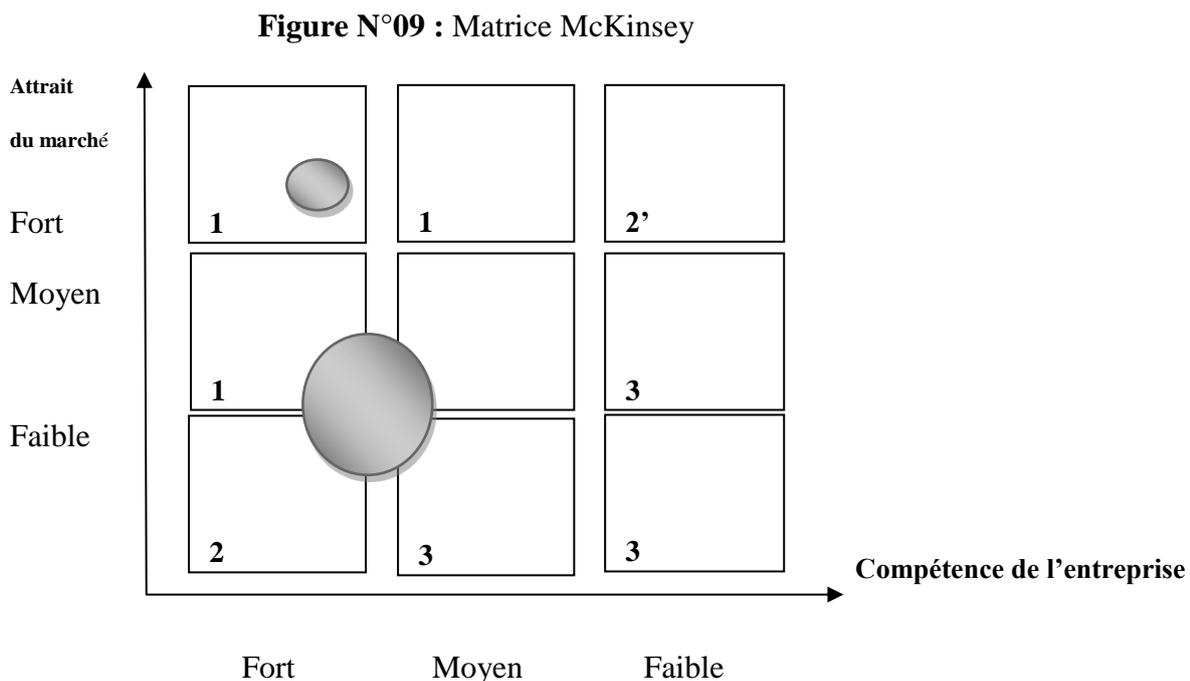
<sup>74</sup> BERTRAUD GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, P68

- Elle utilise une combinaison de critères pondérés, qualitatifs et quantitatifs. Elle permet de mesurer l'attrait intrinsèque de l'activité et sa valeur relative pour l'entreprise (comme l'existence de synergies avec les autres activités du portefeuille les possibilités de barrières à l'entrée...) ainsi que les atouts de l'entreprise.

Dans le cas d'une petite entreprise, la matrice servira à décider s'il est plus intéressant de se diversifier, d'innover sur le marché existant ou bien investir dans la promotion des activités stratégiques existantes.

Dans le cas d'un groupe, on étudiera les performances des unités stratégiques afin de déterminer lesquelles méritent d'être repositionnées dans leur marché, relancées ou bien abandonnées.

### 3-2-2- Représentation de la matrice McKinsey<sup>75</sup>



**Source :** Manuel cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre « maxi fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010,P04

**1 :** Produit stratégique dont l'attrait est important, car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité,) Dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.

<sup>75</sup> Manuel cartier, Hélène Delacour, OP.cit, Dunod, paris, 2010,P04

**2 :** produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrenté ou l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo. Elle doit surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités.

**2' :** Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile, car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit désinvestir si la croissance n'est pas durable ou renforcer sa position sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ces forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.

**3:** produits « perdants » qui sont les moins attractifs, car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit réduire les investissements et les coûts fixes et se concentre sur la récolte des profits à court terme jusqu'à ce qu'elle abandonne certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

### **3-2-3-Apports et limites de la matrice McKinsey**

**Tableau N°07 :** Les apports et limites de la matrice McKinsey<sup>76</sup>

<b>Apports</b>	<b>Limites</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La matrice McKinsey est la plus élaborée des 3 Matrices classique de portefeuille d'activité.</li><li>- Elle permet grâce à ses critères variés de prendre en compte les synergies entre DAS</li></ul>	<p>C'est la matrice la plus subjective et la plus difficile à construire.</p>

**Source :** BERTRAUD GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, P72.

<sup>76</sup> BERTRAUD GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, op.cit,P72

### 3-3-La matrice d'ARTHUR D. LITTLE (ADL)

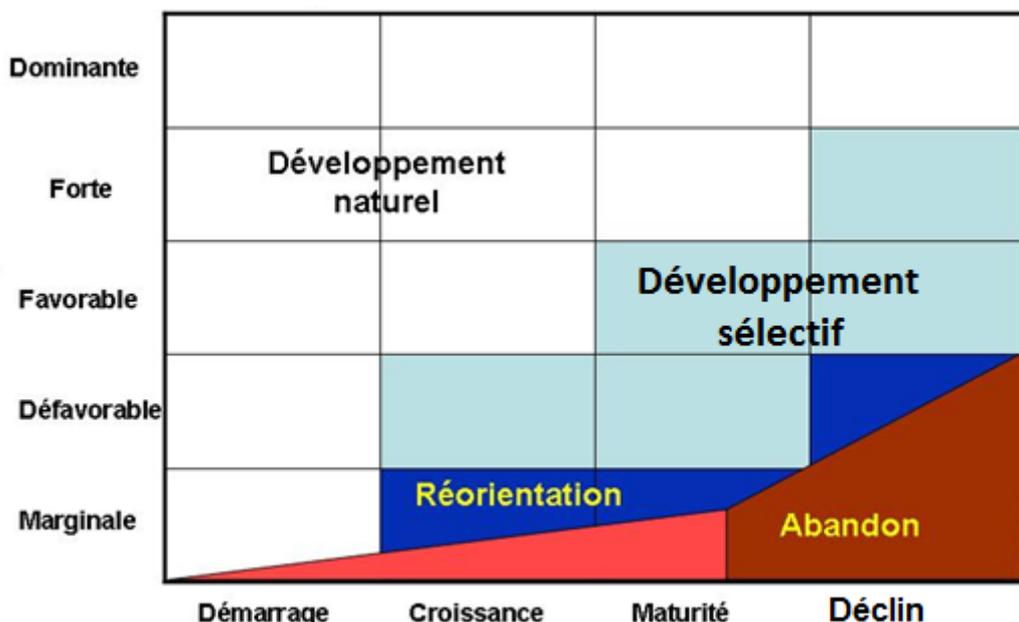
Selon Marmuse, celle-ci est une généralisation de la matrice proposée par le BCG, mais elle intègre des dimensions non strictement quantitatives. L'auteur note qu'on peut l'utiliser dans des systèmes concurrentiels de type concentré et aussi dans les secteurs spécialisés où l'on pourra jouer sur différents modes de compétitivité (volume ou différenciation)<sup>77</sup>.

La matrice ADL prend en compte le degré de maturité de l'activité (qui définit les besoins financiers du DAS et le niveau de risque sectoriel), ainsi que la position concurrentielle (qui traduit la rentabilité du DAS et son niveau de risque concurrentiel).

#### 3-3-1-Représentation de la matrice ADL

Cette matrice se scinde en 03 zones : zone de **développement naturel** (position concurrentielle satisfaisante en fonction du degré de maturité), zone de **développement sélectif** (position concurrentielle à améliorer) et zone d'**abandon** (DAS à sortir du portefeuille).

Figure N°10 : Matrice ADL<sup>78</sup>



Source : Garibaldi Gérard « analyse stratégique » Ayrolle paris 2008,P288

<sup>77</sup>Mémoire présentée à l'université du Québec à trois-rivières par ABDELLAH NAJIMI thème : management stratégique de la croissance des PME de construction résidentielle : analyse comparative, Maroc /Québec décembre 1998 p39.

<sup>78</sup> Garibaldi Gérard « analyse stratégique » Ayrolle paris 2008.P288

a) **Abandon** : l'entreprise n'a qu'une faible compétitivité et le secteur ne présente que peu d'intérêt vu son état de maturité. Aussi acquérir des parts de marché risque de coûter beaucoup trop cher compte tenu de l'intérêt.<sup>79</sup>

b) **Réorientation** : l'entreprise essaye de redresser ses activités car si sa compétitivité reste faible, il peut néanmoins être intéressant de tenter de l'augmenter sur des marchés qui muteraient sur la fin de leurs cycles où moins de concurrents resteraient en lice.<sup>80</sup>

c) **Développement sélectif** : la compétitivité de l'entreprise étant meilleure et l'évolution des marchés étant plus prévisible, de par leurs positions sans le cycle de vie, les risques pris par l'entreprise sont d'autant plus réduits.<sup>81</sup>

d) **Développement naturel** : c'est là que l'entreprise possède ses meilleurs atouts non seulement dans l'absolu mais aussi et surtout par rapport aux autres concurrents. Il faut y aller, pratiquement dans tous les cas.<sup>82</sup>

### 3-3-2- Apports et limites de la matrice ADL :

**Tableau N°08** : les apports et limites de la matrice ADL<sup>83</sup>

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La matrice ADL est plus dynamique grâce à l'utilisation des degrés de maturité.</li> <li>- Les risques concurrentiels et sectoriels sont aussi pris en compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette matrice est plus compliquée à construire que la matrice BCG, car plus qualitative et plus subjective.</li> </ul>

**Source** : BERTRAUD GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, P76

<sup>79</sup> Garibaldi Gérard .Op.Cit P288

<sup>80</sup> Idem Ayrolle Paris 2008 P289

<sup>81</sup> Ibid Ayrolle Paris 2008 P289

<sup>82</sup> Ibid Ayrolle Paris 2008 P289

<sup>83</sup> Bertraud GIBOIN « la boîte à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod, op.cit P72

Tous ces modèles visent l'analyse du portefeuille d'activités en vue de l'équilibrer. Qu'il s'agisse du modèle de BCG, d'ADL ou encore de McKinsey, la méthode consiste à décomposer l'entreprise en domaines d'activités, à évaluer chacun de ces domaines pour déterminer la prescription stratégique à suivre et enfin à analyser la structure du portefeuille afin de déterminer la stratégie générale optimale.

De façon concrète, la firme doit profiter des liquidités générées par les activités en maturité et bénéficiant d'une forte position concurrentielle pour investir dans les produits ou les activités nouvelles à fort potentiel dans l'avenir. Elle doit aussi avoir des activités "vedettes", à forte croissance et à forte position concurrentielle qui, généralement, réussissent à s'autofinancer.

### ❖ Les points communs des modèles de portefeuille BCG ADL McKinsey

On peut mettre en évidence une approche commune pour étudier le portefeuille :

- Etablir la segmentation stratégique de l'entreprise
- Analyser grâce aux outils de portefeuille les segments stratégiques ; en usant de deux axes permettant de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents et à la qualité de l'environnement
- Positionner l'ensemble des segments sur un même outil ; afin de pouvoir les comparer
- Analyser le portefeuille sous deux aspects : stratégique et économique
- Se garder de définir immédiatement des choix stratégiques ; mais les utiliser comme une source de réflexion pour enrichir la suite de la démarche.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Ibid, Ayrolle paris 2008 P265

**Conclusion**

L'entreprise doit poser un choix de ciblage et de positionnement concrets. Ce choix tient compte du degré d'hétérogénéité au marché donc u dilemme standardisation-adaptation, du niveau de ressources disponibles et également de l'ambition de l'entreprise.

Dans une optique d'orientation-marché, le choix des segments sera principalement en fonction d'intérêt du client ensuite seulement de celui de l'entreprise de celui de l'entreprise, après avoir choisi un ou plusieurs segments-cibles, la question se pose de savoir quel positionnement adopter dans chaque segment et comment faire connaître ce positionnement aux clients potentiels par des choix opérationnels cohérents entre eux et avec le ciblage choisi.

**CHAPITRE III :**

**LES CHOIX DES MOYENS DE**

**L'ACTION COMMERCIALE**

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### **Introduction**

Lorsqu'une entreprise élabore et met en œuvre ses stratégies marketing, elle doit fonder ses décisions sur un certain nombre d'éléments sur lesquels elle exerce un contrôle certain, le développement du produit, la détermination du prix, la création d'un réseau de distribution et le choix de la communication, ces éléments constituent le marketing mix.

Et on peut ajouter aux moyens d'action marketing (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) un moyen très important qu'est la force de vente et la Supply Chain Management (SCM). C'est l'objet de ce troisième chapitre.

### **1- Le marketing mix**

#### **1-1-La définition de marketing mix :**

Nile Borden<sup>84</sup> qui est considéré comme étant le père du marketing moderne, fut l'un des premiers à avoir proposé une mixture des techniques du marketing, dans un article publié à la fin des années 50, il définit le mix comme étant : « l'ensemble des ingrédients et des contraintes impliquées dans l'administration d'une politique marketing efficiente ».

Ainsi, les quatre P sont « un regroupement de plusieurs facettes constituant l'offre proposée au marché, l'objectif est de créer une offre globale cohérente autour de ces éléments. Un deuxième objectif réside dans le fait d'augmenter la performance de chacune de ces facettes pour satisfaire les besoins du marché. »<sup>85</sup>. Autrement dit, ces quatre éléments tous mélangés permettent aux entreprises de fournir une offre qui puisse être à la hauteur quant à la concurrence féroce jalonnant le marché, et du coup assurer leur compétitivité. Selon (Y. Chirouze. 2007), « il est le choix, le dosage et la combinaison des moyens avec lesquels l'entreprise souhaite agir sur le marché »<sup>86</sup>

En outre, il est important de comprendre que les principes du mix-marketing sont des variables contrôlables. Il peut être ajusté sur des bases fréquentes pour atteindre les besoins changeants du groupe ciblé et d'autres dynamiques de l'environnement marketing<sup>87</sup>. Autrement dit, les éléments du mix marketing sont des ingrédients à ajuster fréquemment en fonction du marché, ses contrats, sa technologie ainsi que son environnement qui évolue constamment.

#### **1-2- Les composantes de mix marketing**

Le mix-marketing ou encore le plan d'action commerciale<sup>88</sup> est un paradigme qui consiste en un mélange de composants garantissant une offre distinctive sous réserve de bien maîtriser ses éléments à savoir :

---

<sup>84</sup> Franck Cochoy, « Une histoire du marketing », Découverte, Paris 1999, p 180.

<sup>85</sup> Nathalie Van Laethem et al, « La boîte à outils du responsable marketing », Op.cit P135.

<sup>86</sup> C. Lipika, « Analyse du marketing mix du produit » source eau mayo », revue congolaise de gestion 2011/02, n°14, p40, article disponible en ligne : <http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-35.htm>,

<sup>87</sup> <http://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/planmarketingmix.pdf>

<sup>88</sup> Claude Demeure, « Marketing, aide-mémoire », 6<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008, p11.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### **1-2-1- La politique du produit**

La politique produit consiste à choisir les besoins que l'on va satisfaire et les bénéfices apportés par le produit à l'entreprise. Ensuite, il s'agit de définir les lancements ou les modifications qui seront réalisés ainsi que les performances et les caractéristiques des biens ou services commercialisés, la gamme et la marque.

#### **1-2-1-1- Définition de produit (Product)**

*« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin »*<sup>89</sup>

*« Un produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation, et des fonctions, d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend et sa capacité à satisfaire des besoins »*<sup>90</sup>

La politique de produit consiste en premier lieu à définir une offre que l'entreprise va proposer au consommateur. Cette offre est presque toujours commercialisée sous le nom d'une marque. Il s'agit aussi de choisir un packaging, d'équilibrer le portefeuille de produits et de gérer au mieux la gamme des produits de l'entreprise.

Enfin, les services possèdent des caractéristiques particulières qui nécessitent généralement une approche marketing centrée sur la relation et la confiance.

#### **1-2-1-2- Caractéristique d'un produit**

On peut distinguer deux sortes de caractéristique :

##### **a. Caractéristiques techniques :**

- Composition, formule de fabrication
- Processus de fabrication
- Qualité : Capacité d'un produit à répondre aux besoins du consommateur<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> KOTLER, Philip. et all. "Marketing management" (2003). 11<sup>ème</sup>, éd. Paris : Ed. Française, P 426

<sup>90</sup> Chirouze, Yves. « De l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit ». (1990). 2<sup>ème</sup> éd.O.P.U, P115

<sup>91</sup> <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/qualite-d-un-produit/>

### b. Caractéristique commerciales :

➤ Marque : « La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ses concurrents »<sup>92</sup>.

➤ Emballage : « L'emballage se rapporte soit à la l'action d'emballer, soit à ce qu'il y a autour du produit ». Le produit est lié à plusieurs types d'emballage<sup>93</sup>;

-Emballage primaire : en contact direct avec le produit.

-Emballage secondaire ou suremballage : rassemble plusieurs unités de consommation en une seule unité de vente ou mettre en valeur l'emballage primaire.

-Emballage tertiaire : Appeler également emballage logistique, permet de transporter plusieurs produits à la fois et de les regrouper pour le transport ou la palettisation.

➤ Etiquetage : partie du conditionnement qui contient les informations décrivant le produit. Elle apparait sur le conditionnement ou à l'intérieur<sup>94</sup>.

➤ Gamme : elle peut désigner un ensemble de linges de produits similaires, elle peut également désigner l'étendu d'une ligne<sup>95</sup>.

### 1-2-1-3-cycle de vie d'un produit

La notion de cycle de vie d'un produit fait référence à l'évolution de ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait. Elle peut concerner :

- Un type de produit ;
- Une classe de produit ;
- Une marque ;

### Hypothèses :

La notion de cycle de vie de produit de marque repose sur plusieurs hypothèses :

- Un produit a une durée de vie limitée ;
- Ses ventes passent par différents stade d'évolution ;
- Son niveau de rentabilité varie en fonction de chaque stade du cycle ;

---

<sup>92</sup> P. Kotler, Principes de marketing, 10e Ed Pearson, 2010, Paris, P314

<sup>93</sup> Jean Jacques Urvoy et Sophie sanchaz, le designer, Ed d'organisation groupe eyrolles, 2009, Paris, P160

<sup>94</sup> P. Kotler, « Principes de marketing », 10e Ed Pearson, 2010, Paris, p826

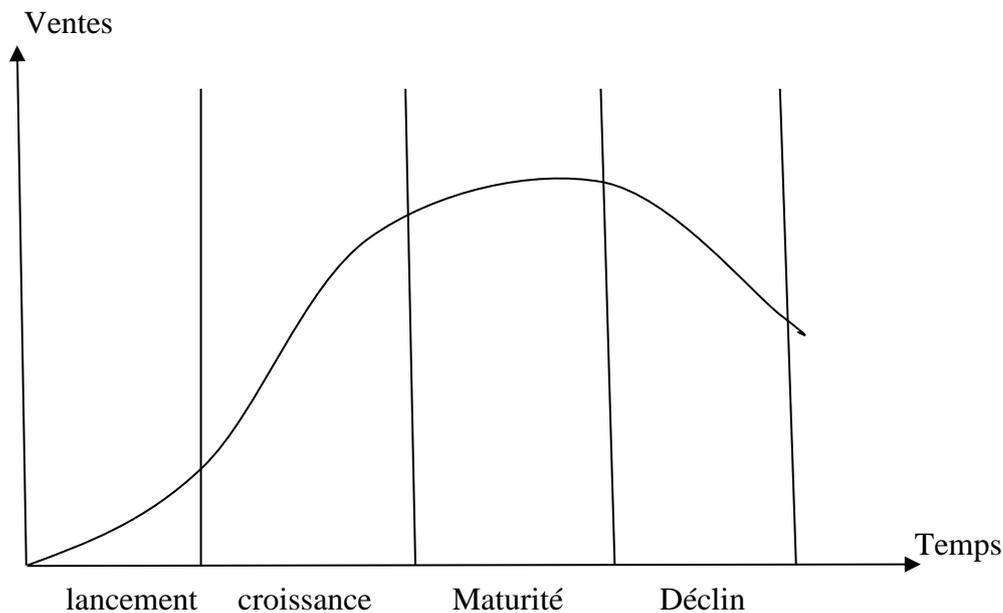
<sup>95</sup> Claude demeure, « Marketing », 6e édition, 2008, Paris, P132

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

- Les stratégies marketing les plus appropriées différentes à chaque étape ;

Le concept de cycle de vie schématise l'évolution des ventes du produit au cours du temps. Dans sa formulation la plus courante, La vie d'un produit se compose de quatre phases tel un individu, pendant lesquelles le produit va apparaître, grandir, mûrir et disparaître (voir figure ci-dessous).

