

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**



Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales.

Mémoire

En vue de l'obtention de diplôme de master en Sciences Commerciales

Option : Management et Marketing des Entreprises.

Thème

**Diagnostic commercial et
marketing d'une entreprise
Cas de SOMDAE**

Préparé par :

M^{elle} MEDJTOH FERROUDJA

M^{elle} SAIS NADJET

Sous la direction de :

M.BATACHE.A

Devant le jury composé de :

- **Président : M.A.SEDDIKI**
- **Examineur : M.Y.MADOUCHE**
- **Rapporteur : M.BATACHE.A**

Année universitaire 2016/2017

Résumé

Le diagnostic a dans un premier temps, pour objectif de mesurer le niveau de performance de l'entreprise dans ces domaines stratégiques

Cette démarche s'appuie sur un diagnostic qui, en plus de fournir un état des lieux factuel de la situation, permet l'élaboration d'une stratégie d'entreprise pertinente. De plus, cette approche permet de sensibiliser l'ensemble des acteurs à la démarche, de les responsabiliser et de les impliquer dans la mise en place des solutions à venir.

Le diagnostic et commercial marketing, c'est analyser la position de l'entreprise et de ses produits sur les différents marchés où elle opère ainsi que l'adéquation de son marketing à ces mêmes marchés. Cette analyse passe donc notamment par une étude des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que de ses opportunités et menaces. Pour analyser cela il faut par exemple utiliser la matrice SWOT. Il existe de nombreuses autres matrices utiles pour faire un diagnostic marketing réussi.

La matrice SWOT Elle est utilisée pour réaliser une étude à la fois interne et externe à l'entreprise, pour cela il faut analyser les forces et faiblesses (interne) mais également les opportunités et les menaces (externe), afin d'arriver à mettre en place des recommandations utiles susceptibles de lui permettre d'améliorer sa performance.

Mots clés

Diagnostic stratégique, SOMDAE, Pestel, SWOT, force de vente.

Remerciements

Nos premiers remerciements vont au grand bon DIEU qui nous a donné les facultés pour accomplir ce parcours.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'entreprise SOMDAE pour la confiance qu'elle nous a accordée durant notre stage.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise, à sa tête le directeur Mr Jésus Buitrago Mayor pour nous avoir ouvert les portes de leur entreprise sans aucune limite, leur accueil chaleureux et pour le temps et l'intérêt qu'ils nous ont témoigné.

L'expression de toutes nos reconnaissances et nos gratitude vont à Mr BATACHE Abderrahmane, notre encadreur, pour son suivi et pour son énorme soutien qu'il n'a cessé de nous prodiguer tout au long de la période de notre projet.

Nous remercions ensuite tous les enseignants de la faculté Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion qui nous ont permis d'acquérir le savoir durant notre cursus.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous ceux qui nous ont encouragés, soutenus et nous ayant apporté leurs aides de près ou de loin.

MEDJTOH Ferroudja

SAIS nadjet

Dédicaces

Je dédie

A la mémoire de ma très chère mère.

*A tous ceux et celles qui m'ont soutenue. Mon
très chère père que dieu le garde pour moi. Mes
frères et sœurs qui m'ont beaucoup aidé
et encourager pour aller de l'avant,*

Ma très chère camarade Sais Nadjjet et sa maman.

*Mon directeur Jésus Buitrago Mayor qui m'a beaucoup aider durant le stage
pratique*

A tous mes collègues : Selma, Ghania, Mohamed, Kenza, Mourad.

A tous mes amis : Belkacem , Abdelhak, Nadjib et Fouad.

*Tous les enseignants et étudiants de la Faculté des Sciences
Economiques ,Science de gestion et Science commerciales.*

M.Ferroudja

Dédicaces

*Je dédie ce mémoire à :
La mémoire de mon défunt père.*

Ma mère

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Ma famille pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, à ma camarade Ferroudja et toute la famille MEDJTOH.

Mes très chers amis : Wafik, le petit Amar, Sabrina, Karima, Siham, qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Mes professeurs de l'UMMTO qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

S.Nadjet

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 4 |
| Chapitre 01 : cadre théorique du diagnostic stratégique et commercial..... | 4 |
| Introduction..... | 4 |
| Section 01 : le diagnostic stratégique..... | 4 |
| Section 02 : diagnostic de la fonction commerciale et marketing..... | 16 |
| Section 03 : diagnostic de l'environnement externe..... | 36 |
| Conclusion..... | 51 |
| Chapitre 02 : diagnostic de la fonction commerciale et marketing cas de SOMDAE..... | 54 |
| Introduction..... | 54 |
| Section 01 : présentation de l'entreprise..... | 54 |
| Section 02 : diagnostic du management, système d'information et des ressources humaines..... | 57 |
| Section 03 : diagnostic de la situation commerciale et marketing..... | 61 |
| Conclusion..... | 78 |
| Chapitre 03 : diagnostic externe cas de SOMDAE..... | 79 |
| Introduction..... | 79 |
| Section 01 : le marché des produits détergent | 79 |
| Section 02 : analyse Pestel..... | 82 |
| Section 03 : analyse des cinq forces concurrentielles..... | 85 |
| Conclusion..... | 89 |
| Conclusion générale | 92 |

Introduction générale

Toute entreprise est en mesure de comprendre la destination de son produit et le chemin parcouru par ce dernier, afin d'arriver à mieux satisfaire sa cible, afin de définir une offre pertinente différente par rapport à l'existant du marché. C'est pourquoi l'entreprise se trouve dans l'obligation de rester en veille continue afin d'identifier les besoins de ses clients et en structurant son offre pour bien choisir son positionnement, et atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité.

De ce fait les dirigeants d'une unité industrielle optent pour une analyse de la situation commerciale et à imaginer des schémas d'évolution et amélioration des performances.¹ Les fonctions commerciales et marketing sont apparus en raison de l'apparition des systèmes économiques (économie de marché concurrentiel), du niveau des développements des besoins et des offres dans différents pays ainsi que la montée en force des nouvelles technologies et les différentes branches d'activité.