**Figure N°11 : Représentation de la courbe de cycle de vie d'un produit**



**Source :** A.Kruger,J-M Ferrandi, A.Ingarao,L.Carpentier « manuel de marketing ».

La courbe de cycle de vie est divisée en quatre phases :

Nous avons résumé les phases du cycle de vie d'un produit comme suit :

**a. Phase de lancement :** mise en place progressive du produit sur le marché

- Forte communication
- Bas niveau des ventes
- Dépenses commerciales importantes
- Concurrence limitée notamment pour le pionnier

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

**b. Phase de croissance** : les ventes prennent de l'élan vu que la diffusion du produit est plus importante.

- Communication moins intensive
- Création des profits
- Les concurrents sont attirés par la taille du marché.

**c. Phase de maturité** : ralentissement du rythme des ventes, voir une stabilisation

- La concurrence est exacerbée
- Risque de surcapacité de la branche.
- Les bénéfices sont à leur maximum, car les habitudes sont prises par les consommateurs
- La communication vise à fidéliser.

**d. Phase de déclin** : ralentissement plus ou moins rapide des ventes

- Surcapacité de la branche
- Guerre des prix
- Abandon du produit par certains concurrents.

### **1-2-2- La politique du prix**

Le prix est l'expression monétaire de la valeur d'un produit ou d'un service. Le prix est une variable très influente sur le consommateur dans la prise de décision d'achat.

#### **1-2-2-1- Définition de prix**

D'après Kotler on peut définir le prix comme suit « Le prix est la valeur d'échange que le consommateur est prêt à déboursier en retour des bénéfices découlant de la possession ou de l'utilisation d'un produit »<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> P. Kotler et Al, « le marketing : de la théorie à la pratique », Gaétan Morin éditeur, 1991, Boucherville, P204

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

« Le prix est le résultat d'un compromis entre trois contraintes : la demande marketing (ce que le client est prêt à payer), la rentabilité financière (ce que le prix doit dégager comme bénéfice), et la concurrence (ce que les autres vont proposer comme prix) »<sup>97</sup>

De ce fait, la politique de prix possède une importance particulière au sein des variables du marketing mix car le prix est la source de revenus pour l'entreprise.

### **1-2-2-2- Les objectifs et les contraintes de la politique de prix :**

#### **a. Les objectifs recherchés par la politique prix :**

A partir de la politique de prix on peut déterminer les objectifs recherchés par l'entreprise qui sont :

- Maximiser les profits
- Réaliser un taux de rendement des investissements
- Stabiliser le prix et la marque
- Se situer par rapport à la concurrence
- La conquête des parts de marché

#### **b. Les contraintes d'une politique de prix**

Une politique de prix doit souvent tenir compte de certaines contraintes :

##### **• Contraintes institutionnelles :**

Une entreprise n'a pas toujours une liberté complète de fixation de ses prix. Dans certains secteurs (pharmacie, service publics), les prix restent soumis au contrôle de l'Etat.

##### **• Contraintes concurrentielles :**

Une entreprise doit tenir compte des prix fixés par les concurrents. La possibilité de s'écarter plus ou moins des prix de la concurrence varie selon les types de produits.

---

<sup>97</sup> Philippe Villemus, « Plan marketing », édition d'organisation : groupe eyrolles, 2009, Paris, P108.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

- **Cohérence du marketing mix :**

Le responsable du marketing ne doit pas se limiter en ce qui concerne les prix car le prix est un élément de marketing mix, il doit être cohérent avec les autres composantes (produit, distribution et communication).

- **Structure des coûts de production du produit :**

Le prix de vente que sera fixé devra se situer dans une certaine zone dont les limites basses et hausses résultent soit de la réglementation, soit des prix de la concurrence, soit de la structure des coûts de production.

### **1-2-2-3- Les méthodes de fixation de prix**

Les prix des biens et des services se forment sur des marchés où s'exerce une offre et une demande. Autrement dit, l'établissement des prix soumis à l'influence de l'offre et à celle de la demande, en consultant l'ouvrage « Aide-mémoire marketing »<sup>98</sup>, nous avons rédigé les approches suivantes :

#### **a) L'approche par les coûts**

Elle est la méthode la plus classique, le prix de vente correspond à l'addition du coût de revient et de la marge que doit réaliser chaque produit. Ce type de méthode de fixation purement comptable est surtout utilisée par les entreprises opérant dans les secteurs de biens industriels, le profit étant engendré par la maîtrise de la production, il nécessite une parfaite connaissance des coûts, donc comptabilité analytique performante et privilégie la fonction de production dans la réalisation du profit au détriment de la vente.

#### **b) L'approche par l'offre (concurrence)**

- **Politique d'alignement :**

L'entreprise fixe un prix sensiblement identique à celui de la moyenne du marché ou s'aligne sur celui de son principal concurrent. Cette stratégie a pour avantage d'éviter une guerre des prix, et permet d'entrer sur un marché concurrentiel (exemple : lessives, véhicules automobiles, épicerie alimentaire). La concurrence se déplace alors sur un autre terrain : produit, communication ou distribution.

---

<sup>98</sup> Claude demeure, « Marketing », op.cit, P159

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### **• Politique de pénétration :**

Il s'agit de fixer un prix plus bas que celui pratiqué par les concurrents afin de gagner rapidement des parts de marché, la faible marge dégagée est compensée par d'importantes quantités vendues. Cette politique permet d'empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents dissuadés par la faible rentabilité potentielle. Cette stratégie nécessite de lourd investissement (en particulier en communication) et une forte capacité de production, elle est réservée à des produits de grande consommation, et à des produits pour lesquels la demande est trop sensible au prix.

### **• Politique d'écrémage :**

C'est la politique inverse de la précédente, l'entreprise fixe délibérément un prix élevé, au-dessus de celui du marché.

### **c) L'approche par la demande :**

Le responsable de département marketing étudie les comportements de la demande vis-à-vis des variations de prix. C'est la mesure en pourcentage de variation de la demande en réaction à une variation du prix.

### **1-2-2-4-Les modifications des prix :**

En pratique, l'entreprise a besoin de modifier ses prix relativement souvent, soit pour satisfaire le consommateur (répercussion d'une baisse des coûts, demande du consommateur), soit en réaction aux pratiques des concurrents.

#### **a) Réductions de prix**

- **Le rabais** est une diminution spontanée ou négociée sur le prix proposé ou facturé. Il est appliqué sur des articles présentant un défaut ou demeurés longtemps en stock (cas des soldes). Les entreprises peuvent aussi accorder des rabais, appelés escomptes, aux clients qui payent au comptant ;

- **Les remises** sont des réductions de prix consenties pour des volumes d'achats importants ou en raison de la fidélité du client. Elles ont donc pour but d'inciter l'acheteur à concentrer ses achats sur un même fournisseur ;

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

- **Une ristourne** est une réduction de prix déterminée selon le montant annuel du chiffre d'affaires réalisé avec l'acheteur, en général, la somme lui est remboursée en fin l'année, mais la contrepartie peut également prendre la forme d'un service rendu par le vendeur.

### **b) Promotion des ventes**

La promotion des ventes consiste à offrir, de manière temporaire, des moyens matériels ou des avantages financiers dans le but de modifier des comportements.<sup>99</sup>

#### **1-2-3- La politique de distribution**

La politique de distribution concerne à la fois le producteur et le distributeur :

Le producteur cherche à trouver des débouchés pour ses produits et doit adopter une stratégie de distribution cohérente avec les autres décisions de marketing opérationnel ;

Les distributeurs adoptent une démarche de marketing du point de vente qui consiste à choisir une politique de merchandising en mettant en place des actions promotionnelles ou en améliorant la gestion des linéaires.

#### **1-2-3-1- Définition de la distribution**

La distribution est une variable contrôlable et incontournable du marketing mix, elle recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final.

**Selon Yves Chirouze**, la distribution est « l'ensemble des activités logistiques, financière, administrative et commerciale réalisées à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession de consommateur final »<sup>100</sup>

La distribution se définit également comme « un ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous la forme d'utilisation, entre dans le magasin

---

<sup>99</sup> Sébastien Soule « l'essentiel du marketing », 6<sup>e</sup> édition 2016-2017 Gualino P90

<sup>100</sup> CHIROUZE, Y, « Le marketing études et stratégie », 2<sup>e</sup>ème édition, Paris, Ellipses, 2007, p.628

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession »<sup>101</sup>

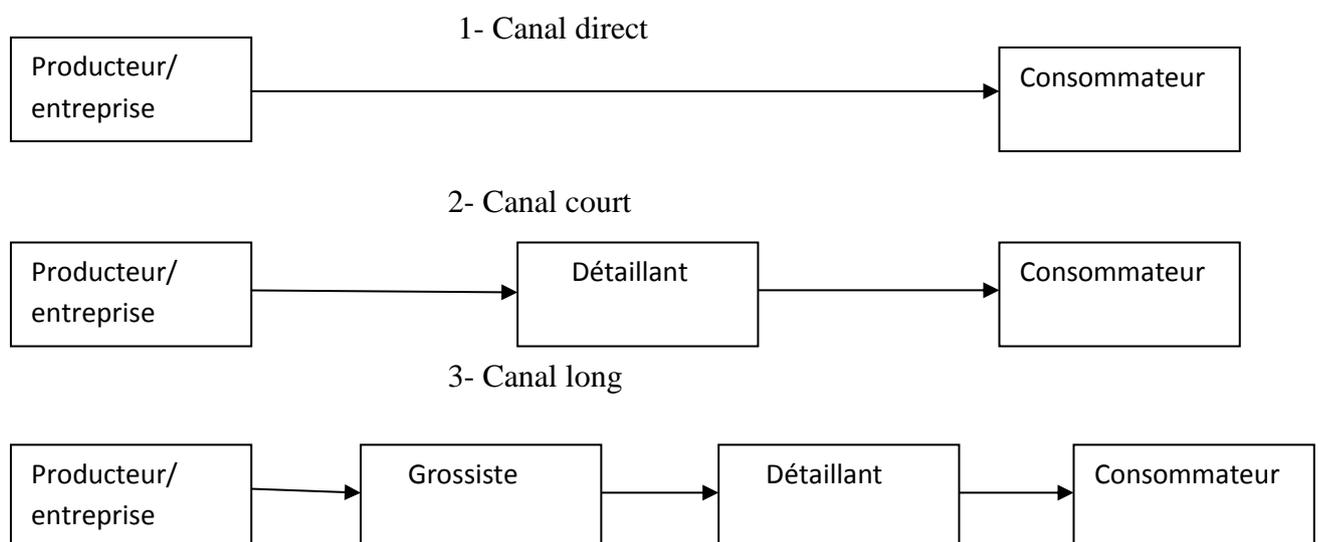
« Un circuit de distribution représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus ou moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit »<sup>102</sup>

Producteur → Grossiste → Détaillant → Consommateur.

« Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit »<sup>103</sup>

On parle de **canal direct** : s'il n'y a pas d'intermédiaire, le produit passe du producteur au consommateur final. Il s'agit d'un **canal court** : s'il y'a un seul intermédiaire, le produit passe du producteur au détaillant pour enfin arriver au consommateur final et concernant le **canal long** : s'il y'a deux intermédiaires ou plus, le produit passe par deux ou plusieurs grossistes puis au détaillant pour arriver au consommateur final. (Voir la figure suivant).

Figure N° 12 : Les types de canaux de distribution



<sup>101</sup> KOTLER & DUBOIS, "Marketing Management", 11<sup>ème</sup> Edition. Pearson Education, Paris, 2003, p.574.

<sup>102</sup> Claude demeure, Marketing, op.cit, P189

<sup>103</sup> Idem, 6e édition, 2008, Paris, P189

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

---

### 1-2-3-2-Les objectifs de la distribution

Les objectifs de la distribution peuvent être fixés par recherche du chemin optimal, au moindre coût ou correspondre à une stratégie d'intégration du fabricant dans son chenal entreprise-marché. Ils doivent traduire les objectifs généraux du marketing, en conformité avec ses derniers, déterminer les références à partir desquelles l'entreprise choisit la stratégie la plus appropriée.

### 1-2-3-3-Les fonctions de la distribution

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses. Ces fonctions sont soit au bénéfice du producteur ou du client, soit au bénéfice des deux. Pour les fabricants, les fonctions de la distribution impliquent l'exercice de huit types d'activités différentes<sup>104</sup>.

**a. Transporter** : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation.

**b. Fractionner** : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.

**c. Stocker** : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts.

**d. Assortir** : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.

**e. Contacter** : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.

**f. Informer** : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

**g. Promouvoir** : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente.

---

<sup>104</sup> Jean Jacques Urvoy et Sophie sanchaz, « le designer », Ed d'organisation groupe eyrolles, 2009, Paris, P424

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

---

**h. Administrer** : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

En plus de ces fonctions de base, les intermédiaires ajoutent aux produits qu'ils vendent des services par leur proximité, leur horaire d'ouverture, la rapidité de la livraison, l'entretien, les garanties accordées...

### 1-2-4- La politique de communication

Pour persuader les consommateurs d'acheter leurs produits, les entreprises usent de la communication marketing, qui est d'abord une bataille pour capter l'attention du consommateur avant même de faire passer un message et de faire en sorte qu'il soit mémorisé.

#### 1-2-4-1 Définition de communication

Lors de nos recherches, nous avons constaté que la communication a été définie à travers diverses manières :

En effet selon **PASTOR et BREAD**, dans une démarche généraliste « la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise »<sup>105</sup>

Selon **Pasco-Baho** est une action qui « regroupe tous les signaux émis par l'entreprise en direction de son environnement (clients, prospects, distributeurs, prescripteurs, Etat,...) »<sup>106</sup>

La communication est donc l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toutes natures émises par une entreprise en direction de ses publics cibles

Et Pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication.

Le schéma ci-dessous représente l'enchaînement et les différentes composantes d'un processus de communication<sup>107</sup> :

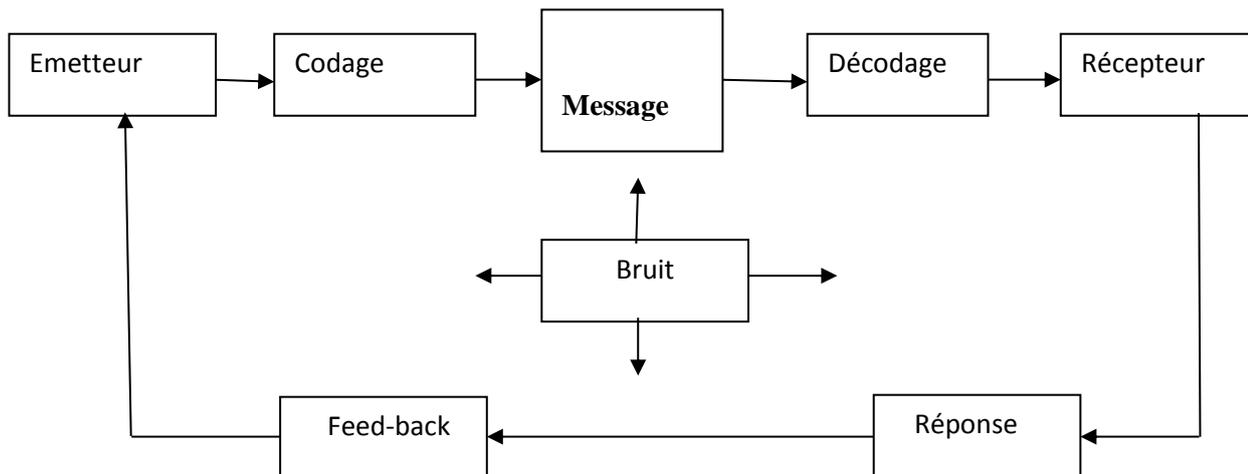
---

<sup>105</sup> P.PASTOR & R.BREAD : « les treize clés du manager », éditions liaison, Paris, 2003, p .135.

<sup>106</sup> C.PASCO- BAHO «Marketing international », Edition DUNOD, Paris, 2000, p. 209

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

Figure N°13 : le processus de la communication



Source : P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : « Marketing Management », 12<sup>ème</sup> édition, Pearson édition.

Nous mettons en pratique les principes schématisés ci-dessus, on en déduit que l'entreprise qui souhaite communiquer volontairement doit :

- **Connaitre le mieux le récepteur** afin de pouvoir coder son message en faisant en sorte qu'il soit décodé correctement ;
- **Choisir le meilleurs canal** (message) de communication pour atteindre les récepteurs visés ;
- **Prendre en considération feedback** pour améliorer la pertinence de son message.

### 1-2-4-2- Les stratégies de communication

L'entreprise peut avoir recours à l'une des stratégies de distribution : Push ou Pull

#### a) La stratégie Push :

L'entreprise cherche à pousser le produit vers le client final chez les distributeurs (grâce à des remises quantitatives ou des offres promotionnelles qui augmentent les stocks chez les distributeurs).

<sup>107</sup> P.KOTLER & B.DUBOIS et Autres : « Marketing Management », op.cit, P640

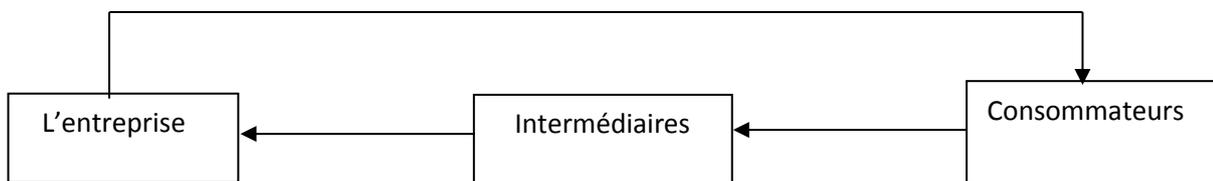
## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale



Source : P. Kotler et autres, Marketing management, 12e édition, 2006, Paris, P535.

### b) La stratégie pull :

L'entreprise cherche à stimuler la demande, à tirer le client final vers les produits dans les magasins.



Source : P. Kotler et autres, Marketing management, 12e édition, 2006, Paris, P535.

### 1-2-4-3-Les moyens de la communication marketing :

Par communication marketing, on entend l'ensemble des signaux émis par l'entreprise en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel.

Les cinq moyens de la communication marketing (mix communication) sont<sup>108</sup> : **la force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieures, le marketing direct et la publicité-média.**

#### a. La force de vente

Est une communication « sur mesure », personnelle et bilatérale (un dialogue), apportant des informations à l'entreprise et qui est davantage conçue pour inciter le client à une action immédiate.

<sup>108</sup> P. Kotler et all, op.cit, P638.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### **b. La promotion des ventes**

Comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer temporairement l'action de la publicité et/ou de la force de vente, et qui sont mis en œuvre afin de susciter, auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation.

### **c. Les relations extérieures (publicité)**

Ont pour objectif d'établir, par un effort délibéré, planifié et soutenu, un climat psychologique de compréhension et de confiance mutuelle entre une organisation et ses différents publics. Il s'agit donc moins de vendre que d'obtenir un soutien moral facilitant la poursuite de l'activité.

**d.** En plus de ces moyens de communication traditionnels, il faut encore ajouter certains moyens de la vente directe (**marketing direct**) comme le publipostage, le télémarketing, la vente par catalogue, la vente en ligne, etc.

### **e. La publicité-média**

Est une communication de masse, payée, unilatérale, émanant d'un annonceur présenté comme tel et conçue pour soutenir, directement ou indirectement, les activités de l'entreprise.

#### **1-2-4-4- La cible et le budget de la communication**

La cible de la communication est un groupe de personnes à qui s'adresse la communication. Le groupe peut comprendre (les acheteurs, les non acheteurs, les consommateurs, les non consommateurs, les concurrents...)

Les responsables de la communication doivent avant tout préciser les personnes qu'ils souhaitent toucher par la campagne.

En effets, le choix de la cible va directement influencer le message des médias utilisés, les techniques mises en œuvre ainsi que le budget.

La stratégie utilisée dépend étroitement du budget disponible pour l'opération de communication envisagée.

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

---

Le budget de la communication d'une entreprise peut être déterminé de plusieurs façons :

- En calculant un pourcentage du chiffre d'affaire réalisé ou prévu.
- En réévaluant le budget de communication de l'année précédente.
- En fixant un budget équivalent aux budgets de communication des entreprises concurrentes.

### 1-3- Evolution vers les 4 P

La question est de savoir si les 4P sont encore d'actualité, on parle de 5P, de 7P. Alors qui sont-ils? Quelle est leur utilité? N'y en a-t-il pas un peu trop? Doit-on en trouver d'autres? C'est Jérôme Mac Carthy qui crée le Mix-Marketing Modèle avec les 4P, en 1960. Vulgarisé par Philip Kotler, les 4P font le tour des directions marketing. Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs est une combinaison de plusieurs composants. Ils sont mélangés (mix) entre eux et non pas juxtaposés côte à côte, de façon à représenter une offre globale aux consommateurs. Tous les ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement. Ces 4P sont encore très utiles pour définir l'offre, même à l'heure du Social media et du mobile marketing.

Les 4P sont:

- Product : la politique de produit (composition du produit, brevet, mais aussi politique de gamme, packaging...).
- Price : la politique de prix (premium ou low cost, politique tarifaire, prix promotionnel...)<sup>109</sup> Promotion : la politique de communication (publicité, média et hors média, marketing opérationnel, web, mobile et tablettes, actions de street marketing, sponsoring, web séries, marketing viral...).
- Place : la politique de distribution et d'accès au produit (circuit de distribution, off et on line, merchandising...).

#### • Le 5ème P

Avec le développement du marketing client, la satisfaction du client devient un levier de fidélisation et de réputation des marques. La relation client devient une direction à part entière dans les entreprises et, avec l'essor des services, le 5ème P s'impose : People ou le

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

Personnel en contact avec les consommateurs. Son rôle est très Important : lorsque vous passez à la caisse de votre supermarché, lorsque vous joignez le service après-vente de votre fournisseur d'accès Internet, ou toute autre démarche, il y a une personne en face de vous qui parle au nom de la marque et qui, d'une certaine manière, en reflète son image.

### **• Les 7P ou le marketing mix étendu**

Dans le même temps, il semble évident que les 4 P sont insuffisants pour définir l'offre dans une société de service. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux, outre le Personnel :

➤ **Process** = ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se "consomme" en même temps qu'il est produit. Le terme "Servuction" traduit bien ce phénomène.

➤ **Physical evidence** = ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles: contrat, performance, taux de satisfaction ...etc.

Pour conclure, on peut dire que, les p du mix marketing jouent un rôle primordial au sein des entreprises et aussi la mise en œuvre du marketing mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing. Les décisions prises au sein des différentes variables ou politiques sont interdépendantes et doivent être cohérentes.

### 2- La force de vente

#### Introduction

Pour la plupart des entreprises, l'objectif final est de vendre leurs produits d'une manière rentable à leurs clients ; tous les moyens d'action marketing (politique de produit, de prix, de distribution et de communication) sont des préalables indispensables à la vente, mais ils ne suffisent pas à eux seuls de provoquer chez le client l'acte d'achat. Pour déclencher cet acte, des moyens d'actions à effet immédiat doivent être mis en œuvre, parmi ces moyens : on trouve la force de vente, qu'on étudiera en deux parties ; la première partie est consacrée pour l'organisation de la force de vente et la deuxième partie pour sa gestion.

#### A) L'organisation de la force de vente

##### 2-1-Définition de la force de vente

La force de vente occupe une place très importante dans le fonctionnement général de l'entreprise,

La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la Commercialisation des biens et services d'une entreprise et aussi elle est le seul élément qui est en contact direct avec la clientèle, elle joue un rôle d'une antenne qui facilite la capture des attentes des consommateurs.

Il existe de multiples définitions de la force de vente, certaines d'entre elles sont généralisables à l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente.

Selon **Jacques LENDREVIE et Denis LINDON** la force de vente est définie comme étant : *«La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyens de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits »*<sup>110</sup>.

Selon **Marc BENOUN**, la force de vente est défini comme étant : *«l'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin*

---

<sup>110</sup> LENDERVIE. (J), et LINDON. (D), « Mercator », édition DALLOZ, 6ème édition, Paris, 2000, P.363.

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

*d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise »<sup>111</sup>*

### 2-2-Les Types de la force de vente<sup>112</sup>

Tableau N°09 : Typologie de la force de vente

Force de vente	Principe	Exemple
<b>Sédentaire</b>	Les commerciaux travaillant dans l'enceinte de l'entreprise, de façon sédentaire. Cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente.	Les vendeurs Darty, FNAC, ainsi que les vendeurs automobile, ... etc. reçoivent les clients dans les points de vente.
<b>Itinérante</b>	Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects, ils prennent souvent l'initiative de contact (prise de rendez-vous, organisation des vendeurs, négociation...etc.).	Les étudiants de BTS force de vente, ont généralement vocation à travailler selon ce modèle.

**Source :** H. Carole, L.Pascale et T.Allain« Gestion et management de la force de vente », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2000, P231

### 2-3-L'importance de la force de vente

Les entreprises utilisent depuis toujours des forces de ventes structurées. Elles n'ont pas attendu que le Marketing soit conceptualisé et mis en œuvre, toutefois la gestion de la force de vente a souvent constitué un secteur négligé du management Marketing.

Selon **Malcolm McDonald**, il y a plusieurs raisons pour l'expliquer<sup>113</sup> :

- Les chefs de produit ou responsables du Marketing n'ont pas tous une expérience de la vente, ils en sous-estiment l'importance et les difficultés ;

<sup>111</sup> BENOUN.(M)«Marketing savoir et savoir-faire », édition ECONOMICA,2ème édition,Paris,1991, P381

<sup>112</sup> HAMON Carole, LEZIN Pascale et TOULLEC Allain«Gestion et management de la force de vente », 2ème édition, DUNOD, Paris 2000,P 231.

<sup>113</sup> MC-DONALD. Ma, « Les plans Marketing », De Boeck, Bruxelles, 2004, P.334.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

- Le personnel de vente encourage lui-même la distinction entre la vente et le marketing et se présentent comme les hommes de terrain de l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises, la force de vente représente l'essentiel des dépenses en communication, sous forme de salaire, de charges, de frais de déplacement et frais divers, la vente est donc bien un élément essentiel et coûteux du Marketing mix.

### **2-4-Le rôle de la force de vente**

Malcolm McDonald a cité que la force de vente doit être considérée comme une variable de mix de communication.

Les entreprises ne peuvent pas reposer uniquement sur la force de vente pour communiquer, ni sur la publicité.

L'entreprise doit concevoir le rôle de la force de vente dans le cadre du mix communication. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit comprendre les processus d'achat dans les marchés de l'entreprise. La vente présente de nombreux avantages par rapport aux autres éléments du mix de communication:<sup>114</sup>

- C'est une forme de communication interactive. Le prospect peut donc poser des questions au vendeur sur le produit et son utilisation ;
- Le message peut être adapté de manière flexible aux besoins de chaque client individuel ;
- Le vendeur peut utiliser sa connaissance approfondie du produit pour adapter son message aux besoins qu'il perçoit chez l'acheteur. Il peut répondre au fur et à mesure aux objections ;
- Le plus important est enfin que le vendeur peut enregistrer des commandes et dans une certaine mesure, disposer d'une marge de négociation sur les prix, les délais ou sur les respects particuliers de la commande.

Quand une première commande a été passée, le travail du vendeur change de nature. Il est possible que des ré-achats peuvent être effectués par le client. Il faut alors plus l'accompagner que le persuader. Toute la communication va donc viser à conforter le bien

---

<sup>114</sup> MC-DONALD. Ma, « Les plans Marketing », op.cit, P.335

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

---

fondé de cet achat. Le vendeur pourra aussi saisir l'opportunité de proposer d'autres produits de l'entreprise.

### 2-5- Objectifs de la force de vente :

Les objectifs assignés à la force de vente sont fixés en prenant en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché. Les caractéristiques d'un bon objectif sont :

a) **Un objectif accessible** : l'objectif doit être accessible et bien accepté par les vendeurs, un objectif trop difficile risque de démotiver les vendeurs au lieu de les stimuler.

b) **Un objectif stimulant** : il doit présenter un défi et amener le vendeur à le surpasser, en le motivant par des récompenses à la mesure des efforts fournis.

c) **Un objectif précis** : il doit être bien déterminé afin de faciliter l'exécution des tâches.

d) **Un objectif équitable** : il peut tenir en compte les différentes situations professionnelles (vendeur nouveau, confirmé...etc.).

Les objectifs de la force de vente sont variés, les tâches à accomplir peuvent être énumérées dans les points suivants :

- **La prospection** : On peut qualifier comme prospect « *toute personne, entreprise à qui le vendeur souhaite faire une proposition commerciale* »<sup>115</sup>

La prospection est indispensable pour mieux exploiter les potentiels commerciaux de vente, elle permet de renouveler la clientèle et d'assurer l'équilibre, le vendeur doit diversifier sa clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé à la rupture client. Souvent, le commercial ne réalise pas cette étape seule, l'entreprise doit mettre en place une cellule de prospection qui met à la disposition des vendeurs différentes ressources qui lui permettent de générer de nouveaux contacts.

- **La vente** : Elle comporte plusieurs étapes ; approche de client, présentation commerciale (de l'entreprise et de ses produits), réponse aux objections et conclusions. Elle est une étape très importante et créatrice de chiffre d'affaire.

---

<sup>115</sup> H.Carole, L.Pascale et T.Allain « Gestion et management de la force de vente », Op.cit P14

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

- **La collecte d'informations (la remontée de l'information)** : Le vendeur joue un rôle très important, celui de la collecte d'information, il est le seul lien direct entre l'entreprise et l'acheteur. Pour cela, les vendeurs doivent mettre à jour les fichiers clients ; en notant les remarques, les objections, les jugements émis lors des entretiens. Rester en éveil, en permanence vis-à-vis de l'environnement (médias, concurrence, clients...etc.), afin de fournir au service marketing l'aide pour améliorer les produits, les services et les méthodes de l'entreprise.

La force de vente à d'autres objectifs :

- **La qualification** : Elle consiste à définir des priorités autres que les clients à servir.
- **La communication** : Il s'agit de transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.

**Le service** : Fournir des conseils aux clients, assistance technique ou financière ainsi que la livraison.

### **2-6-La structure de la force de vente**

Le **mode d'organisation d'une force de vente** dépend en grande partie de la stratégie adoptée, si l'entreprise ne vend qu'un seul produit à des clients homogènes, elle optera pour une structure par secteur, et si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, elle optera pour une organisation par produit ou par client.

### **2-7-La taille de la force de vente**

La détermination de la taille optimale de la force de vente est un élément primordial de la politique commerciale de l'entreprise, celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs mais aussi des plus coûteux. Le choix de nombre de vendeurs revient à trouver l'équilibre entre :

- TROP de vendeurs : potentiel de chiffre d'affaire insuffisant pour couvrir le coût de la force de vente ; rémunération, animation, formation.
- TROP peu de vendeurs : l'entreprise risque de perdre des parts de marché au profit des concurrents, si le nombre de vendeurs est insuffisant.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

La taille de la force de vente est le rapport entre le nombre de visites qui peut effectuer un vendeur, pour rencontrer tous les clients et prospects et le nombre de visites qui peuvent être réalisé par an.

On peut calculer la taille de la force de vente comme suit :

### **Nombre de visites par an nécessaires pour rencontrer tous Les clients et prospects**

$$\text{Nombre de vendeurs} = \frac{\text{Nombre potentiel de visites par }^{116}}$$

#### **B) La gestion de la force de vente**

La gestion d'une force de vente reflète la stratégie de développement d'une entreprise. C'est le type de contact utile, la fréquence et le nombre de visites qui permettront de créer et de dimensionner la force de vente, selon que l'entreprise intervienne sur des marchés industriels ou de grandes consommations, dans le domaine des services ou des biens intermédiaires.

Un réseau de vendeurs peut être considéré comme une équipe tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Cette spécificité lui confie une unité et des particularités relationnelles.

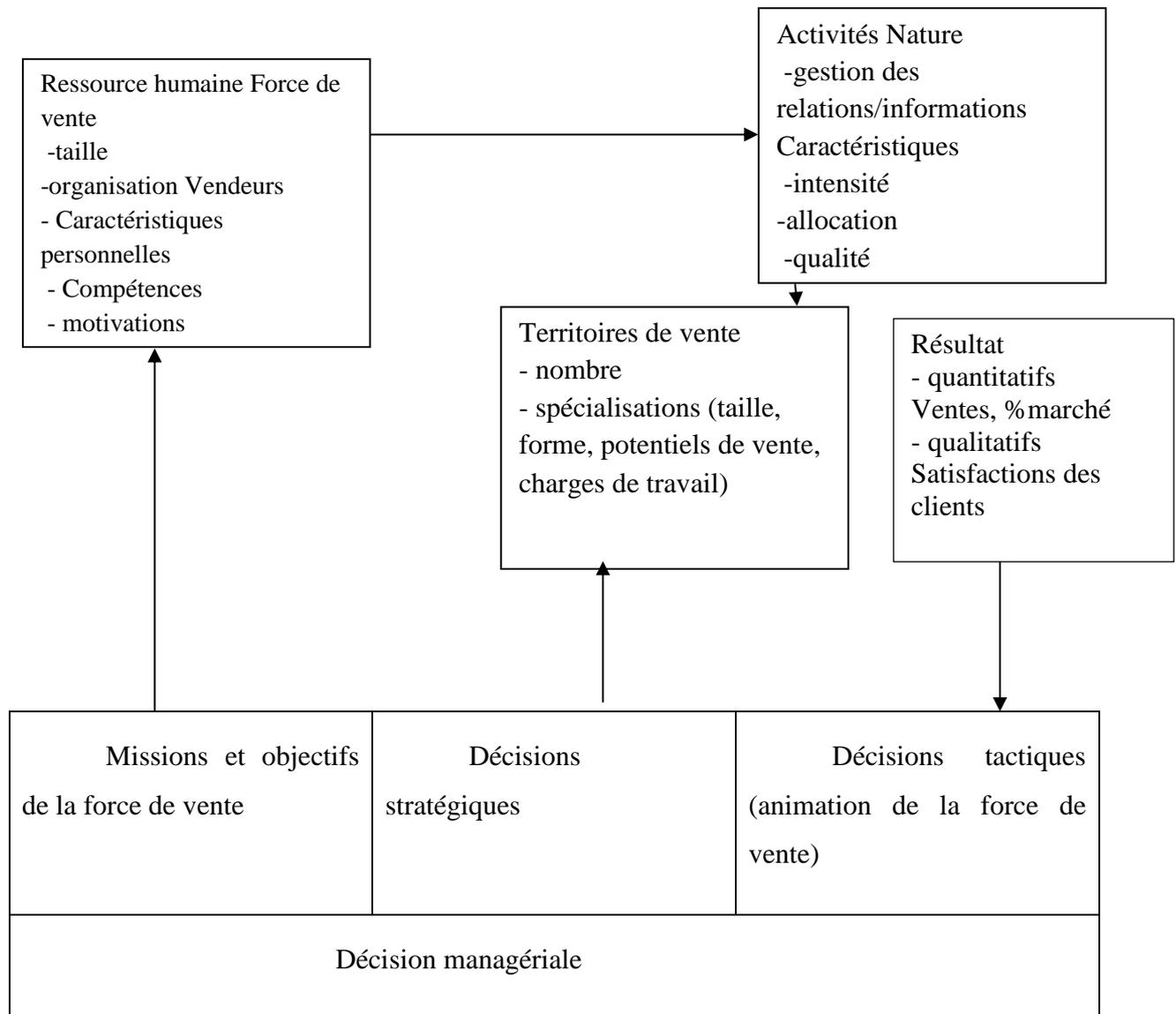
La force de vente est un système complexe de relations dont la mission est d'optimiser le potentiel de contacts utiles de l'entreprise. Elle se caractérise par sa dimension (le nombre de commerciaux), son organisation (hiérarchie et spécialisations) et sa qualité (compétence et motivation de chacun des niveaux).

---

<sup>116</sup> H.Carole, LEZIN Pascale et TOULLEC Allain, op. Cit. P.73.

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

Figure N°14: Le système de gestion d'une force de vente



**Source :** CHARON, Guy, HERMEL Laurent « La nouvelle donnée des forces de ventes », édition economica, Paris 2002, P74.

### 2-1- Pilotage de la FDV

Un directeur commercial doit recruter et sélectionner, former, superviser, animer et évaluer ses représentants.

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

Figure N°15 : Piloter la FDV



Source : Kotler, Keller, Manceau « marketing management » 15<sup>e</sup> édition p729

### A) Le recrutement

Le **recrutement** est une adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponibles sur le marché du travail<sup>117</sup>.

Le recrutement d'un commercial, qu'il soit VRP ou salarié ordinaire, obéit à la même logique que tout recrutement, l'entreprise définit un poste, dessine le profil idéal et cherche à s'en rapprocher le plus possible.

En fonction de la culture de l'entreprise, de sa stratégie et du type de clientèle à prospector, elle cherche à intégrer tel ou tel style de vendeur en restant attentive au fait que certains feront carrière dans d'autres services où se verront confier des postes d'encadrement.

### B) La formation

La **formation** doit permettre à l'individu de **trouver des solutions aux questions qu'ils supposent dans les situations de travail** et de provoquer un changement dont il est conscient.

Pour l'entreprise, la formation représente un investissement. Elle ne s'attend donc pas à un retour sous forme d'augmentation des résultats et d'amélioration de la productivité.

**L'investissement en formation sera d'autant plus rentable** plus que les besoins en auront été clairement identifiés et les contenus des programmes adaptés aux objectifs fixés,

<sup>117</sup> C.H.BESSEYRE,(Des Horts): Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation,Paris1990,P.60.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

Même la participation à la formation des salariés est une obligation légale, les entreprises doivent mettre en œuvre des moyens suffisants pour qu'elle soit efficace.

### **C) La supervision**

Les représentants payés à la commission et qui ont pour mission de construire leur propre clientèle bénéficient en général d'une grande indépendance. Les vendeurs salariés; à qui l'on attribue un groupe de clients, sont soumis à un contrôle plus strict<sup>118</sup>.

### **D) La motivation :**

La plus part des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés, surtout lorsqu'ils travaillent sur le terrain, qui est parfois difficile. Or, la motivation des vendeurs peut donner lieu à un cycle vertueux : plus un représentant est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleur sont ces performances, il est alors mieux recomposé, donc s'atteste et motivé pour suivre ces efforts.

Permis les facteurs de motivation des vendeurs on peut dire la rémunération qui est un élément essentiel du management de la force de vente. **Elle permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs.** C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis.

Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise qui tient également compte des usages du secteur d'activité et des attentes des vendeurs.

Le système de rémunération d'une entreprise doit contribuer à la réalisation de sa politique commerciale, mais également satisfaire les vendeurs.

### **E) L'évaluation**

Nous avons jusqu'ici analysé les questions de supervision préalable au travail des vendeurs afin de guider leur travail et de les motiver. Mais pour superviser, il faut également animer et contrôler a posteriori, ce qui est supposé une information régulière sur les résultats obtenus.

---

<sup>118</sup> Kotler, Keller, Manceau « marketing management » Op.cit p730

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

Il s'agit à la fois d'animer l'équipe et les individus, et de trouver la juste mesure entre l'autonomie des vendeurs et la cohérence de l'organisation. Par ailleurs, les changements d'équipes dirigeantes, les rachats d'entreprises, l'arrivée de nouveaux concurrents donnent de nombreuses occasions de réunir les équipes commerciales, pour les rassurer sur leur avenir, leur présenter les nouvelles orientations de la politique de l'entreprise.

En final on distingue que La force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la Commercialisation des biens et services d'une entreprise

Gérer la force de vente, c'est un art, signifie, recruter, former, animer, stimuler et évaluer une équipe :

- Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat ;
- La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente ;
- La rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs ;
- Une stimulation, et une animation efficace permet de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant.
- Une évaluation et un contrôle réguliers d'améliorer les performances.

### **3- Supply chain management**

Le supply chain management (SCM) est une fonction critique de l'entreprise. Il représente une part très importante des coûts : de 60 % à 90 % des coûts d'une entreprise industrielle. Il est le principal responsable de l'impact des entreprises sur l'environnement : le transport de marchandises, par exemple, consomme à lui seul 15 millions de barils de pétrole par jour, soit environ 20 % de la production mondiale. Il a permis à de nombreux groupes d'acquiescer un avantage concurrentiel déterminant : Walmart, Inditex (marque Zara) ou encore Amazon en sont des exemples connus.<sup>119</sup>

Avant de définir le Supply Chain Management on va commencer par présenter le Supply Chain et présenter son historique :

#### **3-1- Supply Chain**

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenant brièvement sur le sens du terme anglais Supply. En tant que substantif, il signifie « offre » ; employé comme verbe, il se traduit pour « fournir » ou « approvisionner ». « Chaîne de l'offre » ou « chaîne d'approvisionnement » sont donc deux expressions acceptées et synonymes pour traduire Supply Chain.

Précisons que le périmètre actuel de la Supply Chain a évolué certainement à cause d'un environnement concurrentiel et globalisé. Initialement, l'expression Supply Chain s'utilisait pour décrire la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.