Ce qui explique le besoin de l'entreprise de se mettre sous tension pour satisfaire sa cible mieux que les concurrents par la réalisation d'un diagnostic de situation.

Le diagnostic commercial et marketing va donc construire l'outil qui va conduire l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs, afin d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie ainsi que le plan marketing, après la détection des forces qui participent au développement de l'activité, et des faiblesses qui freinent l'état d'avancement de cette dernière en interne, ainsi que les opportunités qui favorisent son appartenances à son environnement et les menaces qui entravent son positionnement en externe .

Si l'objectif est bien l'adéquation entre l'interne et l'externe, la stratégie doit se construire sur la base de maîtrise des facteurs clés de succès imposées par l'environnement, ainsi que de faire ressortir les compétences distinctives détenues par l'entreprise à l'environnement sectoriel.

En effet la démarche doit se caractériser par un état d'esprit qui s'articule autour d'une organisation technique mais aussi culturelle à partir d'une étape de collecte et d'analyse d'informations afin de comprendre l'environnement de l'entreprise, suivie par une sélection de

¹ Vincent Frédéric, Conduire le diagnostic stratégique global d'une unité industrielle éd organisation, Paris.2001, p 10.

segments de marché ou elle va se positionner ou différencier son offre, et enfin une action commerciale ou elle va favoriser ses ventes, distribution et toute forme de distribution et de communication.

Problématique

Notre travail a pour objectif de voir dans quelle mesure la réalisation d'un diagnostic commercial et marketing d'une entreprise, dans un contexte concurrentiel, peut aider à formuler des recommandations pertinentes susceptibles d'améliorer la performance de cette entreprise.

Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas d'une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation des produits de détergents en l'occurrence SOMDAE. Ce choix est dicté par deux raisons principales :

Le premier est lié au fait que SOMDAE fait face à une rude concurrence sur le marché, notamment de la part des principaux concurrents, ce qui rend un diagnostic de la concurrence et de la situation de l'entreprise extrêmement utile pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

La deuxième concerne les possibilités qui nous ont été offertes par la direction de l'entreprise en termes d'accès à l'information et aux données indispensables pour réaliser un diagnostic.

Intérêt de la recherche

Nous avons effectué ce travail dans le cadre de notre stage qui porte sur la réalisation d'un diagnostic commercial et marketing d'une entreprise Algéro-Espagnole dans un secteur concurrentiel au sein de la PME 'SOMDAE'. Nous avons estimé que cette recherche pourra nous apporter un cadre favorable pour approfondir nos connaissances théoriques.

Aussi de comprendre la réalité de l'entreprise algérienne et de son environnement économique. Ainsi contribuer à formuler des recommandations utiles susceptibles d'améliorer la performance commerciale et marketing de l'entreprise SOMDAE.

Méthodologie de la recherche

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une approche à la fois descriptive, analytique et normative, dans le sens où nous allons essayer de présenter la situation de l'entreprise, d'analyser les principaux indicateurs dans l'espoir d'aboutir enfin des recommandations pertinentes.

Deux principales techniques de recherche ont été utilisées : l'analyse documentaire et les entretiens semi directifs avec les responsables de l'entreprise. En outre, nous avons choisis comme outils de diagnostic interne l'analyse des ressources et compétences de la fonction commerciale de l'entreprise et les modèles de PESTEL et celui des cinq forces concurrentielles comme outils de diagnostic externes. Le tout dans le cadre d'une analyse SWOT (forces/faiblesses, opportunités/ menaces).

La structure de notre mémoire est composée de trois chapitres, le premier représente le cadre théorique de notre thématique de recherche, en premier lieu on va aborder une approche conceptuel du diagnostic stratégique ainsi la mise en perspectives du contexte dans lequel s'inscrit le diagnostic de la fonction commerciale de l'entreprise, suivi par une explication des outils utilisés dans l'analyse de l'environnement externe.

Le deuxième chapitre nous allons opter pour l'analyse de toute la fonction commerciale à partir des données de l'entreprise mettons l'accent sur son activité, son évolution et son organisation.

Enfin le dernier chapitre l'analyse sectorielle en s'inspirant des outils d'analyse d'environnement concurrentiel.

Dans ce chapitre nous allons expliquer la notion du diagnostic stratégique qui nous permet d'évaluer les résultats de l'entreprise à travers des indicateurs et en particulier le diagnostic commercial.

Commençant par la détermination du niveau d'activité ainsi qu'à l'étude des politiques menés de l'approvisionnement jusqu'au processus de vente par le biais des 4P (produits, prix, distribution, communication)

Sans oublier de mettre l'accent sur les moyens et l'organisation suivis à savoir le système d'information, les moyens matériels et l'organisation humaine et managériale. Suivi par l'analyse de l'environnement commercial.

Le diagnostic permet d'identifier les points fort, sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel donnant la possibilité de se différencier des concurrents et de réussir sur le marché, et les faiblesses que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur le marché.

Avant d'entamer toutes choses il convient de définir le diagnostic stratégique en générale et le diagnostic commercial en particulier, pour y parvenir nous procéderons comme suit :

Section 01 : la démarche du diagnostic stratégique

Dans cette section nous allons aborder la démarche du diagnostic stratégique, son utilité au sein de toutes les fonctions de l'entreprise afin d'améliorer la situation globale de l'entreprise.