##### **3-1-1 Définition de la Supply Chain**

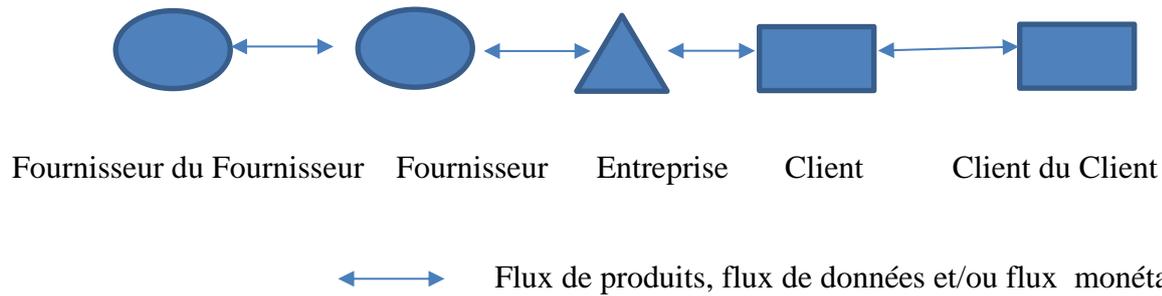
La Supply Chain est défini assez souvent comme « une suite des étapes de production d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients »

---

<sup>119</sup> Rémy LE MOIGNE « SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique, transport, vente »  
2<sup>e</sup> édition DUNOD P03

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

Figure N° 16 : Supply chain



**Source :** Rémy LE MOIGNE « Supply chaîn management Achat, production, logistique, transport, vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD,P04

Plusieurs autres définitions ont été proposées par des chercheurs, mais elles reposent toutes sur le fait que la Supply Chain produits et leurs services jusqu'à leurs clients Et « un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'informations dans les deux sens<sup>120</sup> »

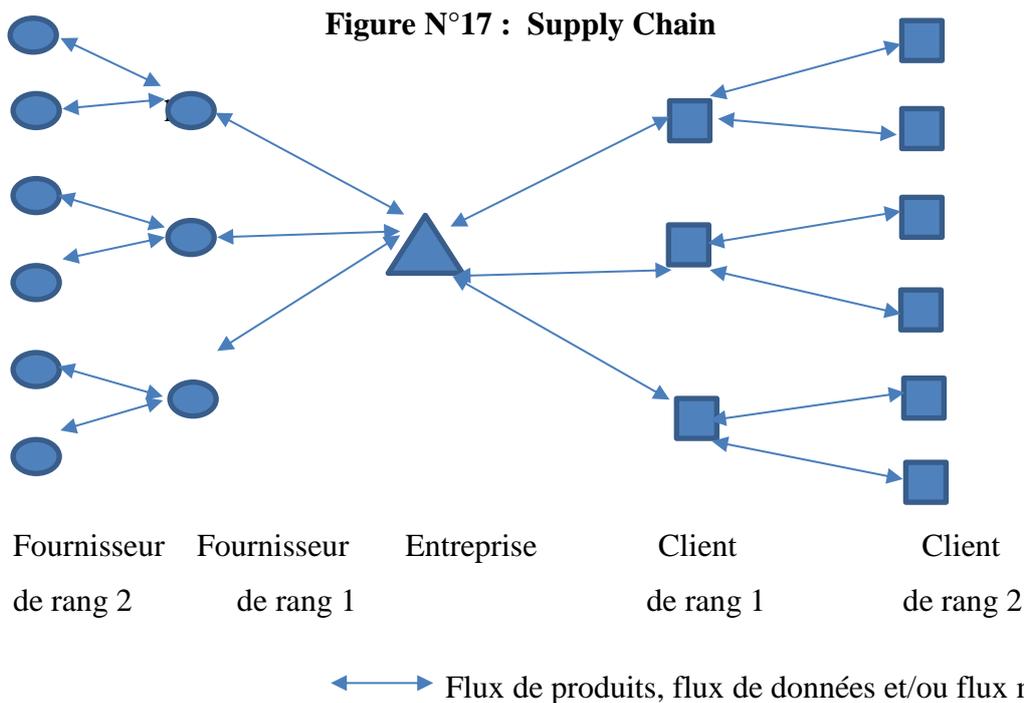
Elle est définie également comme « l'ensemble des entreprises intervenant dans la réalisation de la circulation des flux de marchandises depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie<sup>121</sup> »

Donc la Supply Chain ou la chaîne d'approvisionnement, est un système composé de différents acteurs ayant la même volonté de coopérer et de collaborer entre eux dont l'objectif est d'améliorer le processus global de production (réduction des couts, meilleures qualité et le respect des délais) et répondre ainsi aux exigences clients.

Et aussi Supply Chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.

<sup>120</sup> S. Tayur et al, 1999, quantitative model for Supply Chain management, Kluwer Academic Publishers

<sup>121</sup> C. CAMMAN, F VILLESEQUE, « pilotage stratégique de la chaîne logistique et système d'évaluation de la performance, les quatrièmes rencontres internationale de la recherche en logistique », in Lahcen Blaha, p01.



**Source :** Rémy LE MOIGNE « Supply Chain Management Achat, production, logistique, transport, vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD,P04

### 3-2- Management de la Supply Chain

#### 3-2-1 Historique

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme supply chain management, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main- d'œuvre et de biens d'équipement1 ».

Le terme Supply Chain management apparaîtra vingt- quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « Supply- Chain Management : Logistics Catches Up With Strategy ».

## Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale

---

Si le terme supply chain management n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre<sup>122</sup>.

### 3-2-2- Définition :

Ici encore, des dizaines de définitions différentes ont été recensées.

Beaucoup d'auteurs soulignent la difficulté de définir la SCM, voici quelques définitions :

« Elle est définie comme la coordination systémique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec pour objectif d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la Supply Chain dans l'ensemble<sup>123</sup> »

Le CSCMP (Council of Supply Chain management professionnels) donne une définition qui nous paraît globale et complète :

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.<sup>124</sup> »

Le management de la Supply Chain repose sur la nécessité d'intégration des différents flux en amont et en aval, la communication et la coordination entre les fonctions et les organismes qui créeront de la valeur pour le client.

---

<sup>122</sup> Rémy LE MOIGNE « SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique, transport, vente » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, P09

<sup>123</sup> A. K.Samii, « Stratégie Logistique, supply Chain management », DUNOD, Paris, 2004, p15

<sup>124</sup> A. GRATACAP et P.MEDAN « logistique et supply chain management », édition DUNOD, paris, 2008, p. 31

### 3-2-3- La fonction Supply Chain

Les entreprises ne considèrent plus séparément leur flux total, aussi bien physique qu'informationnel (approvisionnement, flux de production, flux inter-usines, et distribution physique) et commencent à avoir une vision globale de l'ensemble du système depuis les clients jusqu'aux fournisseurs<sup>125</sup>.

Cette approche reste valable dans tous les cas, que les composants du système appartiennent au même groupe ou non : on intègre alors l'ensemble des fournisseurs et des prestataires dans un réseau interdépendant dont on cherchera à optimiser les performances.

Le développement de l'ERP et les logiciels de SCM a permis de mettre en place tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une véritable gestion de la chaîne logistique globale.

Se pose alors une question qui trouve actuellement autant de réponses que d'entreprises concernées : qui doit avoir la responsabilité de cet ensemble,

Est-ce le directeur industriel, le directeur logistique, ou doit-on créer une nouvelle fonction ? Quel que soit la solution retenue, la globalisation de la gestion des flux se traduira, dans les faits (ou sera ressenti comme telle) par une perte de pouvoir des responsables des différentes fonctions concernées.

#### ➤ Rôle et responsabilité

Le directeur de la supply chain gère les flux physiques et d'informations de l'entreprise élargie. De ce fait, il supervise les approvisionnements, la planification de la production et la distribution physique. A partir de la demande clients, il doit prévoir toute l'organisation de la chaîne jusqu'aux livraisons des fournisseurs aux usines du groupe.

Son domaine d'action est transversal, alors que le plus souvent les structures verticales perdurent dans l'entreprise. D'où la nécessité de placer à ce niveau un homme de dialogue, capable de s'imposer auprès de ces homologues du marketing, finances, etc..., mais aussi

---

<sup>125</sup> Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Christian Van Delft « Management industriel et logistique » p487

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

d'intégrer les objectifs de chaque fonction afin d'obtenir des décisions collégiales, visant à la satisfaction du client final.

### ➤ **Place dans l'organigramme**

Le secteur des biens de consommation a été le premier à se doter de structures supply chain. Plusieurs entreprises de différentes tailles disposent d'un directeur supply chain. Celui-ci siège au comité de direction et recouvre selon le cas, les achats, la planification de la production et la distribution physique.

Ses responsabilités sont le plus souvent fonctionnelles mais avec les moyens d'agir sur le fonctionnement de l'entreprise. D'où l'apparition de directeurs de projet SC, chargés par la direction générale d'animer plusieurs chantiers comme la flexibilité industrielle, la réduction de la complexité, l'harmonisation des flux inter-usines, l'ECR ou encore le service client.

### **3-2-4- Les enjeux du Supply Chain management**

L'objectif principal du management de la supply chain est d'assurer une meilleure gestion et d'optimiser les différents flux, afin d'offrir des produits et des services qui répondent aux exigences, et qu'ils soient à la hauteur des aspirations clients d'un côté, de l'autre pour faire face à la concurrence qui ne cesse de s'accroître.

Le management de la Supply chain a pour enjeux<sup>126</sup> :

#### ➤ **Les prix/ coûts**

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir en conséquence leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts, qu'ils soient directs (main-d'œuvre, machine,...), indirectes usine ou frais généraux siège, selon l'approche de la production « au plus juste ».

---

<sup>126</sup> Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Christian Van Delft Management industriel et logistique P497

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### **➤ La qualité des produits**

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour cent.

### **➤ Le délai**

Le délai se définit comme le temps 'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc....) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service achat, passation de la commande, puis réception et contrôle).

### **➤ La flexibilité**

La flexibilité, ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits.

Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donné (ou une gamme de produits différents), pour modifier son plan de production, réorganiser tous ces processus et passer à un autre article (ou un autre programme de production).

### **➤ Le niveau de service**

On entend par le niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables de mesure. Faut-il en effet comparer les livraisons effectués au nombre total de commandes, ou plutôt choisir le nombre de ligne de commandes satisfaites, les tonnes ou encore le chiffre d'affaire.

## **Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale**

---

### ➤ **La maîtrise de la retro logistique (ou logistique de retour)**→

Le management de la supply chain tente aussi de répondre aux questions relatives aux retours des produits, le recyclage, le matériel de substitution, la réutilisation des matériaux, la réparation, et la mise à neuf et du ré usinage.

### **Conclusion**

Une bonne gestion de la chaîne logistique est susceptible de procurer un avantage compétitif sur les concurrent, mais ce n'est pas du tout facile de réussir ce pari, car est une mission très complexe, du fait du nombre important d'intervenants, et du risque important, pour cela elle doit être placée au cœur des stratégies des entreprises.

# Bibliographie

---

## Ouvrage :

- Alain.Kruger, J-M Ferrandi, A.Ingarao, L.Carpentier « manuel de marketing» Ed DUNOD.
- Abderrazak Benyahia, Michel Perrin « Marketing appliqué : Des outils aux stratégies »,Ed Hachette, 2011.
- Benoun.(M) « Marketing savoir et savoir-faire »,édition ECONOMICA, 2ème édition, Paris,1991

- BERTRAUD GIBOIN « la boite à outils stratégique », 2<sup>ème</sup> éd Dunod,
- Bouglet Johan, « stratégie d'entreprise », Edition GALNO ,2010.
- Bruno Bachy et Christine Harache, « toute la fonction management » , Donud, 2010
- Chirouze, Y, « Le marketing études et stratégie », 2ème édition, Paris, Ellipses, Dunod

2007

- Claude demeure, « Marketing » , 6e édition, 2008, Paris
- Catherine Viot « L'essentiel sur le Marketing » ; Edition BERTI ;
- Darry.P et P. Vole, « comportement du consommateur »
- Filser.M « Essentiel sur le marketing », édition Berti, Alger, 2006,
- Franck Cochoy, « Une histoire du marketing », Découverte, Paris 1999
- Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Christian Van Delft

Management industriel et logistique

- Gérard Garibaldi « analyse stratégique » 3<sup>e</sup> edition
- Gratacap. A et Medan.P « logistique et supply chain management », édition DUNOD, paris, 2008,
- Hamon Carole, Lezin Pascale et Toullec Allain « Gestion et management de la force de vente », 2ème édition, DUNOD, Paris 2000,

## Bibliographie

---

- Jean-Jacques Lambin Chantal de Moerloose « marketing stratégique et opérationnelle »  
7e Edit Dunod
- Jean Jacques Urvoy et Sophie sanchaz, le designer, Ed d'organisation groupe eyrolles,  
2009, Paris
- Kotler, Keller, Manceau « marketing management » 15<sup>e</sup> édition
- Kotler. Ph, Filiatrault P et Turner R.E (2000), Le management du marketing,
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006),
- Kotler ph, « Principes de marketing », 10eme édition Pearson, Paris 2010, p4.
- Kotler. Ph. et Armstrong, G. (2004) Principles of Marketing. 10e édition, Pearson-  
Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler.ph, Principes de marketing, 10e Ed Pearson, 2010, Paris,
- Kotler.ph et Al, le marketing : de la théorie à la pratique, Gaétan Morin éditeur, 1991,  
Boucherville
- Kotler.ph, Principes de marketing, 10e Ed Pearson, 2010, Paris,
- KOTLER.ph & B.DUBOIS et Autres : « Marketing Management », 12 ème édition,  
Pearson édition, Paris, 2006,
- Kotler et autres, Marketing management, 12e édition, 2006, Paris
- Kotler & Dubois, “Marketing Management”, 11ème edition. Pearson Education, Paris,  
2003,
- Lendrevy J, Lindon D (2009), Mercator, « théorie et nouvelles pratiques du marketing »,  
paris édition, DUNOD
- Marion, G. « Anti manuel de marketing » -paris : édition d'Organisation, 2003.
- Marc Bertonèche t al, « L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », 2eme  
édition d'organisation, Paris, Aout 2008, p166.
- MC-DONALD. (Ma), « Les plans Marketing », De Boeck, Bruxelles, 2004, P.334.

## Bibliographie

---

- Michael. Porter.....a completer
- Morgat, pierre. « Acteur de marché ». Paris Edit D'organisation ,2000.
- Nathalie. Van Laethem, “Toute la fonction marketing”, P481
- PASTOR.P & BREAD.R : « les treize clés du manager », éditions liaison, Paris, 2003,
- PASCO.C- BAHO «Marketing international », Edition DUNOD, Paris, 2000,
- Pfiieger, Géraldine ; « Domination du consommateur et résistance du citoyen », 2002,  
Flux (no48/49),
- Philippe Villemus, « Plan marketing », édition d'organisation : groupe eyrolles, 2009,  
Paris.
- PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal
- PETTINGNEW.D, ZOUTEM.S et MENVILLE.W, « Le consommateur acteur clé en  
marketing », édition SMG, Paris, 2002.
- Rémy LE MOIGNE « SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Achat, production, logistique,  
transport, vente » 2 Edition DUNOD.
- Samii.A.K, « Stratégie Logistique, supply Chain management », DUNOD, Paris, 2004.
- Sébastien soulez « l'essentiel du marketing » 6<sup>e</sup> Edition, Gualino, 2016-2017.
- Sophie Anneau Guillemain « Marketing » Ed 2019/2020.
- Tayur. S et al, 1999, quantitative model for Supply Chain management, Kluwer  
Academic Publishers
- Thomas.W & Ronald.W, Statistique, Economica, 1991, 4e édition.
- Vracem. P, Umflat M.J ; « Comportent du consommateur : facteurs influence externe »,  
édition de books université, Bruxelles, 1994,

# Bibliographie

---

## Revus :

- Ibnlkhayat.N, « Marketing des systèmes et services d'information et de documentation », Presses de l'université du Québec, 2005,
- Batchelor.R.E , M.C.Saadi.- French for marketing: using Franch in media and communications Cambrige Univirsity press.- (1997).- U.S.A

## Articles

- Camman.C, F. Villeseque, « pilotage stratégique de la chaine logistique et système d'évaluation de la performance, les quatrièmes rencontres internationales de la recherche en logistique »

## Thèses

- Mhanaoui Abdeslam, « La marque étrangère et ses effets sur le comportement du consommateur algérien », Mémoire de magister, INC, Alger,2010, p4
- Mémoire présenté à l'université du QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES par ABDELLAH NAJIMI thème : MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CROISSANCE DES PME DE CONSTRUCTION RÉSIDENIELLE : ANALYSE COMPARATIVE, MAROC/QUÉBEC DÉCEMBRE 1998.

# Bibliographie

---

## Cours

- Mr Mahmoudia Mehana professeur et chercheur à l'université UMMTO « cours marketing »  
Master I 2018-2019

## Site internet

- <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/fondements-du-marketing/le-marche-2.php>
- Direction-tn des relations internationales de l'enseignement, chambre de commerce et d'industrie de Paris, document disponible en ligne : <http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp>
- <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>
- [www2.ac-lyon.fr](http://www2.ac-lyon.fr)
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/qualite-d-un-produit/>
- [www.algerie-eco.com](http://www.algerie-eco.com)
- <http://www.ons.dz/>
- [Ecomnewsmed.com](http://Ecomnewsmed.com)
- [www.Ouada-Yazid.over-blog.com](http://www.Ouada-Yazid.over-blog.com) Algerie-la filière chocolaterie
- [Ouada-YAZID.over-blog.com](http://Ouada-YAZID.over-blog.com)

**CHAPITRE IV :**  
**LA STRATÉGIE**  
**COMMERCIALE ADOPTÉE**  
**PAR L'ENTREPRISE**  
**OLYMPIC**

# Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

## INTRODUCTION

Au cours des précédents chapitres, nous avons proposé une analyse conceptuelle de notre thème de recherche, en développant une démarche théorique approfondie des différentes étapes de l'élaboration d'une stratégie commerciale dans les entreprises, telle que le diagnostic stratégique de celle-ci, ainsi que leurs options stratégiques.

Dans ce chapitre nous allons mettre en vérification l'ensemble des informations retenues dans la partie théorique, en se référant à un cas réel que nous avons exploité au cours de notre enquête au niveau de l'entreprise agroalimentaire « OLYMPIC », qui est une petite entreprise située au niveau de la localité de BOGHNI, wilaya Tizi-Ouzou

Ce chapitre est structuré en trois (03) sections :

Dans la **première section** nous allons présenter l'historique et la création de l'entreprise ainsi que sa gamme et sa structure et ces missions et objectifs.

Dans la **deuxième section**, nous traiterons une étude empirique basée sur les informations collectées durant notre présence dans l'entreprise concernant, la stratégie commerciale adoptée au niveau de cette dernière.

Dans la **troisième section**, nous présenterons certaines propositions pour l'entreprise « OLYMPIC ».

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### 1- Présentation de l'entreprise « OLYMPIC » :

L'entreprise OLYMPIC, est une petite industrie privée spécialisée dans l'agro-alimentaire ; regroupant trois unités, nous étudierons dans cette recherche seulement deux unités à savoir :

➤ « SARL Chocolaterie Nouvelle Du Sebaou » qui est dénommée C.N.S dont l'activité est la fabrication de chocolat.

➤ « SARL Biscuiterie Olympic » qui s'occupe de la production des biscuits,

Contrairement à l'unité « SARL YAHIOUI AGRO TRADER » focalisée sur l'import et l'export. Elle est actuellement en projet de création.

### 1-1-Historique et Création de l'entreprise<sup>127</sup>

Sarl Confiserie Nouvelle du Sebaou «C.N.S OLYMPIC», a vu le jour en 1984 ; c'est une société privée de droit Algérien constituée en SARL « société à responsabilité limitée ». Elle est à l'origine d'une entreprise familiale ; crée par Mr YAHIAOUI Mohamed Arezki et son fils Malik. L'objet est la création d'une unité d'industrie de confiserie, confiserie au sucre, industrie au produit de chocolat et au cacao, production du cacao en gros, beurre et cacao en poudre, industrie et commerce de ces produits, participation à toute société ayant le même objet social.

L'entreprise « OLYMPIC » est située à Tademaït, zone d'activités, commune de Tademaït, Daïra de Draa-Ben-Khedda Wilaya de Tizi Ouzou avec un capital social de 200.000,00DA.

En 1986 le siège de l'entreprise a été transféré de Tademaït zone d'activités W.TO à la route d'Ighil Annane, commune et Daïra de BOGHNI, W.TO. Elle a été construite sur une surface de 23000 m<sup>2</sup> sur laquelle sont implanté (03) Hangars.

En 1987, il a été procédé au changement de la dénomination de la société de « Confiserie Nouvelle Du Sebaou » à : « Chocolaterie Nouvelle Du Sebaou » avec abréviation « C.N.S »

---

<sup>127</sup> Document interne de l'entreprise et le questionnaire.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

En 1988 l'entreprise a démarré l'activité en production de chocolats.

En 2005 ; après le décès de Mr YAHIAOUI Malik, L'entreprise est héritée par ses fils.

En 2015 la création de la Sarl Biscuiterie Olympic pour la production de biscuits a vu le jour, avec un capital social de 100.000,00 DA.

En 2017 une nouvelle société a été créée avec la domination « SARL YAHIAOUI AGRO-TRADER » (Y.A.T). Cette société n'a pas démarrée l'activité pour des motifs conjoncturels. Elle est en projet de création.

Actuellement l'entreprise OLYMPIC emploie plus de 40 personnes toutes catégories confondues.

### **1-2- La gamme de produits proposés par « OLYMPIC »**

Présent sur le marché depuis plus de 20 ans, « OLYMPIC » propose aux consommateurs des produits diversifiés variant entre Chocolats et Biscuits.

#### **1-2-1- Unité Biscuiterie**

Une unité spécialisée dans la production de biscuits.

##### **a) Les produits de Biscuiterie à savoir**

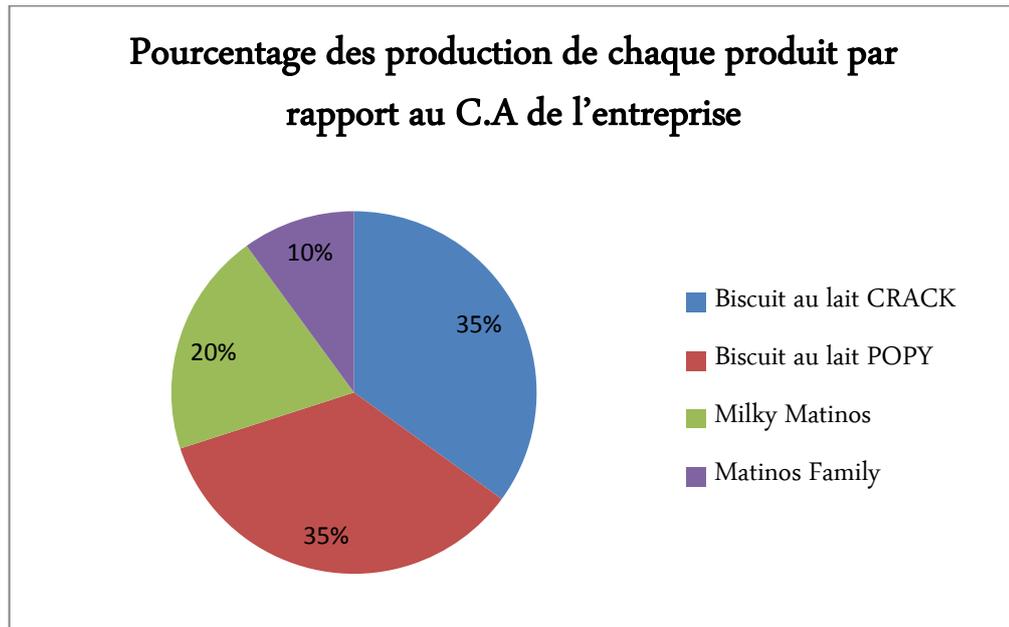
- ✓ Galette au lait CRACK (180Grs\*30)
- ✓ Galette au lait POPY (180Grs\*30)
- ✓ MATINOS FAMILLY (160Grs\*30)
- ✓ MILKY MATINOS (120Grs\*30)

##### **b) La production de l'entreprise « OLYMPIC » par rapport au C.A.**

Dans la figure ci-dessous nous présentons la contribution en pourcentage des productions de chaque produit par rapport au C.A de l'entreprise.

**Figure N°18** : Le pourcentage de production de produits BO/C.A

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC



Source : établie par nous-mêmes

**Commentaire :** En vue de ce schéma représenté ci-dessous on constate qu'OLYMPIC réalise 70% de son chiffre d'affaire via les Biscuits de Grand modèle (Crack/POPY) par rapport au qualité/prix, il cible toutes catégories d'âge. Puis 20% de « Milky Matinos » qui est le petit modèle et 10% de Matinos Family Moyen Modèle qui sont des nouveaux produits lancer sur le marché.

### 1-2-2-Unité Chocolaterie

Une unité spécialisée dans la production du chocolat.

#### a) Les produits de la Chocolaterie à savoir:

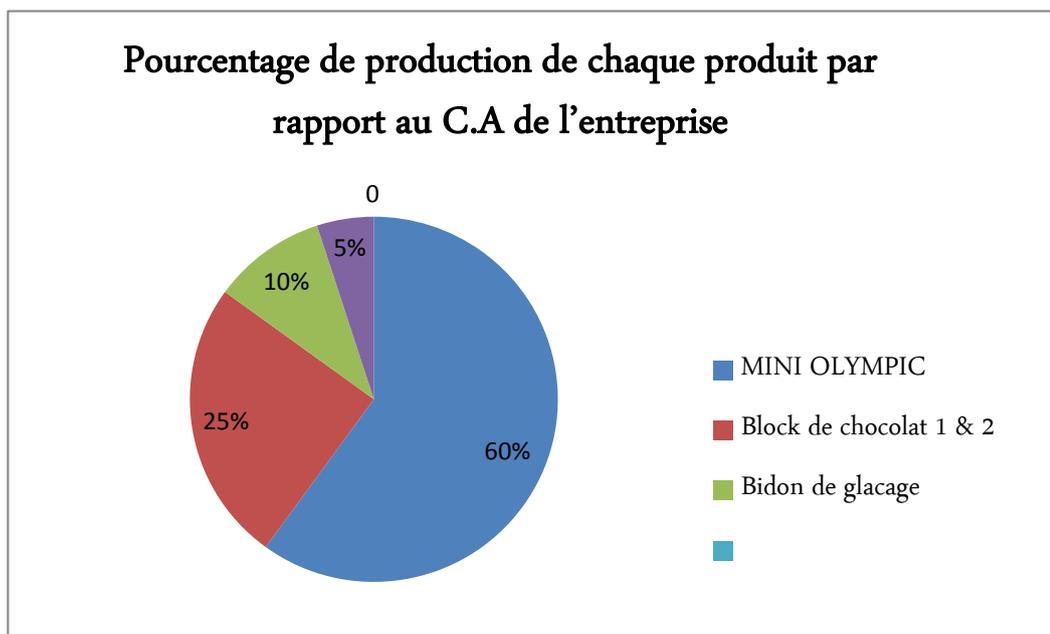
- ✓ Mini Tablette (30grs \*70)
- ✓ Végécao au lait (100grs\*25)
- ✓ Block de chocolat N°1 (10 KG\*1)
- ✓ Block de chocolat N°2 (10 KG\*1)
- ✓ Bidon de glaçage « Louize » (3.8 KG\*1)

#### b) La production de l'entreprise « OLYMPIC » par rapport au C.A.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

Dans la figure ci-dessous nous présentons la contribution en pourcentage la production de chaque produit par apport au C.A de l'entreprise.

Figure N° 19: Pourcentage des ventes des produits CNS/ C.A



Source : établie par nous-mêmes

### Commentaire :

Parmi les produits de la chocolaterie présentés dans la figure ci-dessous on constate que les Mini tablettes détiennent 60% de son chiffre d'affaire, 20% pour le block de chocolat (1 et 2), 10% pour bidons de glaçage et en dernier végecao au lait avec 05% de son C.A.

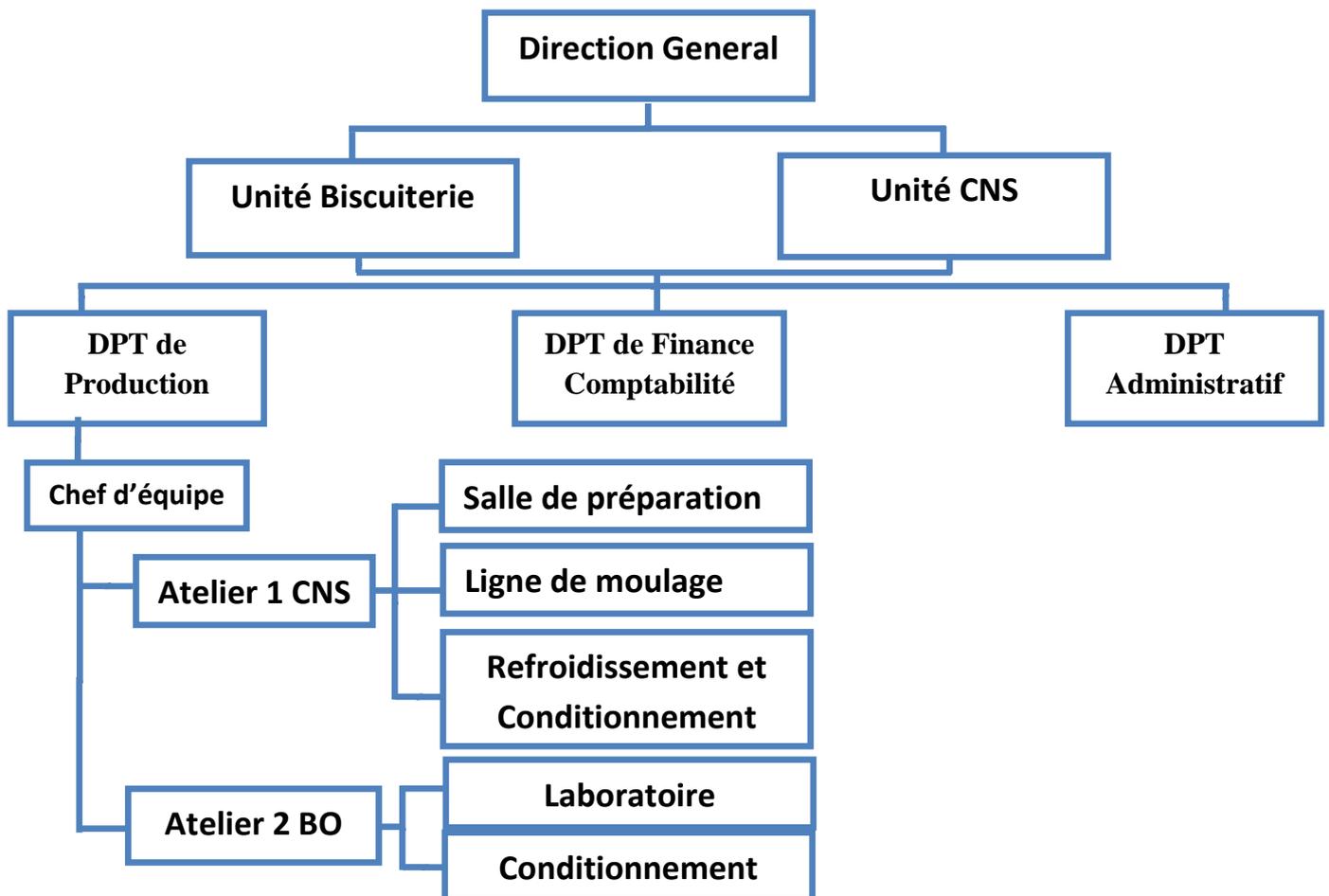
### 1-3- La structure de l'entreprise

« OLYMPIC » dispose comme toute entreprise, d'un organigramme qui définit les postes de travail et qui décrit pour chaque responsable de la structure, les tâches principales et secondaires.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

Le schéma suivant décrit l'organigramme de « OLYMPIC » et ses différentes fonctions.

Figure n°20 : l'organigramme de l'entreprise « OLYMPIC »



Source : Etablir par nous même

L'entreprise est dotée d'une structure hiérarchique et fonctionnelle composée :

- **Direction générale :**

Elle a pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des départements de l'entreprise.

- **Département administratif**

Elle s'occupe de tout ce qui est :

## **Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC**

---

### ➤ **Service des ressources humaines (RH)**

Il a pour mission d'élaborer et de mettre en place une politique bien déterminé de ressources humaines ; Sa fonction consiste en :

- ❖ Gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...)
- ❖ La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif...)
- ❖ Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

### ➤ **Service commercial**

Il gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, il assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national ;

- ❖ Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- ❖ Orienter, distribuer, développer, organiser la production ;
- ❖ Coordonner les activités de son département.

### ➤ **Département de production :**

Il s'occupe de la production des produits finis suivants les modelés de fabrications et orienté cette production selon les objectifs fixés tout en optimisant les couts de production et en respectant les normes en matière de production et de fabrication ; ainsi que la mise en application des mesures d'hygiène et de sécurité.

### ➤ **Département Finance et Comptabilité (DFC)**

Il constitue l'organe de vision de l'entreprise, il s'occupe et veille à la bonne santé financière de celle-ci grâce au budget établie

La DFC a pour mission d'assurer les tâches suivantes :

- ✓ La comptabilité clients : établir les factures de vente suivant les bons de commande reçus.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

- ✓ La comptabilité fournisseurs : prendre en compte toutes les factures d'achat et service de l'entreprise.
- ✓ Comptabilité trésorerie : s'occupe de la recette des ventes et des dépenses concernant les achats et autres.
- ✓ Comptabilité matière : constate toutes les entrées et sorties de marchandise sur fiche de stock et déstocké au moment des ventes.

### 1-4- Missions et Objectifs de l'Entreprise

#### a) Missions de l'Entreprise :

« OLYMPIC » a pour missions essentielles la production et la commercialisation des produits agro-alimentaires (Chocolat, Biscuit).

#### b) Objectifs de l'entreprise

Les objectifs visés par « OLYMPIC » peuvent se présenter comme suit :

- ✓ Renforcer l'image de marque de l'entreprise
- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national
- ✓ Création de nouvelle gamme de biscuits (Elargissement de sa gamme de produit).
- ✓ Acquérir de nouvelles cibles potentielles.
- ✓ Accroître la satisfaction des clients
- ✓ Augmenter de la valeur de la production ;
- ✓ L'amélioration de la gestion de déchets ;
- ✓ Veiller sur la qualité de ses produits
- ✓ Et ce pour bien se positionner sur le marché

### 1-5- Evolution du chiffre d'affaire d'OLYMPIC

L'entreprise OLYMPIC a enregistré jusqu' à 2019 le C.A suivant : **en dinars**

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

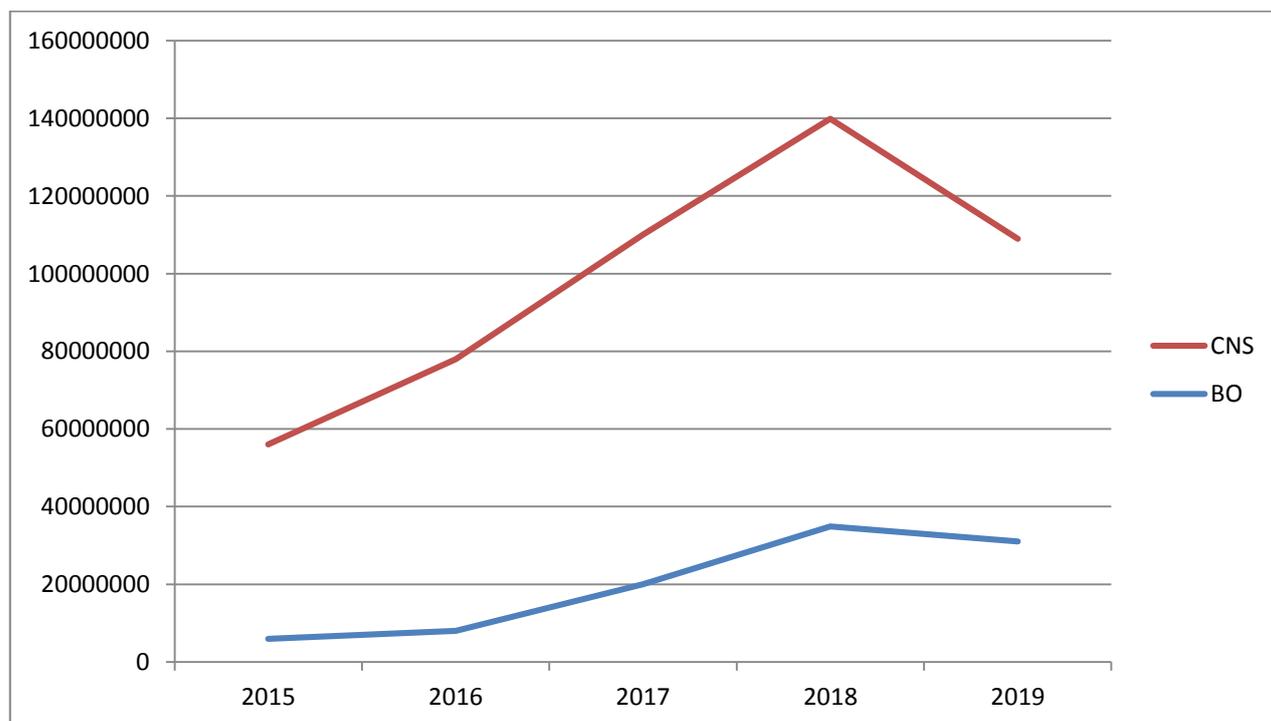
**Tableaux N°10 :** l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise OLYMPIC en Dinars Algérien

DATE C.A	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CNS</b>	50.000.000,00	70.000.000,00	90.000.000,00	105.000.000,00	78.000.000,00
<b>BO</b>	6.000.000,00	8.000.000,00	20.000.000,00	34.900.000,00	31.000.000,00

**Source :** Document interne de l'entreprise

Dans la figure ci-dessous nous présenterons l'évolution de chiffre d'affaire pour l'entreprise « OLYMPIC ».

**Figure n°21 :** l'évolution de C.A



**Source :** Etablir par nous-mêmes

### Interprétation

D'après les données de tableau et le schéma, nous pouvons dire que le chiffre d'affaire d'Olympic est en hausse durant 4 années précédentes (2015 à 2018) pour les deux sociétés grâce à la stabilité du marché. Mais dans l'année actuelle (2019) on remarque que le c.a.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

connait une baisse due à des évènements ayant un impact sur la conjoncture économique du pays et le marché de l'entreprise (Le Hirak, Grève...etc).

### 1-6- l'évolution des charges annuelles :

**Tableau N°11 : DES CHARGES de 2018 et 2019 En Dinars Algérien (DA)**

CHARGES ANNUELLES	2018		2019	
	CNS	BO	CNS	BO
Charge du personnel	4.900.000,00	3.645.400,00	4.600.000,00	3.300.000,00
Charges d'exploitation (consommation et autres ...)	84.000.000,00	25.800.000,00	60.000.000,00	24.000.000,00
Charges fiscal (TAP)	1.300.000,00	600.000,00	1.000.000,00	430.000,00
Charges d'amortissements	3.000.000,00	2.250.000,00	4.300.000,00	1.320.000,00
Charge financière	2.400.000,00	980.000,00	2.200.000,00	602.200,00
Charges de communication (publicité)	33.182,00	30.110,00	30 110,00	31.000,00
<b>TOTAL CHARGE</b>	<b>95.633.182,00</b>	<b>33.305.510,00</b>	<b>72.130.110,00</b>	<b>29.683.200,00</b>

Source : Document interne de l'entreprise

### Interprétation

D'après le tableau nous constatons une baisse des charges liées au phénomène des évènements survenus en 2019

Et si on prend une analyse individualisée des charges nous constatons :

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

La masse salariale a diminué en 2019 pour les mêmes effets à savoir absences de personnel .....

Pour la biscuiterie c'est la même chose.