1. Définition et contenu

1.1. Définition du diagnostic stratégique

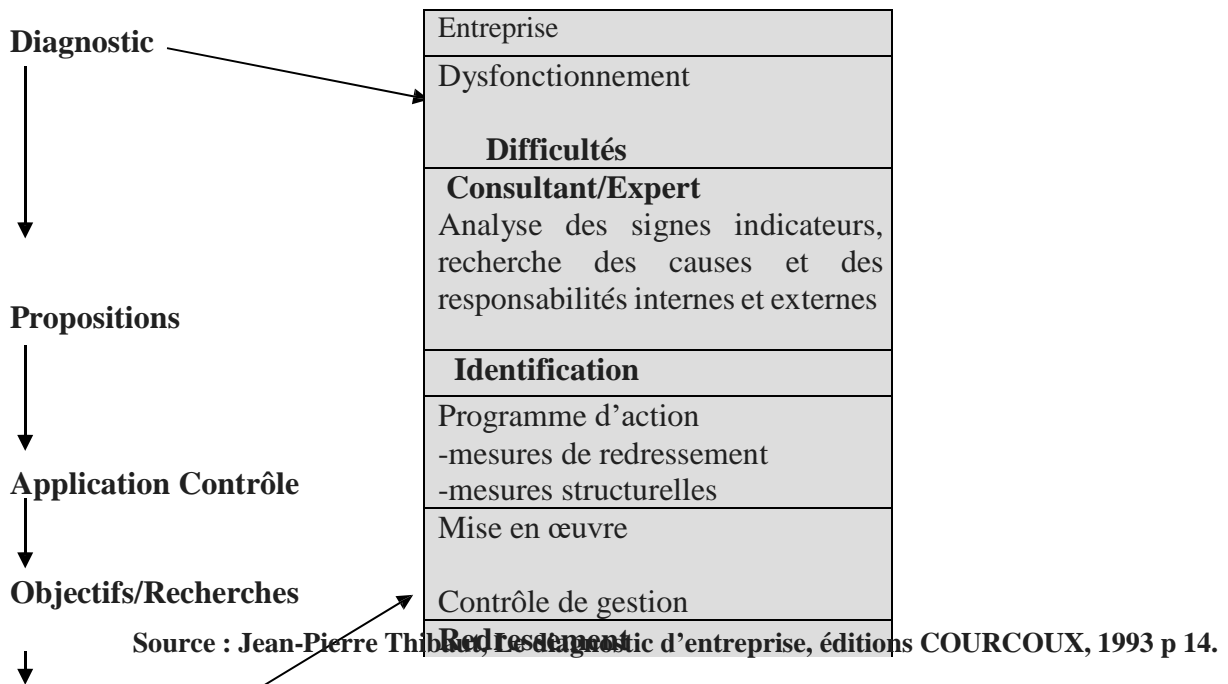
Origine Grecque, le mot diagnostic signifie apte à 'discerner', utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature d'une maladie ; observation des symptômes ; analyse ; identification des causes qui vont aider le praticien à proposer des solutions qui pourront être d'ordre thérapeutique ou chirurgical.¹Le diagnostic peut être stratégique ou opérationnel²,le diagnostic stratégique cherche à évaluer la qualité des ressources ou du potentiel de l'entreprise par rapport à celui des concurrent, en se situant sans une optique relative, et qui se forme sur des analyses de longues durées, ceci va permettre l'émergence de tendances ou de problèmes.

Le diagnostic opérationnel cherche à évaluer la qualité de l'exploitation du potentiel, par rapport au potentiel de l'entreprise elle-même.

¹ Jean-Pierre Thibaut, Le diagnostic d'entreprise, éditions Courcoux, 1993 p 14.

² Mr Batache.A, Cours de Management stratégique, UMMTO, 2015/2016.

Figure 1 schéma du contenu du diagnostic stratégique



En schématisant, on peut définir deux grands cas de figure :

Si l'entreprise est en difficulté dans le, le recours au diagnostic correspond à une véritable nécessité (d'où son obligation légale dans le cadre des procédures de redressement judiciaire), identifier les causes de difficultés et définir les mesures adaptées de redressement susceptibles d'améliorer la situation sur le plan financier.

Si l'entreprise est en bonne santé, les raisons du recours au diagnostic peuvent être analysées comme représentant la volonté de la direction de l'entreprise d'améliorer ses performances.³

Si l'on considère que le niveau de performance est la conséquence de l'action (de la gestion) il ressort alors clairement qu'un dirigeant efficace utilisera la démarche et la technique du diagnostic pour mesurer ses résultats et essayer de les améliorer.

Le diagnostic est de ce fait un outil de direction susceptible de l'aider à accompagner (le passé, le présent) et à agir (au présent, dans le futur).

Donc le diagnostic est un outil d'aide au management stratégique et/ou opérationnel, il va éclairer le dirigeant sur la compréhension des phénomènes majeurs, sur les causes éventuelles de

³ Jean Pierre Thibaut, op.cite, p 15,

dysfonctionnement pour aider à la résolution des problèmes ou à la compréhension de certaines situations.

Si l'on parle sur la notion du diagnostic stratégique on fera référence aussi au concept de la stratégie qui explique la mise en place d'un plan qui articule une analyse entre les facteurs clés de succès de son environnement et les compétences distinctives de l'entreprise, ce qui permet à l'entrepreneur d'identifier ses véritables atouts.

1.2. Objectifs

Les objectifs de l'élaboration du Diagnostic sont :

- L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec un système de référence références quantitatives (performances de l'entreprise leader du secteur d'activité, des principaux concurrents et des références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose l'entreprise) ;
- L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise ;
- L'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises les plus performantes du secteur ;
- L'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus.

1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic

Les résultats attendus sont :

- Le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale ;
- L'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information ;
- Les objectifs à atteindre à moyen et à long terme et la stratégie d'intervention selon la vision du dirigeant.

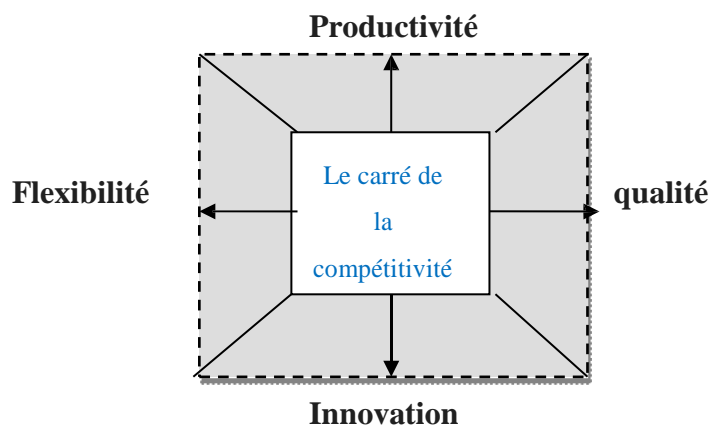
L'objectif à souligner pour notre recherche, est bien celui de la compétitivité de l'entreprise qu'on expliquera selon la vision de Olivier Meier ⁴ comme suit :

Tableau 1 la compétitivité de l'entreprise

| | |
|--|--|
| Diminuer les coûts | Capacité de l'entreprise à diminuer ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation |
| Valoriser les compétences | Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme. |
| Suivre l'évolution des marchés | Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement). |
| Anticiper et créer de la valeur | Capacité de l'entreprise à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolution de l'environnement. |

Source : Olivier MEIER « Diagnostic stratégique »

Figure 2 La compétitivité de l'entreprise



Source : Olivier MEIER « Diagnostic stratégique »

La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence afin d'occuper une position forte en se basant sur les critères de renforcement suivantes :

- **La productivité**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser, c'est donc la conséquence d'une utilisation optimale et structurée des facteurs de production (effectif ; équipements techniques ; infrastructures ; organisation du travail) afin de réduire les coûts de revient.

La principale difficulté pour mesurer la productivité est dans le cas où il s'agit de développer des services (formation ; assurances).

Mais on doit pas confondre entre la productivité et la rentabilité, la productivité intervient au niveau de l'offre tandis que la rentabilité correspond en effet au rapport entre l'offre et la demande.

- **La qualité**

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits, d'où la volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique. Ainsi associé au concept de « qualité totale » en fiabilisant le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts, réduction des temps de cycle) ainsi que la recherche d'un comportement éthique qui satisfait non seulement les clients mais aussi les autres acteurs de l'environnement (salarié ; fournisseurs ; sous-traitants..)

- **Flexibilité**

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise à son organisation, à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement, d'où la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre sans perte de temps et la mise en place d'organisations transversales afin d'améliorer la circulation de l'information et la collaboration entre les services en constituant des équipes autonomes

- **L'innovation**

L'exigence de l'innovation correspond à la volonté de l'entreprise d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer ou de renforcer ses avantages concurrentiels.

Il existe différents types d'innovation : les innovations de produit (service) qui sont souvent issues de la demande du marché qui tire le produit, ou de l'évolution de la technologie qui pousse à innover, les innovations de procédés ainsi que les innovations relatives à l'organisation du travail, ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes de d'organisation ; de fabrication ou de distribution comme la passage de la vente par correspondance au minitel, puis à internet, ce qui permet un gain de temps et de productivité et une baisse de coût et donc de prix et par la même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.⁵

⁴ Olivier MEIBER, « Diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? édition Dunod, Paris 2005, p 10.

2. La chaîne de valeur

Nous avons voulu évoquer la notion de la chaîne de valeur, car cette dernière décompose l'entreprise en fonctions principales et de soutien à l'activité, cette décomposition va nous permettre de situer la fonction commerciale et marketing au sein de l'entreprise.

2.1 Présentation de la chaîne de valeur

Avant de mener un projet de développement d'une activité, l'entreprise doit connaître son état interne, et pour cela, elle doit mener un diagnostic qui consiste à analyser ses différentes forces et faiblesses, ceci à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives, il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des ressources et des compétences⁶

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise, elle décompose l'organisation en maillons « fonctions » relatifs à deux types d'activités : les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de soutien permettant le bon fonctionnement des activités principales, ceci dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de la firme, elle constitue un outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel ou pour découvrir les moyens d'en acquérir un et de le conserver.

Selon M.PORTER, L'analyse de la chaîne de valeur consiste à décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour comprendre leur impact sur le comportement des coûts et la différenciation.⁷

Selon FRERY (2000), au sein de la chaîne de valeur de la firme, la coordination inter-fonctionnelle vise à permettre aux différentes fonctions de collaborer dans le but d'offrir une valeur supérieure au client ou de générer des économies supplémentaires⁸.

Autrement dit, une chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique (DAS) d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel⁹.

⁶ Bereader.free.fr/PDF/Management/, consulté le 06/08/2017.

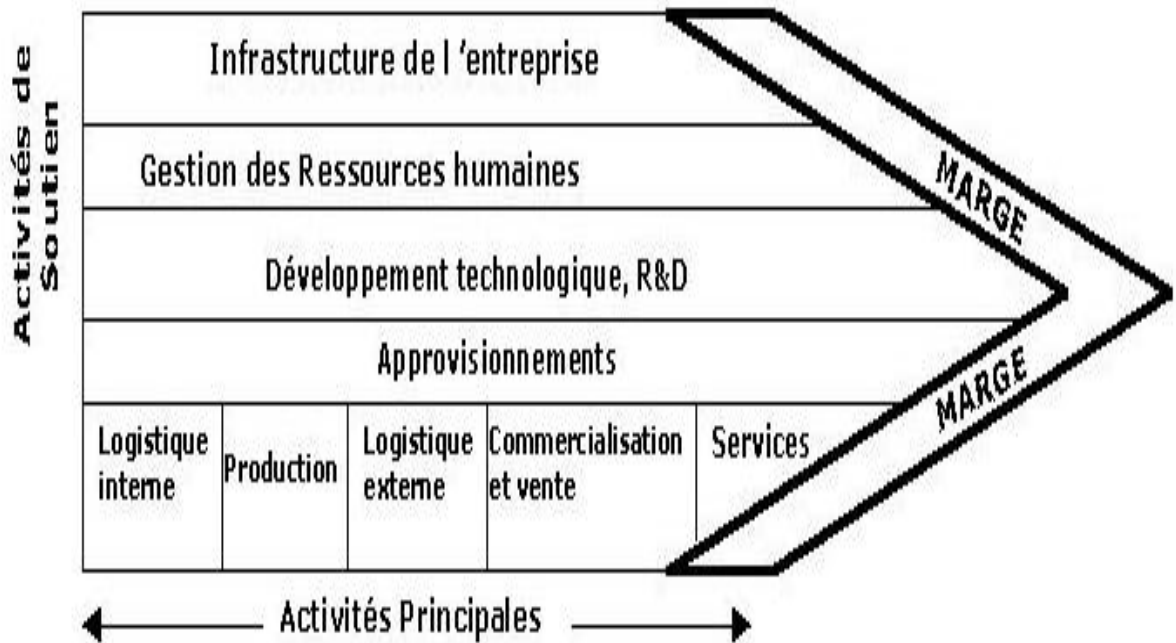
⁷ Managmarket.com/_approches-et-modeles-danalyse-strategique-2.pdf, consulté le 06/08/2017

⁸ Brulhart(F) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition Eyrolles, paris, 2009, p 19.