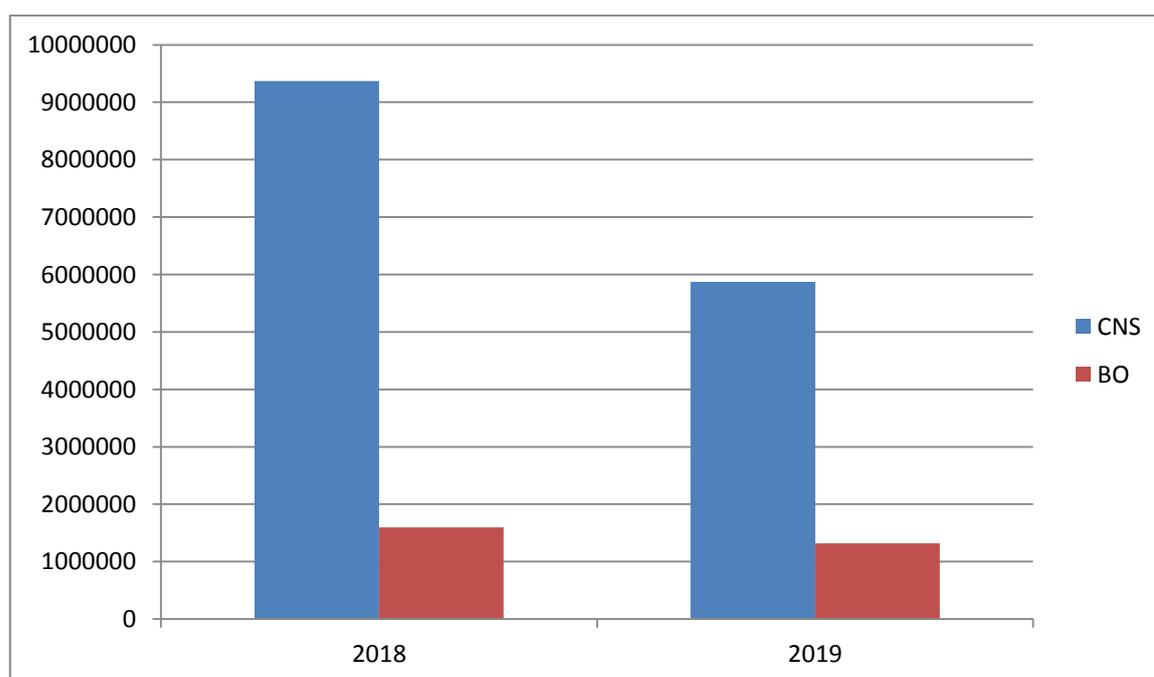
### 1-7- L'évolution de bénéfice net de « OLYMPIC »

**Tableau N°12 :** Bénéfice net de l'entreprise « OLYMPIC » de 2018 et 2019 en DA

Bénéfice Net annuel	2018		2019	
	CNS	BO	CNS	BO
Chiffre d'affaire(en dinars)	105.000.000,00	34.900.000,00	78.000.000,00	31.000.000,00
Les charges (en dinars)	95.633.182,00	33.305.510,00	72.130.110,00	29.683.200,00
Bénéfice Net	9.366.818,00	1.594.490,00	5.869.890,00	1.316.800,00

Source : Document interne de l'entreprise

**Figure N° 22:** Bénéfice net de l'entreprise 2018 et 2019



Source : établie par nous-mêmes

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

### Interprétation

D'après le tableau et le schéma ci-dessous nous constatons que le bénéfice net de l'entreprise « OLYMPIC » est positive en 2018 mais y'a une baisse importante en 2019.

### 2- La stratégie commerciale adopté au sein de l'entreprise « OLYMPIC »

Dans cette section nous allons présenter l'élaboration de la stratégie commerciale a l'entreprise « OLYMPIC ».

#### 2-1- Le marché et le comportement des consommateurs de l'entreprise

##### 2-1-1- Le marché de L'entreprise OLYMPIC

Le marché de l'Entreprise « OLYMPIC » demeure les Régions EST de **40%**, Les régions OUEST et SUD et **40%** pour les régions de centre **20%**.

Il est estimé à :

- 1200 cartons de chocolat/jour
- 900 Cartons de biscuit/jour

**Tableau N° 13: le marché de l'entreprise.**

CENTRE 20%	EST 40%	OUEST/SUD 40%
- ALGER (08) - BOUMERDES (05) - TIZI OUZOU (08) - TIPAZA (02) - BLIDA (01) -	- AKBOU (10) - SETIF (13) - AIN MLILA (06) - BATNA (05)	- ORAN (04) - MASCARA (04) - CHELEF (08) - AIN DEFLA (03) - RELIZAN (03) - MUSTAGANEM (05) - DJELFA (02) - TAMANRASET (02)

Source : établir par nous même

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### 2-1-2- Consommateurs des produits « Olympic »

L'entreprise « OLYMPIC » cible les enfants moins de 15 ans (**cœur de cible**) pour le mini prix des produits, cible aussi des jeunes urbains de 15-30ans mais également les mères de familles (**prescripteur**) qui se préoccupent de la bonne santé de leurs enfants et qui désirent consommer des aliments qui contiennent le moins possibles de substances chimique nocives, sans autant tomber dans la bio.

### 2-2- Diagnostic de l'entreprise « OLYMPIC »

#### 2-2-1- L'analyse PESTEL

Afin d'analyser l'environnement macro, nous allons s'appuyer sur la méthode PESTEL.

##### a) Environnement politique

- La politique de l'état qui encourage la production nationale et met des barrières aux importations notamment avec la chute des prix de pétrole qui a engendré un déficit de budget ;
- Favoriser les exportations en facilitant les procédures, et en dévaluant de la monnaie nationale;

##### b) Environnement économique

- Favoriser la création d'emploi et baisser le taux de chômage ;
- Le taux d'inflation qui ne cesse d'augmenter ; **4,78** en 2015, **6,40** en 2016, **5,59** en 2017, **4,27** en 2018 et **1.90** en 2019 ; selon l'office national des statistiques « ONS »<sup>128</sup>. De ce fait, cette variable peut affecter négativement le comportement d'achat des consommateurs ;

---

<sup>128</sup> [www.algerie-eco.com](http://www.algerie-eco.com)

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### c) Environnement socioculturel

- Aujourd'hui le citoyen algérien est orienté vers la consommation de masse ;
- Les Algériens sont les plus grands consommateurs de chocolat en Maghreb

**Le marché du chocolat est très porteur, il pèse 150 millions d'euros** selon les chiffres de *AC Nielsen* (société spécialisée en études marketing)<sup>129</sup>

- Augmentation des niveaux de natalité : les derniers chiffres de l'Office National des Statistiques (ONS), le montrent : « depuis le 1er janvier 2018, **42.6 millions** d'habitants, avec un taux d'accroissement naturel de **1,99%**, En raison de la progression de la natalité, le cap d'un million de naissance par an, sera, probablement, atteint pour la première fois dans l'histoire de l'Algérie », qui fait que la demande de ces produits sera augmentée<sup>130</sup>.

### d) Environnement écologique

L'Etat algérien a adopté des procédures fiscales (instruments juridiques et ces procédures, il y a la fiscalité verte (écologique) qui contient différents impôts, taxes et instruments économiques pour la protection de l'environnement.

Pour cela, le respect de l'environnement est une obligation à laquelle doit obéir toute entreprise en :

- Réduisant le taux de pollution (opter pour des machines à zéro pollution) ;
- Encourageant le recyclage des déchets.

### e) Environnement Technologique

- Encourager l'utilisation de la technologie pour l'innovation en vue de soutenir la concurrence, étant donné que beaucoup d'entreprises sur le marché prennent de l'avance dans ce cadre.

### f) Environnement légal

- L'activité de OLYMPIC découle du secteur de l'agro-alimentaire qui fait qu'elle est autorisée et légale

---

<sup>129</sup> Ecomnewsmed.com

<sup>130</sup> <http://www.ons.dz/>

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### 2-2-2- Les 05 forces +01 de M.PORTER

Un diagnostic stratégique doit analyser la position concurrentielle, les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur donné. Il s'appuie généralement sur le modèle des 5 forces+1 de Porter. Celui-ci a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné.

Nous analysons par cette méthode les différents facteurs qui influencent l'entreprise « OLYMPIC ».

#### a) L'intensité concurrentielle

Le marché de la chocolaterie / biscuiterie est très concurrentiel.

Le secteur de la biscuiterie est caractérisé par un grand nombre de petites entreprises mais quelques producteurs plus importants se détachent : BIMO, Ambassadeur, BIFA...etc. Après avoir progressé lors de la précédente décennie, la filière biscuits stagne en Algérie devant l'explosion des importations.

Face à la concurrence, la production locale a dû se replier essentiellement sur des produits bon marché. Le même phénomène s'observe sur le chocolat : les produits haut gamme sont importés et les produits algériens se situent en bas de gamme. Le problème est que les Tunisiens, Espagnols, Turcs, Italiens, sont présents avec des produits haute gamme mais aussi avec des produits bon marché<sup>131</sup>.

Aujourd'hui ; l'entreprise « OLYMPIC » se trouve dans l'obligation de s'adapter à ce contexte qui s'avère d'une forte intensité concurrentielle, pour conquérir des parts de marché notamment.

#### b) Nouveaux entrants

La concurrence de plus en plus rude, et les exigences du consommateur font que le segment du chocolat/biscuits devient attractif. Donc la menace des nouveaux entrants y est élevée.

---

<sup>131</sup>[www.Ouada-Yazid.over-blog.com](http://www.Ouada-Yazid.over-blog.com) Algérie-la filière chocolaterie

## **Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC**

---

En témoignage avec l'arrivée des entreprises de l'agroalimentaire de tailles très différentes comme Ambassadeur, BIFA, Lu Algérie face à ces concurrents potentiels, Olympic doit établir des plans et des stratégies pour y faire face.

L'entreprise Olympic semble menacée par les concurrents, elle doit toujours renouveler des stratégies adaptatives pour faire face et agir.

### **c) Les produits de substitution**

En plus des produits déjà existants, à savoir cacahuètes, gaufrette, chips, gâteaux apéritifs, madeleine, et petite barre chocolatée ...

L'entreprise Olympic doit faire face aux produits substituables car de nombreux produits quasi similaires existent et peuvent remplacer ces biscuits et chocolats pour différentes raisons : économique et fonctionnel par exemple les fruits, les barres céréalières et tous produits qui appartiennent au snacking sucré sont susceptibles de concurrents de chocolat / biscuit.

L'entreprise Olympic doit vieillir.

### **d) le pouvoir de négociation fournisseur**

Les fournisseurs disposent d'un faible pouvoir de négociation envers Olympic,

Car d'après notre entretien, nous constatons que sa dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur est faible, du fait qu'elle participe d'une manière directe aux négociations auprès de ses fournisseurs étrangers, qui sont de nombreux et de différentes nationalités à savoir, Europe, Asie (Malaisie et Indonésie).

Ce qui lui donne l'avantage d'acquérir la poudre de lait, la poudre de cacao, graisse végétale, lécithine de soja .....etc d'une meilleure qualité et des prix très intéressants.

### **e) Le pouvoir de négociation client**

Les clients disposent d'un faible pouvoir de négociation envers OLYMPIC. Car cette dernière adopte une stratégie très pertinente qui lui permet de couvrir tout le territoire.

## **Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC**

---

OLYMPIC assure elle-même la vente de ses produits à plus de trentaine grossistes sur tout le territoire national

Ces clients bénéficient de plusieurs avantages, à savoir des remises exceptionnelles et le transport qui est à la charge de l'entreprise

### **f) les pouvoirs publics**

S'agissant d'une industrie des produits agroalimentaire, le contrôle de l'Etat est orienté notamment vers la qualité, les mesures d'hygiène et de sécurité du consommateur.

S'agissant aussi d'un produit dont la matière première est importée, l'Etat essaie

Par tous les moyens de réduire la facture de la poudre de cacao. Pour cela, OLYMPIC s'est engagé à s'auto approvisionner en la matière.

### **2-2-3- L'analyse SWOT**

Toute analyse stratégique ne saurait être pertinente si elle ne prend pas en considération les différentes forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise.

Dans cette perspective la matrice SWOT offre à celle-ci un outil d'analyse pertinent.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

**Tableau N°14 : les forces et les faiblesses de l'entreprise OLYMPIC**

Forces de l'entreprise	Faiblesses de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte culture du respect du délai de livraison ;</li> <li>- Respect des délais de production</li> <li>- Bonne relation entre fournisseurs et fabricants ;</li> <li>- Achat directe chez des fabricants de matière 1ere en Europe et en Asie (Malaisie et Indonésie) ;</li> <li>- Des projets en cours de réalisation;(lancer un nouveau produit, investir dans une nouvelle flow pack ).</li> <li>- Relations de confiance avec des clients ;</li> <li>- Des prix compétitifs ;</li> <li>- Rapport Prix&amp;Qualité avantageux ;</li> <li>- Potentiel des produits bien-être, santé et naturel.</li> <li>- Cible diverses ;</li> <li>- Ancienneté sur le marché : l'entreprise est présente sur le marché plus de 30 ans,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie pas connue (stratégie pas clairement définie)</li> <li>- Absence de certains départements Tel que département de recherche et développement, département marketing ....</li> <li>- Absence de la communication (publicité, Media, affichage.....etc)</li> <li>- Gamme peu étendue pour l'instant (vis-à-vis de la taille de l'entreprise PME) ;</li> </ul>

**Source : Etablir par nous-mêmes**

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

Tableau N°15 : les opportunités et les menaces de l'entreprise OLYMPIC

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne connaissance de la concurrence ;</li><li>• bonne intégration des clients ;</li><li>• le marché est toujours en croissance ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de réelle organisation du système d'information ;</li><li>• Suiveurs, donc pas de recherche de nouveaux marchés ;</li><li>• Pas de partenariat ;</li><li>• Existence beaucoup de concurrents qui travaillent dans l'informel ;</li><li>• La dégradation du pouvoir d'achat des ménages ;</li><li>• Le marché de chocolat/Biscuit est dominé par les marques étrangers ;</li></ul>

Source : Etablir par nous-mêmes

### 2-3- le Mix marketing de l'entreprise OLYMPIC :

Cette partie sera consacrée aux différentes politiques de l'entreprise, à savoir la politique de produit, prix, distribution et la communication et aussi politique force et vente.

#### 2-3-1- La politique produit

L'entreprise « OLYMPIC » est une marque qui se concentre sur le secteur d'agro-alimentaire. Tout d'abord elle est focalisée sur la fabrication de chocolats (Mini Tablette, grande tablette, block de chocolat et bidons de glaçage ) elle s'est ensuite tournée a la production des biscuits au lait des grands modèles comme des petits modèles.

#### ❖ Les caractéristiques de produit

Les principales matières premières utilisées pour la fabrication des produits d'OLYMPIC quel que soit pour la chocolaterie ou la biscuiterie :

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

- La graisse végétale de palme hydrogénée 35/37 (CNS)
- La graisse végétale de palmiste 38/40(BO)
- Poudre de cacao ALC/Naturel CNS
- Poudre de lait (CNS/BO)
- La lécithine de soja...etc.
- Farine (BO)
- Aditifs fin alimentaire (ammonium, Sodium ...)

### ❖ **La production des produits « OLYMPIC »**

#### ➤ **La production de chocolat passe par plusieurs étapes à savoir :**

- Transformer le sucre cristal au sucre glacé et fondre la graisse végétale
- Verser la poudre de cacao, sucre glacé et éventuellement la poudre de lait dans **un pétrin** et en ajoutant au fur et à mesure de la graisse végétale fondue en température de 40° à 50°.
- La pâte passe ensuite dans **une broyeuse** raffineuse et elle ressorte parfaitement broyée et homogène.
- Acheminer la pâte vers un **conche** est mélangée aux autres matières premières (lécithine de soja, arôme liquide ...etc) pour soumise à une agitation constante et soutenue, à chaud, afin d'acquérir toute sa finesse et son onctuosité.
- Ensuite l'amener vers le **TANK de Stockage** (température entre 50° à 60°)
- Avant sa mise en forme, la pâte doit être amenée, avec précision, à **la tempereuse** qui permet une cristallisation stable. Cette opération conduit à un chocolat brillant cassant et fondant.
- On arrive à l'étape de moulage: Le chocolat peut être coulé dans des moules.
- Puis il passe dans un réfrigérateur pour refroidissement de chocolat.
- Phase de conditionnement et la mise en carton et palettisation.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

➤ **La production de biscuit passe aussi par des étapes suivantes :**

- **Le pétrissage de la pâte**

- Fondre la graisse végétale de palmiste à la température 40° a 50° ;
- Verser et mélanger la matière première (farine, sucre, graisse végétale de palmiste, lécithine de soja, poudre de lait, lactosérum, amidon de maïs, aditifs à des fins alimentaire, sel et l'eau...etc.) dans **un pétrin** pour obtenir une pâte prête à être utilisée ;

- **Le moulage des biscuits**

- La pâte passe dans **une rotative** dans cette opération le biscuit prends sa forme

A la sortie des machines, les biscuits sont déposés sur un tapis afin d'être acheminés jusqu'au four pour l'étape suivante : la cuisson

- **La cuisson**

- La cuisson a une importance primordiale, car c'est d'elle que dépend le goût
- La cuisson dure en moyenne entre 2 et 3 minutes en fonction de l'épaisseur ou de la composition des biscuits.

Une fois cuits, les biscuits sont ensuite refroidis pour pouvoir être sélectionnés et conditionnés à la main.

### **2-3-2- Politique de Prix :**

La politique de prix est une étape très importante et très délicate dans chaque entreprise. C'est la condition essentielle de la rentabilité et de la survie de l'entreprise ; c'est une arme concurrentielle privilégiée.

Les prix de l'entreprise sont fixés par apport :

- Aux coûts de revient d'un produit
- Aux prix des concurrents.
- A la prise en compte des fluctuations de la demande.

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

**Tableau N° 16 : comparaison entre prix usine et prix consommateurs de la gamme de produits de l'entreprise « OLYMPIC »**

<i>Produits CNS</i>	Prix usine (hors taxe) en DA	Prix consommateurs
<b>Mini Olympic</b>	<b>580.00</b>	<b>Une variation entre 10% à 15% des prix usine, pour toute la gamme de produits</b>
<b>Block de chocolat 1</b>	<b>1700.00</b>	
<b>Block de chocolat 2</b>	<b>1400.00</b>	
<b>Bidons de glaçage</b>	<b>620.00</b>	
<b>végécaou au lait</b>	<b>500.00</b>	
<i>Produits BO</i>		
<b>Galette au lait Crack</b>	<b>490.00</b>	
<b>Galette au lait Popy</b>	<b>480.00</b>	
<b>Matinos family</b>	<b>480.00</b>	
<b>Matinos Milky</b>	<b>380.00</b>	

Source : L'entreprise OLYMPIC (2018-2019)

### 2-3-3- Politique de Communication

- L'entreprise ne dispose pas d'un service marketing
- L'entreprise n'a pas de politique de communication formalisée
- Les actions de l'entreprise sont insuffisantes et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un plan de communication commerciale
- L'entreprise ne dispose pas encore d'un site Web
- L'entreprise ne dispose pas des points des ventes qui assurent la diffusion des produits.
- L'entreprise ne participe pas à des foires et des expositions.

### 2-3-4- Politique de distribution

L'entreprise « OLYMPIC » a mis en œuvre 01 stratégie de distribution ;

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### \* La distribution intensive :

L'entreprise a opté pour cette stratégie de distribution de masse pour toucher un maximum de grossistes. Elle concerne les produits de chocolat (Mini Olympic) et de biscuit « Galette au lait crack ». Ces produits sont qualifiés de produits de grande consommation, donc ils doivent être présentés dans toutes les régions du pays, pour cela « OLYMPIC » utilise des circuits longs et des circuits courts.

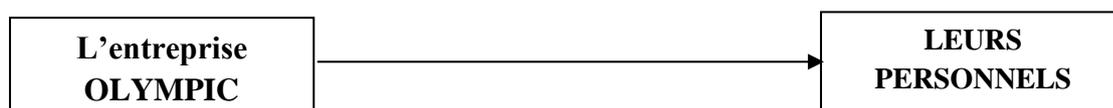
\*Les types de circuits adoptés par « OLYMPIC ».

« OLYMPIC » utilise deux types de circuits de distribution dans le but de maximiser les ventes de ces produits.

#### •Le circuit Ultracourt (Circuit direct)

Au niveau de l'entreprise « OLYMPIC » la coopération considérée comme un circuit direct qui existe à l'intérieur de l'entreprise, dans le but de motiver et aider le personnel avec un prix de vente égal au prix de revient plus de marge de 5%.

Figure N°23 : Circuit Direct de l'entreprise « OLYMPIC »

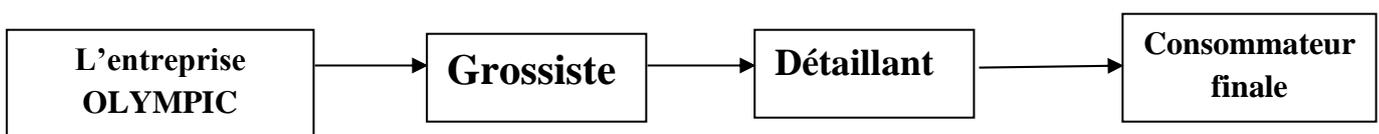


Source : établir par nous-mêmes

#### •Le circuit long

Plusieurs intermédiaires contribuent à la distribution des produits « OLYMPIC » : grossistes et détaillants.

Figure N° 24: Le circuit long de l'entreprise « OLYMPIC »



Source : établir par nous-mêmes.

## **Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC**

---

### **2-3-5- La force de vente : OLYMPIC**

Pour assurer la commercialisation de ses produits, « OLYMPIC » dispose d'une force de vente d'un commercial compétant avec plus de 17 ans d'expérience dans le domaine.