⁹ wikipedia.org/wiki/Chaîne_de_valeur, consulté le 08/08/2017.

2.2 Décomposition

Figure 3 décompositions de la chaine de valeur



Source Marie-Laure, LGavard-Perret et autres.

2.2.1. Les activités de base ou fonctions primaires

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. Elles permettent de créer un produit matériel ou de réaliser un service, de le vendre, de le délivrer au client final et d'en assurer le service après-vente.

a. La logistique d'approvisionnement (logistique entrante)

Comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports

b. les Operations

Transforment la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests, la maintenance

c. La logistique sortante

Traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison, la distribution au client final

d. Le marketing et les ventes

Fonction chargée de la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète.

e. Les services

Permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange.

2.2.2. Les activités de soutien ou fonctions de support

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

a. L'infrastructure de l'entreprise

La direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification.

b. Les ressources humaines

Qui agissent sur toutes les activités de base : le recrutement, la formation et la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions.

c. Le développement de la technologie

Fonction indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche et le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus entreprise

d. Les achats

Le service approvisionnement est chargé des achats de matières premières, produits intermédiaires, composants, biens d'équipements ainsi que les biens de consommation, de la négociation des contrats avec les fournisseurs, les opérations de location des locaux et/ ou d'équipements.

3. L'approche ressources et compétences

Les ressources de l'entreprise constituent des actifs détenues par l'entreprise qui jouent un rôle important au développement et de l'amélioration de sa performance au niveau globale mais aussi au niveau de chaque fonction.

3.1 L'approche ressources

Aujourd'hui, les ressources et compétences peuvent et doivent constituer une base ou un pilier pour l'élaboration et le choix d'une stratégie de l'entreprise, il est ainsi impératif d'identifier précisément celles qui distinguent l'entreprise, et susceptibles de lui apporter un avantage concurrentiel et durable.

Définition approche par ressource

L'approche fondée sur les ressources considère que l'entreprise, plus que l'industrie, constitue le niveau pertinent d'analyse pour expliquer la performance. L'organisation est réhabilitée en tant qu'acteur, dans cette perspective, les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantages sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter¹⁰. Ce type d'approche s'est originellement intéressé aux ressources d'une entreprise en particulier. Les arguments de complémentarité de ressources et de capacités entre firmes, ainsi que la disponibilité sur le marché de certaines ressources, justifiaient alors les stratégies de coopération. Depuis, certains travaux empiriques sont allés plus loin en développant l'étude des ressources au sein du réseau inter organisationnel pour finalement considérer celui-ci comme étant le niveau pertinent pour appréhender la localisation des ressources et compétences.

3.1.1. La classification des ressources selon différents auteurs

PENROZ (1959) identifie deux types de ressources : les ressources physiques et les ressources humaines par contre, pour BARNEY (1991), il existe trois catégories de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain, et les ressources de capital organisationnelles. Quant à GRANT (1991), repère six catégories de ressources : les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques, et réputation. ERIKSEN et MIKKELSEN (1996) quant à eux, identifient trois catégories de ressources : les ressources tangibles (le capital, les usines...), les ressources intangibles (comme les marques et les brevets), la connaissance des produits et processus (peut être le fait d'individus ou être stockée sur des moyens physiques de communication) »¹¹ à savoir :

a. Les ressources tangibles : sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise ¹² :

¹⁰ Barney, Dierick et Cool, Alliances stratégiques dans les pays en développement, édition publibook Amazon France ,p 63.

¹¹ Bechekeur Saïd, mémoire magister Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit p 43.

¹² Sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-stratégique-interne, consulté le 27/10/2017.

- Les ressources physiques

Elles sont liées aux possibilités de production et influence la position relative de l'organisation en termes de coût et de qualité. Elles comprennent en particulier les caractéristiques des équipements, des installations, des usines. On analyse chaque ressource en termes de taille, d'âge, de localisation et d'emplacement privilégié, d'évolution technique, de flexibilité.

- Les ressources financières

Elles incluent toutes les sources de financement à court terme et long terme, il s'agit en particulier d'étudier la capacité d'autofinancement de l'organisation, son endettement, la qualité de ses relations avec les apporteurs de fonds (actionnaire, banquier...). On s'intéresse non seulement aux ressources existantes mais aussi à leur capacité de mobilisation par l'organisation.

b. Les ressources intangibles

Elles sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel

- Les ressources humaines

Au-delà de l'aspect quantitatif, il est nécessaire de prendre en compte la ressource intangible constitué par les différents savoirs, qualifications et savoir-faire du personnel. On va également apprécier son adaptabilité, sa motivation ou sa capacité d'innovation. Ses aspects qualitatifs résultent de la politique de gestion des ressources humaines mis en œuvre par l'organisation.

- Les ressources technologiques

Notamment les brevets et les autres sources d'innovations comme les investissements en recherche et développement doivent aussi être analysés en détail.

- Les ressources organisationnelles

Elles renvoient aux savoir-faire de l'entreprise, la structure de l'entreprise et sa flexibilité.

- Les ressources mercatiques

Elles englobent la notoriété et l'image de marque des entreprises.

De ce fait en résumé le diagnostic touche l'ensemble des ressources de l'entreprise à savoir

- **Diagnostic des ressources techniques** : Moyens de production ; Les ressources humaines et la qualité de l'organisation.
- **Diagnostic des ressources Marketing** : Le produit le prix et la distribution.
- **Diagnostic des ressources de la recherche et développement**
- **Ressources humaines** : chercheurs ; ingénieurs

- **Ressources technologiques** : les laboratoires et leurs moyens ; techniques et savoirs maîtrisés.

3.2 L'approche compétences

La compétitivité des entreprises est fondée aujourd'hui sur les compétences dont elle dispose, et ainsi la gestion des compétences peut être considérée comme un facteur clé de succès et un levier stratégique important pour l'entreprise.

3.2.1 La conception de compétence

Selon GUY LE BOTERF, la compétence est : «la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles, les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation, l'un ne va pas sans l'autre »¹³

ZARIFIAN, quant à lui définit la compétence comme «la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilités.

La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assurer.¹⁴

3.2.2 La typologie des compétences

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

a. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont créées à travers une interaction continue des connaissances tacites et explicites¹⁵, elles désignent l'efficacité des procédures de résolution de problème dans des domaines d'application spécifiés, la capacité à utiliser des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production, la maîtrise des méthodes de gestion, l'intelligence des marchés et de la demande.

¹³ In Annick Cohen, Annette Soulier : manager par les compétences, édition liaisons, 2004, p 18.

¹⁴ Bechekeur Saïd, op cit, p 60.

¹⁵ Philippe Raimbouro : Management stratégique, édition Breal, 2007, p 29.

b. Les compétences dynamiques

Les compétences dynamiques sont le résultat d'une somme de processus ou de routines dont le but intentionnel est d'adapter la firme à l'environnement et lui permettre d'exploiter des opportunités.¹⁶

Au niveau de la firme, cela amène à distinguer des compétences pour réaliser certaines tâches ou activités, la capacité à faire évoluer et à transformer ces compétences de manière à les perfectionner et à les adapter aux évolutions de l'environnement ainsi la capacité à créer de la nouveauté et résoudre de nouveaux problèmes.

c. Les compétences spécifiques

Ce sont des compétences propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine¹⁷, l'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

d. Les compétences collectives

Selon BATAILLE, c'est la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres¹⁸, elles sont issues de la synergie des compétences individuelles, elles se développent dans une organisation repensée, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire, elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leurs volontés de coopérer

Elles sont néanmoins supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir : travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres, stimule les compétences de chacun et développe des capacités d'apprentissage, individuelles et collectives.

¹⁶ Cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-89, consulté le 07/08/2017.

¹⁷ Anne Dietrich: management des compétences, édition Vuibert, 2010, p 36.

¹⁸pdf Les conditions d'émergence de la compétence collective consulté le 07/09/2017.

Section 02: Le diagnostic commercial et marketing

Si elle veut réussir, l'entreprise doit avant tout vendre son produit. Pour cela, la fonction commerciale en son sein lui est d'une grande utilité. Ceci est dû à la finalité même de cette fonction, finalité qui n'est autre que de faire converger le client et le produit.

1. Notions de la fonction commercial/marketing

Avant d'entamer le contenu, on doit faire le point sur ces deux termes et entre les fonctions qu'ils représentent.

On les différencie parfois de la façon suivante : le marketing s'occuperait d'études et la stratégie, alors que le commercial serait axé sur la fonction de vente. C'est la scission entre une fonction amont, en quelque sorte, qui serait le marketing, et une fonction commerciale, en aval, directement en contact avec les clients.¹⁹

1.1 Qu'est-ce qu'une fonction ?

Le mot fonction vient du latin "fungi" et signifie **s'acquitter d'une tâche**.²⁰

De nos jours, une fonction est un organe d'exécution d'actions devant être réalisées dans un système organisé pour atteindre un résultat.

Dans une entreprise, l'ensemble des tâches sera décomposé puis regroupé de manière aussi homogène que possible et confié à plusieurs personnes ou services, ce qui permet une meilleure organisation rationnel.

1.2 La fonction commerciale

Est donc l'entité qui bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année grâce à l'homogénéité des tâches. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement à donner une impression favorable sur le produit ou service fournis par l'entreprise. Le rôle de la direction commerciale ici est d'accompagner ces changements et donne le climat idéal pour la progression des compétences. Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale.²¹

¹⁹ Vincent Frédéric, op.cit p 12.

²⁰ Jean-Pierre Thibaut, Le diagnostic d'entreprise, 2em édition, 1993, p29.

1.3 La fonction marketing

Les fonctions du marketing permettent de mettre en place des actions marketing par service. Certaines entreprises mettent en place ce type d'actions, soit dans des directions commerciales, soit dans des directions commerciales et marketing, parfois dans des services de communication. Elles ont pour rôle de Communiquer auprès de clients et prospects en grand nombre et d'appuyer les efforts de la force commerciale par des actions de communication, de marketing direct ou par des supports d'aide à la vente.

Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

-En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produits à la vente de solutions. En termes de compétences, cela l'amène à travailler en réseau avec d'autres fonctions de l'entreprise, et d'envisager avec l'acheteur des solutions à ses problèmes de logistique, de facturation, de livraison, de financement, de maintenance...

En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation durable. Le commercial devient partie intégrante de l'offre. Au-delà du vendeur, la relation client impacte aussi tous les personnels en contact avec les clients.

Le management commercial, soucieux de la productivité, exige des compétences plus transverses :

- Compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client.
- Compétences d'organisation pour gérer son temps et ses priorités.

Donc c'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

Le diagnostic de cette fonction est la manière par laquelle on aboutit une analyse des services en contact avec la clientèle et de la situation de l'entreprise sur son marché permettant de dégager des forces et des faiblesses et de vérifier si l'entreprise est capable de saisir les opportunités commerciales et de se prémunir des menaces. Ce diagnostic commercial permettra donc de préconiser une stratégie commerciale et de mettre en œuvre un plan d'actions commerciales en ligne avec les objectifs et les ressources de l'entreprise. Performance commerciale réalise des diagnostics commerciaux approfondis et basés sur les modèles les plus efficaces sur lesquels peuvent s'appuyer de véritables stratégies de développement commercial à court et moyen termes.

2. Evolution et contenu de la fonction commerciale et marketing de l'organisation

L'histoire de l'entreprise a connu plusieurs périodes, chacune correspond à un optique marketing différent.