C'est lui qui assure le contact direct avec les grossistes, il assure la programmation des ventes grâce à un calendrier suivant les bons de commande des clients, il veille aussi sur la disponibilité de produits pour éviter une rupture de stock, améliore son image de marque auprès du public et vendre ses produits.

### **3- Synthèses et recommandations**

Malgré que les biens fait de l'entreprise « OLYMPIC », cela ne demeure pas suffisant pour maintenir sa position. De ce fait, elle est censée fournir plus d'efforts afin d'améliorer d'avantage sa performance globale, car il n'est jamais possible de garder sa position si elle ne s'adapte pas aux changements que connait l'environnement à tous les niveaux.

Dans cette section nous allons confirmer/ infirmer nos hypothèses et nous proposons certaines recommandations pour redresser aux défaillances (faiblesses) de l'entreprise.

#### **3-1- Analyse des hypothèses**

Après avoir traité et analysé les données collectées via l'enquête sur le terrain, nous synthétisons que :

##### **➤ Synthèse 1 :**

Les pratiques du marketing de l'entreprise, se limite à la pratique d'un marketing aval en utilisant des différentes techniques relatives au mix-marketing, sans réflexion stratégique préalable et formalisée relevant du marketing amont. Ce dernier, qui nécessite l'amélioration du cadre institutionnel de l'investissement en général et celui de l'information en particulier par le développement d'un marché de l'information économique.

Au niveau de l'entreprise « OLYMPIC » cette pratique se limite à la réalisation des tâches opérationnelles de la fonction marketing telle que la commercialisation des produits (la politique produit, prix et distribution) qui sont maîtrisées. Contrairement à des campagnes publicitaire, la promotion de vente, l'étude de marché ...sont peu développées au sein de

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

l'entreprise en raison de l'absence de l'information fiable sur le marché et manque de compétence dans ce domaine.

### ➤ **synthèse 02**

Les principaux obstacles qui empêchent le développement du produit sont liés au manque de confiance du consommateur à ce produit et sa préférence à d'autres marques qui sont plus fiables. D'après notre enquête nous constatons que les consommateurs consomment de plus les produits importés que les produits locaux par exemple la facture d'importation de chocolat et biscuit en 2010 relève à 40 million dollars de chocolat et 20.5 million de dollars de biscuit ; en cinq ans les importations de ces deux catégories de produits ont été multipliées respectivement par 3.4 et 2.5<sup>132</sup>.

### **3-2- Les recommandations**

- L'organigramme retracé à la figure N° 20 reflète la réalité de la gestion au niveau de l'entreprise, où nous constatons une insuffisance.

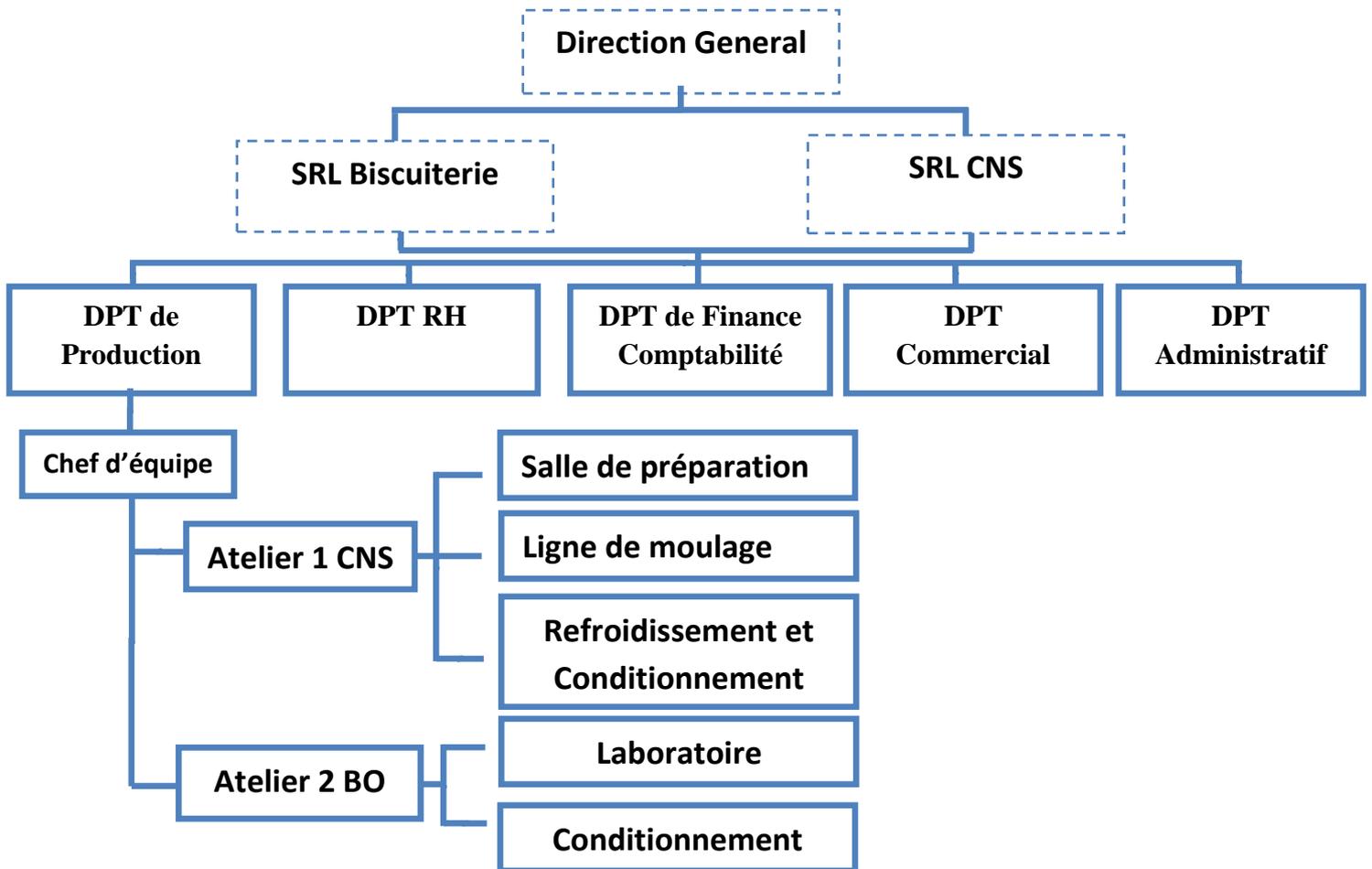
Nous préconisons un nouvel organigramme conçu de la façon suivante et ce pour améliorer la gestion de l'entreprise :

---

<sup>132</sup> Ouada-YAZID.over-blog.com

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

Figure n°25 : l'organigramme proposer pour l'entreprise « OLYMPIC »



Source : Etablir par nous même

• Au niveau de la communication, nous suggérons à l'entreprise « OLYMPIC » de fournir beaucoup plus d'effort publicitaire et de réaliser des dépenses publicitaires importantes. Les axes essentiels de la communication sont :

La publicité média

- la presse écrite, bonne sélectivité de la cible selon l'âge, le sexe, profession, la région etc.
- la télévision, couverture large
- l'affichage
- la radio, média peu coûteux, effet rapide

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

- internet

La publicité hors média

- **La communication institutionnelle** (relation publique, parrainage, mécénat, etc.), Mercatique directe

- Améliorer la qualité de son produit afin d'avoir une image et une notoriété de la marque.

- Faire une étude de marché pour mieux comprendre les besoins et les attentes des consommateurs et étudier les stratégies des concurrents.

- L'entreprise doit augmenter sa capacité de production et une extension de sa gamme de produit.

- « OLYMPIC » peut user des tactiques de fixation de prix temporaires comme :

- Les prix spéciaux (des offres temporaires limitées) ;

- Les prix de fidélité ;

- Les rabais ;

- La force de vente est un maillon indispensable et idéal entre l'entreprise et son environnement. Les vendeurs assurent les flux sortant de l'entreprise (les produits) et ils contribuent aux flux entrants remonter des informations provenant de la clientèle, de la concurrence, pour cela nous proposons d'élargir son département Commercial, en recrutant un deuxième commercial puisque la demande dépasse l'offre.

- « OLYMPIC » doit agir sur l'amélioration de la gestion de chaîne logistique, ce qui requiert la prise en compte des considérations suivantes :

- Créer une fonction supply chain au sein de l'entreprise

## Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée par l'entreprise OLYMPIC

---

### Conclusion

Elaborer une stratégie commerciale est essentiel pour toute entreprise qui veut commercialiser un produit ou un service. L'activité commerciale est la plus exigeante d'une entreprise car elle est le moteur du bon fonctionnement de celle-ci. Les marchés sont de plus en plus complexes, changent de plus en plus rapidement, et ceci dans ce monde où la sur-communication rend le message des entreprises de plus en plus flou ou inaudible.

Tout ceci confirme l'importance pour toutes les entreprises d'élaborer régulièrement, et annuellement un plan marketing en vue de se positionner sur le marché.

Quelle stratégie commerciale à élaborer d'une entreprise d'agro-alimentaire face a une concurrence féroce? Autrement dit, Nous nous demandons au sujet des attentes réelles des clients (ou prospects) de l'entreprise sur son marché.

Plusieurs méthodes ont été définies pour positionner l'entreprise « OLYMPIC » sur son marché, Mais reste le problème d'organiser les informations extraites d'études réalisées de façon à ce qu'elles soient facilement accessibles afin d'atteindre nos objectifs.

La stratégie commerciale à mettre en place dans notre cas, d'une part, respecte une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Il s'agit d'un travail qui vise à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle, et d'autre part, s'assure auprès des autres fonctions clés de l'entreprise (gestion de la qualité, logistique, management du système d'information, gestion des ressources humaines) de la faisabilité de l'offre.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

## Conclusion générale

---

L'environnement est composé de tous les éléments qui gravitent autour de l'entreprise et susceptible d'influencer, de faciliter ou perturber ses activités. Dans l'analyse de l'environnement de l'entreprise plusieurs critères sont à prendre en compte, afin de cerner ses forces et faiblesses par rapport aux concurrents, les opportunités qui s'offrent à elle et les risques éventuels pouvant provenir de l'intérieur ou de l'extérieur.

Nous pouvons dire que l'entreprise en général et particulièrement algérienne, quel que soit son secteur d'activité ne peut être isolé du milieu dans lequel elle évolue. Immergé dans un environnement concurrentiel, technologique et réglementaire, l'entreprise agroalimentaire (particulièrement) doit répondre à ses différents objectifs en prenant en considération certain nombre de contraintes.

Toutes les entreprises cherchent à satisfaire la demande de leurs clients. Face à ce défi, il est primordial d'évoluer afin de placer le client au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Actuellement, le secteur agroalimentaire ne cesse d'évoluer, suite à la croissance démographique qu'a connue notre pays, ce qui a engendré une concurrence accrue. Aussi, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés accentuent la concurrence et rende l'environnement de l'entreprise incertain. Cette dernière est désormais confrontée à un certain nombre d'impératifs incontournables : diminuer les coûts, améliorer la qualité, réduire les délais, s'adapter aux marchés et aux besoins des clients, innover le produit, produire plus, pour atteindre ses objectifs face à une telle complexité.

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer l'importance de l'activité commerciale au sein d'une petite entreprise « Olympic » et comment élabore-elle ses stratégies. Ce qui nous a amenés à déterminer les composantes de diagnostic commercial, les leviers d'action ainsi que sa force de vente.

Il paraît donc primordial de réviser certaines stratégies désuètes,

Arriver au terme de notre travail de recherche nous avons constaté que la réalité sur le terrain est tout autre, et que les stratégie des entreprises ne suivent pas un cheminement prédéfini, ou bien un plan, et de ce fait la stratégie commerciale plus particulièrement, n'est pas appliquée de manière claire, mais plutôt d'une manière à maintenir les objectifs préétablis, et assurer la pérennité de l'entreprise tout en essayant de s'adapter au mieux au changement de l'environnement et de l'influence de celui-ci sur son activité. On a pu constater aussi que l'entreprise que nous avons étudié à savoir « OLYMPIC » réussit à

## Conclusion générale

---

satisfaire ses clients et rester compétitive malgré les quelques difficultés rencontrés dans secteur, et à réaliser un chiffre d'affaire important.

A l'issue de notre étude, nous estimons que ce modeste travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un tel thème d'actualité. C'est le prélude à d'autres recherches encore plus approfondies. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus ou moins atteint les objectifs fixés, et que notre étude sera suivi par d'autres recherches ultérieures.

# Liste des abréviations

**NCR** : Non Consommateurs Relatifs.

**ABC** : Affect, Behavior, Congnition.

**PCS** : Pouvoir Calorifique Inférieur.

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.

**SFR** : Société Française Radiotéléphone.

**R&D** : Recherche et Développement.

**PESTEL** : Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique et Légal.

**FCS** : Facteurs Clés de Succès.

**BCG**: Boston Consulting Group.

**ADL**: Arthur d Little.

**FDV** : Force De Vente.

**VRP** : Vendeur Représentant et Placier.

**SCM**: Supply Chain Management.

**CSCMP**: Council of Supply Chain Management Professionnels.

**CNS**: Chocolaterie Nouvelle du Sebaou

**BO**: Biscuiterie Olympic

**C.A** : Chiffre d'Affaire

**DA** : Dinars Algérien

# Listes des figures

<b>Figure n°01</b> : les différents niveaux du marché .....	11
<b>Figure n°02</b> : le processus d'achat.....	17
<b>Figure n°03</b> : Influence des acteurs sur le processus d'achat.....	21
<b>Figure N°04</b> : Les facteurs d'influence du comportement du consommateur.....	22
<b>Figure N°05</b> : les cinq catégories de besoins selon Maslow.....	24
<b>Figure N°06</b> : le modèle PESTEL .....	51
<b>Figure N°07</b> : Analyse concurrentielle de M.PORTER .....	52
<b>Figure N°08</b> : la matrice BCG.....	57
<b>Figure N°09</b> : Matrice McKinsey.....	59
<b>Figure N°10</b> : Matrice ADL.....	61
<b>Figure N°11</b> : représentation de la courbe de cycle de vie d'un produit.....	70
<b>Figure N° 12</b> : Les types de canaux de distribution.....	76
<b>Figure N°13</b> : le processus de la communication .....	79
<b>Figure N°14</b> : Le système de gestion d'une force de vente.....	90
<b>Figure N°15</b> : piloter la FDV.....	91
<b>Figure N° 16</b> : Supply chain.....	95
<b>Figure N°17</b> : Supply Chain.....	96
<b>Figure N°18</b> : Le pourcentage de production de produits BO/C.A.....	105
<b>Figure N° 19</b> : Pourcentage des ventes des produits CNS/ C.A.....	107
<b>Figure n°20</b> : l'organigramme de l'entreprise « OLYMPIC ».....	108
<b>Figure n°21</b> : l'évolution de C.A.....	111

# Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché

---

<b>Figure N° 22:</b> Bénéfice net de l'entreprise 2018 et 2019.....	113
<b>Figure N°23 :</b> Circuit Direct de l'entreprise « OLYMPIC ».....	125
<b>Figure N° 24:</b> Le circuit long de l'entreprise « OLYMPIC ».....	125
<b>Figure n°25 :</b> l'organigramme proposer pour l'entreprise « OLYMPIC ».....	128

# Listes des Tableaux

<b>Tableau N°01</b> : les différents niveaux du marché au sens étroit.....	09
<b>Tableau N°02</b> : les acteurs du marché .....	12
<b>Tableau N°03</b> : l'étude de l'environnement .....	31
<b>Tableau N°04</b> : l'efficacité stratégique de la segmentation.....	39
<b>Tableau N°05</b> : Comparaison de la segmentation stratégique et marketing (adapter d'après stratégor, 1988).....	41
<b>Tableau N°06</b> : présentation les apports et les limites de la matrice BCG .....	58
<b>Tableau N°07</b> : présentation les apports et les limites de la matrice McKensey.....	60
<b>Tableau N°08</b> : présentation les apports et les limites de la matrice ADL.....	62
<b>Tableau N°09</b> : Typologie de la force de vente.....	85
<b>Tableaux N°10</b> : l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise.....	111
<b>Tableaux N°11</b> : l'évolution des charges annuelles.....	112
<b>Tableaux N°12</b> : L'évolution de bénéfice net de « OLYMPIC ».....	113
<b>Tableau N° 13</b> : le marché de l'entreprise.....	114
<b>Tableau N° 14</b> : les forces et les faiblesses de l'entreprise OLYMPIC.....	120
<b>Tableau N°15</b> : les opportunités et les menaces de l'entreprise OLYMPIC .....	121
<b>Tableau N°16</b> : comparaison entre prix usine et prix consommateurs de la gamme de produits de l'entreprise « OLYMPIC ».....	124

# QUESTIONNAIRE

**Q1 : Quelle est la date de la création de votre entreprise ?**

**Q2 : L'activité principale de votre entreprise ?**

**Q3: Quel est le statut juridique de votre entreprise :**

SARL  EURL  SPA  SNC  autre ; précisez

**Q4 : Quel est le chiffre d'affaire de vous entreprise :**

.....moins de 20 million de DA

Entre 20 million de DA et 100 million de DA

Entre 100 million de DA et 200 million de DA

Entre 200 million de DA et 500 million de DA

Entre 500 million de DA et plus

**Q5 : Pouvez-vous nous donner l'évolution de chiffre d'affaire dans les cinq dernière années :**

Année	2014 /2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
c.a %					

**Q6 : Pouvez-vous nous donner l'évolution du bénéfice net de votre entreprise durant les cinq dernières années :**

Année	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Bénéfice net%					

**Q7 : Quelle est l'actuel effectif salarié de votre entreprise :**

Moins de 9 salariés  Entre 50 et 249 salariés

Entre 10 et 49 salariés  plus de 250 salariés

**Q08 : votre entreprise évalue dans un marché :**

Régional       Local (national)       International

**Q09 : votre entreprise fonctionne t elle a la base d'un plan**

Opérationnel (court terme)

Tactique (moyen terme)

Stratégique (long terme)

Aucun plan

**Q10 : Quel sont les objectifs stratégique de votre entreprise :**

Objectif de croissance

Objectifs de d'autonomie et d'indépendance financières

Objectifs de rentabilité

Objectifs de pérennité

**Q11 : Quelle est la stratégie adoptée par votre entreprise :**

Stratégie de spécialisation

Stratégie de diversification

Stratégie d'imitation (benchmarking)

Stratégie d'innovation

**Q12 : Vous êtes dirigeant depuis combien de temps (expérience) :**

Inferieur a 1 an       Entre 1 - 5ans       Plus de 5ans

**Q13 : Classez les éléments suivants selon l'importance qu'ils vous offrent :**

Pérennité de son affaire

Avoir l'indépendance ou l'autonomie

Croissance de vos activités

**Q14 : Pour vous la décision stratégique est :**

Une orientation sur le long terme

Complexe, globale et incertaine

**Q15 : Comment vous percevez l'environnement actuel de votre entreprise :**

Comme ensemble d'opportunité à saisir

Comme ensemble de difficulté à surmonter

**Q16 : Quelles sont les différentes fonctions de votre entreprise :**

Fonction d'achat       Fonction RH       Fonction commerciale

Fonction de maintenance       Fonction de R&D       Fonction marketing

Fonction production       Fonction comptabilité       Fonction finance

**Q17 : Selon vous, l'environnement de votre entreprise présente un degré d'incertitude :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q18: Pensez-vous en considération vos concurrents dans de vos décision impotente d'une façon :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q19 : Pensez-vous que votre marché est attractif pour de nouveaux concurrents d'une façon :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q20 : Parmi les sous environnement suivants quel sont ce qui influencent votre entreprise :**

Le politique       Le socioculturelle       L'écologique   
L'économique       Le technologique       Légale

**Q21 : Parmi ces décisions stratégiques (importantes) quelles sont celles que vous avez pris ces cinq dernières année :**

Lancer un nouveau produit   
Changer la marque d'un produit   
Améliorer l'emballage d'un produit   
Améliorer la qualité d'un produit

**Q22 : suivants votre gamme de produits ; pratiquez-vous une segmentation de votre marché :**

Oui       Non

**Q23 : Si oui ; quel sont les critères que vous utilisez :**

Les critères sociodémographique ; géographique et économique   
Les critères comportementaux   
Les critères de personnalité et de style de vie   
Les critères d'avantage recherché

**Q24 : Quelle est la stratégie marketing adoptée par votre entreprise :**

Ciblage       Positionnement       Spécialisation       Diversification

**Q25 : Quelle est l'importance de l'évolution de la rentabilité de la gamme de vos produits :**

Sans importance       Peu important       Assez importante       Très important

**Q26 : Pensez-vous que le packaging soit un facteur important lors d'achat de vos produits :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q27 : Parmi ces proposition, quelle est la politique des prix que vous adoptez :**

Le prix au service de la politique de segmentation

Le prix au service de la stratégie concurrentielle

Le prix au service de la politique de positionnement

Le prix au service de stimulation des ventes

**Q28 : A votre avis, le prix contribue à exprimer le positionnement de votre marque à un degré :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q29 : Comment jugez-vous le degré de satisfaction de vos clients :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q30 : Quel sont les canaux de distribution que vous utilisez :**

Distribution exclusifs régionaux

Distribution exclusifs de chaque wilaya

Autres précisez ...

**Q31 : Avez-vous un budget spécial pour la publicité**

Oui

Non


**SARL Chocolaterie Nouvelle du Sebaou**

Route d'Ighil Annane

Boghni

RC: 99 B 00 43 511

NIF: 0999 1500 4351 197

AI: 154 000 119 71

**Nom/Prénom de client**

LOCAL NB AXE 600 LOG

NOUVELLE VILLE

TIZI OUZOU

RC: .....

IF: .....

ART: .....

**BON DE LIVRAISON N°: .....**
**Date: JJ/MM/AN**

REF	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Total HT
1	MINI OLYMPIC (70TABLETTE)			-
2	GALETTE AU LAIT OLYMPIC			-
			<b>Total HT</b>	-

La présente facture est arrêtée à la somme de:

.....

**Service Commercial**





# SARL BISCUITERIE OLYMPIC

NOM/PRENOM CLIENT  
RUE TAGA LAGHOUAT  
LAGHOUAT

RC: .....

ART: .....

IF: .....

Facture n°: 00 30/2020

Date: JJ/MM/2020

REF	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Total HT
1	GALETTE OLYMPIC			
Total HT				
TVA 19%				
Total TTC				

Mode de paiement:

La présente facture est arrêtée à la somme de:

.....

Service Commercial



## ANNEXE N°01

### FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE « OLYMPIC »

#### **Informations concernant l'opérateur**

Activité : Production de chocolats et biscuits

Siege social : SARL CHOCOLATERIE NOUVELLE DU SEBAOU/ SARL BISCUITRIE OLYMPIC

Nom et prénom de gérant : YAHIAOUI MOURAD

Adresse administrative : route d'IGHIL ANANE BOGHNI W.T.O

Adresse d'unités de production : route d'IGHIL ANANE BOGHNI W.T.O

RC N° (CNS/BO): 99B0043511/12B0048696

Capital social : 20.000.000,00 DA (CNS), 5.100.000,00 DA (BO)

#### **Informations concernant l'établissement**

Surface totale : 23000 m<sup>2</sup>

Capacité de stockage :

Moyen de stockage : 02 Hangards

Matériaux de distribution :

- (01) FUSO (Camion 12T)
- (01) JAC (Camion 02T)
- (02) BOXER (Fourgon)

Nombre d'employé : 40

- Administratifs : 04
- Techniciens : 02
- Chef d'équipe : 01
- Ouvriers : 33

## QUESTIONNAIRE

**Q1 : Quelle est la date de la création de votre entreprise ?**

**Q2 : L'activité principale de votre entreprise ?**

**Q3: Quel est le statut juridique de votre entreprise :**

SARL  EURL  SPA  SNC  autre ; précisez

**Q4 : Quel est le chiffre d'affaire de vous entreprise :**

.....moins de 20 million de DA

Entre 20 million de DA et 100 million de DA

Entre 100 million de DA et 200 million de DA

Entre 200 million de DA et 500 million de DA

Entre 500 million de DA et plus

**Q5 : Pouvez-vous nous donner l'évolution de chiffre d'affaire dans les cinq dernière années :**

Année	2014 /2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
c.a %					

**Q6 : Pouvez-vous nous donner l'évolution du bénéfice net de votre entreprise durant les cinq dernières années :**

Année	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Bénéfice net%					

**Q7 : Quelle est l'actuel effectif salarié de votre entreprise :**

Moins de 9 salariés  Entre 50 et 249 salariés

Entre 10 et 49 salariés  plus de 250 salariés

**Q08 : votre entreprise évalue dans un marché :**

Régional       Local (national)       International

**Q09 : votre entreprise fonctionne t elle a la base d'un plan**

Opérationnel (court terme)

Tactique (moyen terme)

Stratégique (long terme)

Aucun plan

**Q10 : Quel sont les objectifs stratégique de votre entreprise :**

Objectif de croissance

Objectifs de d'autonomie et d'indépendance financières

Objectifs de rentabilité

Objectifs de pérennité

**Q11 : Quelle est la stratégie adoptée par votre entreprise :**

Stratégie de spécialisation

Stratégie de diversification

Stratégie d'imitation (benchmarking)

Stratégie d'innovation

**Q12 : Vous êtes dirigeant depuis combien de temps (expérience) :**

Inferieur a 1 an       Entre 1 - 5ans       Plus de 5ans

**Q13 : Classez les éléments suivants selon l'importance qu'ils vous offrent :**

Pérennité de son affaire

Avoir l'indépendance ou l'autonomie

Croissance de vos activités

**Q14 : Pour vous la décision stratégique est :**

Une orientation sur le long terme

Complexe, globale et incertaine

**Q15 : Comment vous percevez l'environnement actuel de votre entreprise :**

Comme ensemble d'opportunité à saisir

Comme ensemble de difficulté à surmonter

**Q16 : Quelles sont les différentes fonctions de votre entreprise :**

Fonction d'achat       Fonction RH       Fonction commerciale

Fonction de maintenance       Fonction de R&D       Fonction marketing

Fonction production       Fonction comptabilité       Fonction finance

**Q17 : Selon vous, l'environnement de votre entreprise présente un degré d'incertitude :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q18: Pensez-vous en considération vos concurrents dans de vos décision impotente d'une façon :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q19 : Pensez-vous que votre marché est attractif pour de nouveaux concurrents d'une façon :**

Très faible       Moyenne       Forte

Faible       Très forte

**Q20 : Parmi les sous environnement suivants quel sont ce qui influencent votre entreprise :**

Le politique       Le socioculturelle       L'écologique   
L'économique       Le technologique       Légale

**Q21 : Parmi ces décisions stratégiques (importantes) quelles sont celles que vous avez pris ces cinq dernières année :**

Lancer un nouveau produit   
Changer la marque d'un produit   
Améliorer l'emballage d'un produit   
Améliorer la qualité d'un produit

**Q22 : suivants votre gamme de produits ; pratiquez-vous une segmentation de votre marché :**

Oui       Non

**Q23 : Si oui ; quel sont les critères que vous utilisez :**

Les critères sociodémographique ; géographique et économique   
Les critères comportementaux   
Les critères de personnalité et de style de vie   
Les critères d'avantage recherché

**Q24 : Quelle est la stratégie marketing adoptée par votre entreprise :**

Ciblage       Positionnement       Spécialisation       Diversification

**Q25 : Quelle est l'importance de l'évolution de la rentabilité de la gamme de vos produits :**

Sans importance       Peu important       Assez importante       Très important

**Q26 : Pensez-vous que le packaging soit un facteur important lors d'achat de vos produits :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q27 : Parmi ces proposition, quelle est la politique des prix que vous adoptez :**

Le prix au service de la politique de segmentation

Le prix au service de la stratégie concurrentielle

Le prix au service de la politique de positionnement

Le prix au service de stimulation des ventes

**Q28 : A votre avis, le prix contribue à exprimer le positionnement de votre marque à un degré :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q29 : Comment jugez-vous le degré de satisfaction de vos clients :**

Sans importance       Peu important       Assez important       Très important

**Q30 : Quel sont les canaux de distribution que vous utilisez :**

Distribution exclusifs régionaux

Distribution exclusifs de chaque wilaya

Autres précisez ...

**Q31 : Avez-vous un budget spécial pour la publicité**

Oui

Non

**SARL BISCUITERIE OLYMPIC**  
**RAPPORT DE PRODUCTION**

DATE : .....				
<b>Section préparation:</b>				
Nombre de pates: .....				
<b>Produit:</b> _____				
Farine				
Sucre				
Dextrose				
GV 38/40 (KG / CARTON)				
Lecthine de soja				
Sel				
B. Amonium				
B. Sodium				
Metabisulfite				
Enzyme				
Arome				
Poudre de lait 26%				
Amidon de maïs				
Pyrophosphate				
<b>Section Production :</b>				
	CRACK	POPY	MATINOS FAMILY	MATINOS MILKY
Bobine d'emballage				
Produit Fini				
<b>DECHETS</b>	MACHINE 01 :			
	MACHINE 02 :			
	MACHINE 03 :			
<b>REMARQUE:</b>	.....			

## SARL CHOCOLATERIE NOUVELLE DU SEBAOU

## Rapport Journalier Des Stocks

## R A P P O R T D E P R O D U C T I O N

DATE :.....

Section I : Preparation

Nombre de pates :.....

Recette:  Mini Olympic  Block N°1  Block N°2

D E T A I L D E S C O N S O M M A T I O N	
Designation	Quantités
Sucre (KG)	
Graisse végétal 35/37(KG/ CARTON)	
Graisse végétal 38/40 (KG/ CARTON)	
Cacao NOIR Nederland (KG/ CARTON)	
Cacao NATUREL Nederland(KG/ CARTON)	
Cacao ALC MONER ( KG)	
Cacao NATUREL MONER (KG)	
Lecithine de soja	
Arome Chocolat (KG )	
colle ( bidon)	
scotch (carton)	
Film Etirable (carton)	
Film Block	

Section II: CAVEMIL

Consommation D'emballage:

Designation	Type D'emballage	Quantités
Papier Emballage		
Emballage carton		

PRODUCTION DU JOUR:

Designation	Quantites
Mini Olympic (Cartons)	
Blocks N° 01 :10 kg	
Blocks N° 02 :10 kg	
BIDON : 3,8 kg	
DECHETS	MACHINE 01
	MACHINE 02

# Sommaire

Introduction générale .....	01
<b>Chapitre I : L'entreprise et la concurrence dans l'économie de marché.....</b>	<b>05</b>
Introduction.....	07
<b>1- La connaissance du marché .....</b>	<b>08</b>
1-1- Définition du marché .....	08
1-1-1- Marché au sens étroit .....	09
1-1-1-1- Les différents niveaux (types) du marché .....	09
1-1-1-2- Le marché actuel et le marché potentiel.....	10
1-1-2- Le marché au sens élargi.....	11
1-1-2-1- Les différents acteurs du marché.....	12
<b>2- Le Comportement du Consommateur .....</b>	<b>13</b>
2-1- Fondements du consommateur .....	11
2-1-1- Définitions de concepts .....	11
2-2- Le processus d'achat .....	16
2-2-1- Les étapes de processus d'achat .....	17
A) La reconnaissance du problème .....	18
B) La recherche d'information.....	18
C) Evaluations des solutions possibles .....	19
D) Les choix .....	19
E) L'évaluation post-achat.....	20
2-2-2 Les intervenants dans le processus d'achat .....	21
2-2-3- Les différents types et situations d'achats .....	21
2-3- Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur.....	22
2-3-1- Les stimuli.....	23
2-3-2- Les facteurs individuels.....	24
2-3-3 Les facteurs d'environnement .....	28

## Sommaire

3- Eude du marché.....	30
3-1 Les composants de l'étude de marché.....	31
3-1-1- L'étude de l'environnement .....	31
3-1-2- L'étude du consommateur .....	33
3-1-3- L'étude de l'image de l'entreprise.....	33
3-1-4-L'étude de la concurrence.....	33
3-1-5- L'étude de la distribution .....	34
Conclusion de chapitre.....	35
<b>Chapitre II : Les décisions Stratégiques en Marketing.....</b>	<b>36</b>
Introduction .....	37
<b>1- Le choix des options stratégiques .....</b>	<b>38</b>
1-1- La segmentation .....	38
1-1-1 : la Définition de la segmentation .....	38
1-1-2 : les critères de la segmentation .....	39
1-1-3 : les conditions de la segmentation ou l'efficacité stratégique de segmentation.....	40
1-1-4 : les spécifiés de la segmentation marketing et de la segmentation stratégique.....	41
1-2- Le Ciblage .....	43
1-2-1 La concentration.....	43
1-2-2 La spécialisation par produit.....	43
1-2-3 La spécialisation par marché.....	43
1-2-4 La spécialisation sélective.....	44
1-2-5 La couverture globale.....	44
1-3 : Le Positionnement .....	44
<b>2- Le Diagnostic Stratégique.....</b>	<b>46</b>
2-1- Le Diagnostic Interne : .....	46

## Sommaire

2-1-1- Les composantes de diagnostic interne : .....	46
a) Les Ressources de l'entreprise .....	46
b) Les compétences .....	49
2-2- Le Diagnostic Externe .....	49
2-2-1- Macro environnement .....	50
a) Politique.....	50
b) Economique (E) .....	50
c) Socioculturel(s) .....	51
d) Technologie(T) .....	51
e) Ecologique (E).....	51
f) Légale (L).....	51
2-2-2 - Micro environnement .....	52
A) Le pouvoir de négociation des clients .....	53
B) Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	54
C) Les menaces des nouveaux entrants.....	54
D) Les produits de substitutions.....	55
E) La concurrence au sein de secteur.....	55
F) Le rôle de l'Etat .....	55
<b>3- Le Portefeuille d'activité stratégique .....</b>	<b>56</b>
3-1- La matrice Boston consulting group BCG.....	56
3-1-1- Représentation de la matrice BCG .....	57
3-1-2- Apports et limites de la matrice BCG.....	58
3-2- La matrice McKinsey .....	58
3-2-1- Représentation de la matrice McKinsey .....	59
3-2-2- Apports et limites de la matrice McKinsey.....	61
3-3- La matrice d'ARTHUR D. LITTLE (ADL).....	61
3-3-1- Représentation de la matrice ADL.....	62
3-3-2- Apports et limites de la matrice ADL : .....	63

# Sommaire

Conclusion.....	65
Chapitre III : les choix des moyens de l'action commerciale.....	66
Introduction.....	67
<b>1- Le marketing mix.....</b>	<b>68</b>
1-1-La définition de marketing mix .....	68
1-2- Les composantes de mix marketing .....	68
1-2-1- La politique du produit.....	69
1-2-1-1- Définition de produit (Product) .....	69
1-2-1-2- Caractéristique d'un produit .....	69
1-2-1-3- Cycle de vie d'un produit .....	70
1-2-2- La politique du prix.....	72
1-2-2-1- Définition de prix .....	72
1-2-2-2- Les objectifs et les contraintes de la politique de prix.....	73
1-2-2-3- Les méthodes de fixation de prix .....	74
a) L'approche par les couts .....	74
b) L'approche par l'offre (concurrence).....	74
c) L'approche par la demande .....	75
1-2-2-4- Les modifications des prix :.....	75
1-2-3- La politique de distribution .....	76
1-2-3-1- Définition de la distribution.....	76
1-2-3-2- Les objectifs de la distribution.....	77
1-2-3-3- Les fonctions de la distribution.....	78
1-2-4- La politique de communication.....	79

## Sommaire

1-2-4-1 Définition de communication .....	79
1-2-4-2- Les stratégies de communication .....	80
a) La stratégie Push : .....	80
b) La stratégie pull : .....	81
1-2-4-3- Les moyens de la communication marketing : .....	81
a. Force de vente.....	81
b. La promotion des ventes.....	81
c. Les relations extérieures (publicité) .....	81
1-2-4-4- La cible et le budget de la communication .....	82
1-3- Evolution vers les 4 P.....	83
<b>2- La force de vente .....</b>	<b>85</b>
A) l'organisation de la force de vente .....	85
2-1-1- Définition de la force de vente.....	85
2-1-2-Les Types de la force de vente.....	86
2-1-3-L'importance de la force de vente.....	86
2-1-4-Le rôle de la force de vente.....	87
2-1-5-Objectifs de la force de vente .....	88
2-1-6-La Structure de la force de vente.....	89
2-1-7-La taille de la force de vente .....	89
B) La Gestion de la Force De Vente .....	90
2-2-1- Pilotage de la FDV .....	91
A) Le recrutement .....	92
B) La formation.....	92

## Sommaire

C)La supervision .....	92
D)La motivation : .....	93
E) L'Evaluation .....	93
<b>3- Supply chaîn management .....</b>	<b>94</b>
3-1- Supply Chain.....	94
3-1-1 Définition de la Supply Chain .....	94
3-2- Management de la Supply Chain.....	96
3-2-1 Historique.....	96
3-2-2- Définition .....	97
3-2-3- La Fonction Supply Chain.....	98
3-2-4- Les enjeux du Supply Chain management.....	99
Conclusion .....	101
Chapitre IV : La stratégie commerciale adoptée au sein de l'entreprise « OLYMPIC ».....	102
Introduction.....	103
<b>1- Présentation de l'entreprise « OLYMPIC » .....</b>	<b>104</b>
1-1-Historique et création de l'entreprise .....	104
1-2- la gamme de l'entreprise .....	105
1-2-1 l'unité biscuiterie.....	105
A) Les produits de l'entreprise BO .....	105
B) La production de l'entreprise «BO. OLYMPIC » par rapport au C.A.....	105
1-2-2- Unité chocolaterie .....	106
A) Les produits de l'entreprise CNS .....	106
B) La production de l'entreprise CNS par rapport u C.A.....	107

## Sommaire

1-3- la structure de l'entreprise.....	107
1-4- Missions et objectifs de l'entreprise .....	110
a) Missions de l'entreprise.....	110
b) Objectifs de l'entreprise.....	110
1-5- L'évolution de C.A.....	110
1-6- Les charges de l'entreprise.....	112
1-7- le bénéfice net de l'entreprise « OLYMPIC ».....	113
<b>2- La stratégie commerciale adoptée au sein de l'entreprise OLYMPIC.....</b>	<b>114</b>
2-1- Le marché et le comportement des consommateurs de l'entreprise.....	114
2-1-1- Le marché de L'entreprise OLYMPIC.....	114
2-1-2- Consommateurs des produits « Olympic ».....	115
2-2- Diagnostic de l'entreprise « OLYMPIC » .....	115
2-2-1- L'analyse PESTEL.....	115
a) Environnement politique.....	115
b) Environnement économique.....	115
c) Environnement socioculturel.....	116
d) Environnement technologique.....	116
e) Environnement égologique.....	116
f) Environnement légal.....	116
2-2-2- Les 05 forces +01 de M.PORTER.....	117
a) L'intensité concurrentielle.....	117
b) Nouveaux entrants .....	117
c) Les produits de substitution .....	118
d) le pouvoir de négociation fournisseur.....	118
e) Le pouvoir de négociation client .....	118
f) les pouvoirs publics.....	119
2-2-3- L'analyse SWOT.....	119

## Sommaire

2-3-Le Mix marketing de l'entreprise OLYMPIC .....	121
2-3-1- La politique produit.....	121
2-3-2- La politique prix .....	123
2-3-3- La politique de la communication.....	124
2-3-4- La politique de la distribution.....	125
2-3-5- La politique force de vente .....	126
<b>3- Synthèses et recommandations.....</b>	<b>126</b>
3-1- Analyse des hypothèses.....	126
3-2- Recommandations.....	127
Conclusion.....	130
Conclusion général.....	131

## **Résumé :**

La stratégie commerciale d'une entreprise désigne un ensemble d'actions à mener pour assurer sa croissance. Lorsque vous aurez déterminé cette stratégie, il vous faudra la rédiger pour clarifier et synthétiser vos idées, et être ainsi en mesure de la présenter.

Pour générer la croissance de votre entreprise, vous serez certainement amené à prendre des risques économiques. Établir votre stratégie commerciale ne vous permettra pas de les éliminer, mais vous pourrez mieux les contrôler et ainsi les diminuer.

Basée sur l'**étude de marché**, la stratégie commerciale de votre entreprise met au clair vos objectifs (en termes de chiffre d'affaires, de croissance) et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Elle assoit votre positionnement sur le marché face à vos concurrents et vous donne une vision précise de la voie à suivre pour maintenir, voire développer votre activité.

Une bonne stratégie commerciale, réaliste et opérationnelle, nécessite une connaissance poussée de votre marché (l'étude de marché est donc un élément clé pour bâtir votre stratégie), du contexte de l'entreprise (forces et faiblesses) et de vos capacités financières.

Au final, la stratégie commerciale se concrétise dans le « marketing mix », qui définit la nature exacte de vos produits ou services, leur prix, les réseaux de distribution et les moyens de communication. Elle doit être bâtie sur une période de plusieurs années afin de vous servir de guide sur les actions à mener et les décisions à prendre.

**MOTS-CLES :** la stratégie, la stratégie commerciale, comportement des consommateurs, étude de marché ; marketing mix, force de vente, management supply chain(MSC)