²¹ Marie-Agnès Blanc & Marie-Paule Le Gall, toute la fonction commerciale, édition Dunod, Paris, 2006, p 16.

2.1 L'absence de préoccupation vis-à-vis du marché

Cette étape est caractérisée par l'absence de pénétration de l'entreprise vis-à-vis du marché.²²

« C'est une approche traditionnelle utilisée par beaucoup d'entreprises, l'optique production suppose que les consommateurs choisissent les produits en fonction de leurs prix et disponibilités, le rôle prioritaire du gestionnaire est d'accroître la production et d'améliorer l'efficacité de la production». ²³

« On peut dire que les entreprises de l'époque pratiquaient, par défaut, l'optique production, qui pourrait se traduire ainsi : je mets sur le marché ce que je suis capable de produire. Le département production ou le département recherche et développement est donc le cœur de l'entreprise ». ²⁴

Le processus de choix de l'acheteur, de l'utilisateur et du consommateur se limite à une simple analyse du rapport entre la qualité technique et le prix des produits.

Face à cette situation, il n'est pas été nécessaire de développer la moindre démarche de marketing, mais une fonction commerciale chargée d'établir le contact avec le client, de lui présenter le produit et de conclure une négociation sur les conditions de paiement est largement suffisante

Le contrôle de la fonction commerciale vise au mieux à s'assurer que les commerciaux effectuent leur travail sur le terrain et qu'ils respectent les conditions de vente prescrites.

Les rares diagnostics de la fonction commerciale relèvent uniquement du contrôle budgétaire et de l'évaluation des compétences personnelles.

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

Dans les domaines des produits de grande consommation et des biens d'équipement des ménages la nécessité de différencier les offres a donné naissance dans les années 50 à une véritable fonction marketing. C'est-à-dire a peu a peu relayé vers la production des exigences du marché. La nécessité de respecter les exigences du client s'est imposée pour assurer la compétitivité de l'entreprise. ²⁵

²² Vincent Frédéric, op.cit p 41.

²³ Memoireonline.com/-analyse-qualite-de-services-centre-de-service.

²⁴ Sophi Racques : « Innovation créative », édition pro, Belgique, 2011, p 47.

²⁵ Vincent Frédéric, op. cit p 16.

« C'est maintenant le département marketing qui est au cœur de l'entreprise : au lieu d'essayer de commercialiser ce qui est le plus facile de fabriquer, nous devons plutôt déterminer ce que le consommateur veut acheter »²⁶

« L'objectif prioritaire est de mettre sur pied une organisation commerciale efficace afin d'absorber et de distribuer une production de masse : le problème n'est plus de savoir comment produire, mais comment vendre les produits fabriqués

Les circuits traditionnels sont devenus inefficaces, de nouvelles formes et de nouveaux modes de distribution apparaissent, complétés par des campagnes promotionnelles et des études de marché. Cependant, la performance est mesurée par le volume total des ventes, et donc le rôle du marketing devient plus actif »²⁷

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

2.3 La diffusion sectorielle du marketing

Kotler a proposé déjà en 1969 d'étendre le marketing aux organisations à but non lucratif, les années 1970 ont ainsi vu se développer une nouvelle dimension du marketing, le marketing dit sociétal, pour atteindre par la suite le domaine des services.²⁸

Si la puissance de la démarche marketing appliquée aux produits de grande consommation et aux biens d'équipement des ménages n'est plus à démontrer à la fin des années 70, sa souplesse et sa capacité à s'adapter à d'autres secteurs suscitent encore beaucoup d'interrogations, les bonnes pratiques du marketing s'avèrent inapplicables et l'organisation même de la fonction engendre le plus grand scepticisme, la séparation entre les fonctions marketing et commerciales nettement marquée dans les secteurs de la grande consommation pose problème, et Si l'intérêt d'une démarche marketing est généralement reconnu, l'utilité d'une fonction spécifique est fortement discutée.²⁹

Et puis le marketing doit élargir son efficacité dans le domaine des services aux particuliers (banque, assurances, transport), dans les secteurs des services aux entreprises et dans la production des biens d'équipement industriels

Dans ce contexte d'adaptation, ce que l'on cherche à vérifier dans l'entreprise, c'est la prise en compte des besoins, des attentes, les contraintes du client, il faut donc connaître très précisément le

²⁶ Sophie Racques, op cit, p49

²⁷ Brigitte Bauton, Patrick Gaulon et autres, « l'essentiel pour comprendre, décider, agir », édition De Boeck, paris, 2006, p 17

²⁸ Nozha Ibnkhayat, Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, édition Presses de l'université du Québec, Canada, 2005, p 28.

²⁹ Vincent Frédéric, op.cit p 43.

point de vue du client et l'intégrer formellement dans l'élaboration de l'offre et dans la mise en œuvre de la démarche commerciale

L'audit marketing se singularise de l'audit comptable et de l'audit des fonctions de management plus normées.

3. Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing

3.1 La spécificité du diagnostic de la fonction commerciale

Le diagnostic commercial permet de connaître les performances de l'entreprise sur son marché et dans son environnement au cours des dernières années et de mieux appréhender la concurrence tant au plan stratégique qu'opérationnel.³⁰

« Comme le disait Henri Ford « ce ne sont pas les employeurs qui payent les salaires... ce sont les clients ». Derrière cette citation historique réside, pour la survie de l'entreprise, toute l'évidence de la nécessité du chiffre d'affaires et donc de la vente.

Or, nous sommes actuellement dans une ère où se conjuguent deux facteurs contraignants pour la performance économique, donc commerciale, des entreprises, d'une part, l'offre de produits s'est largement enrichie (en particulier avec la mondialisation) créant ainsi une concurrence accrue quels que soient les secteurs d'activité, d'autre part, les clients sont devenus encore plus volatiles, « zappant » d'un produit à l'autre, toujours plus informés (impact des NTIC) et donc infiniment plus difficiles à fidéliser.

Dans ce contexte, seul un effort commercial efficace et permanent peut permettre le développement des entreprises en étant toujours au plus près des attentes de leurs clients avec une offre adaptée »³¹

Autour du terme contrôle, tournent des objectifs différents :

- Contrôle du respect des procédures et des règles de fonctionnement, c'est l'aspect formel du contrôle dont la forme la plus élaborée s'est développée en comptabilité pour donner naissance à l'audit ».
- Contrôle des résultats, par leur rapprochement avec des objectifs ou des normes afin de guider les responsables dans leurs décisions

³⁰ Viviane Tour An- Jamelin : « Marketing du tourisme », Bréal, Rosny, 2002, p 232.

³¹Claveau-conseils.com/faire-le-diagnostic-de-la-fonction-commerciale, consulté le 04/08/2017.

- Contrôle de la pertinence des choix effectués dans le management de l'entreprise et de l'efficacité des moyens mis en œuvre

Le marketing est une fonction de l'entreprise très peu normée, en finance, il existe des règles ce qui peut faciliter le contrôle pour toutes les entreprises, d'autres fonctions comme le management des ressources humaines, soumises à un fort encadrement légal ou professionnel, sont naturellement sous contrôle.

Le marketing au contraire résiste fortement aux tentations d'uniformisation et de codification, l'optimisation d'une démarche de marketing suppose la prise en compte de très nombreux paramètres propres :

- A chaque entreprise (taille, organisation, culture, ressources)
- Au type d'activité (production de biens de consommation, de biens d'équipement, prestation de services)
- A la nature de la demande (volume, évolution, diversité)
- Ou encore à la concurrence (concentrée ou dispersée, locale ou mondiale)

« Le processus de gestion est incomplet si les activités ne peuvent être contrôlées. Le contrôle permet de résumer et d'évaluer l'efficacité de l'entreprise. Il constitue l'aide principal de la planification puisqu'il sert à vérifier la précision de la prévision, l'exactitude et le degré de réalisation des objectifs. Il renseigne les dirigeants sur ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire. Il demeure toujours un moyen non une fin.»³²

En parallèle, le contrôle du marketing est de plus en plus nécessaire dans l'entreprise, l'importance des coûts commerciaux associée à la nécessité de faire des gains de productivité est une raison suffisante pour placer cette préoccupation au rang des priorités, de même des investissements engagés en recherche commerciale ou en communication ont atteint des niveaux tels que le calcul du retour sur investissement perçu comme une nécessité

Le contrôle de la fonction marketing peut se réaliser de deux façons qui se complètent :

- l'audit marketing qui portera aussi bien sur l'organisation de la fonction que sur sa mise en œuvre
- Et aussi se développent dans les entreprises des systèmes de contrôle continu, de plus en plus détaillés et tendant vers un contrôle instantané, la fonction placée sous surveillance permanente

³² M.Crener et B.Monteil : « principes de Management essai pour une théorie générale », 2^{ème} édition, Montréal, les presses de l'Université du Québec, 1975, p 416.

3.2. Pour une fonction marketing -vente efficace

La fonction marketing-vente pour être efficace, doit répondre aux règles suivantes :

a. La continuité entre le marketing et le commercial

Parfois on peut différencier ces deux termes par les fonctions qu'ils représentent : le marketing s'occuperait d'études et de stratégie, alors que le commercial serait focalisé sur la fonction de vente.³³

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

- Une raison liée à la nature de ces fonctions, avec un marketing par essence plus conceptuel et qui projette son action sur le moyen terme et un commercial plus opérationnel et plus tourné vers le résultat à court terme. Les entreprises étant aujourd'hui le plus souvent orientées vers le court terme, ceci explique que le commercial prenne aujourd'hui souvent le pas sur le marketing lorsque que des arbitrages, budgétaires par exemple, doivent être faits.

- Une raison que l'on pourrait qualifier de statutaire : « la tête et les jambes », qui a heureusement tendance à s'estomper, les personnes prenant conscience du côté indissociable et complémentaire de ces deux organes qui l'un sans l'autre sont parfaitement inutiles. »³⁴

Et donc le succès passe par une vraie complémentarité de ces fonctions et par une vraie continuité entre ce qui est conçu en amont et ce qui est offert in fine au client ou au consommateur. En revanche, ceci n'exclut pas bien sûr de se challenger dès lors que ceci se fait dans un esprit positif et constructif pour la marque et l'entreprise.

b. La présence d'un esprit marketing

« Analyser la demande, la prévoir, s'entourer de précautions, et ensuite agir avec vigueur et rapidité, c'est tout ce qu'une direction marketing. Or, les qualités d'hommes d'étude et de réflexion sont habituellement opposées aux qualités de l'homme d'action dans notre tradition culturelle

Le marketing exige cependant la réconciliation de la prudence, c'est-à-dire l'étude et la réflexion, et du goût de l'action et de l'entreprise, cette réconciliation nécessite une nouvelle attitude devant la vie, un état d'esprit »³⁵

Les organisations ayant adopté cette philosophie présentent les attitudes suivantes :

³³ Vincent Frédéric, op.cit p 49.

³⁴ Jobmarketingvente.com/conseil-carriere/interviews/principales-passerelles-entre-le-marketing-et-le-commercial , consulté le 26/06/2017.

³⁵ Brigitte Bauton, Patrick Gaulon et autres, op cit, p 23.

- Extraversion : l'entreprise se perçoit comme dépendante de son environnement et devant s'adapter à lui pour optimiser son efficacité
- Focaliser sur le marché, les clients et la concurrence
- Domination des commerciaux, qui sont le point de contact entre l'entreprise et le marché
- Décentralisation de l'organisation pour gagner en souplesse et en motivation du personnel
- Souci d'anticiper le changement en favorisant l'innovation et la prospective

Le marketing oblige les entreprises à se tourner vers l'extérieur

4. La démarche du diagnostic commercial

La démarche du diagnostic passe de l'évaluation des capacités marketing à la mesure de la performance.

4.1 De la fonction à la démarche marketing

«Dans le contexte de l'évolution précédente, l'essentiel d'une démarche marketing est de mettre l'ensemble de l'entreprise sous tension pour satisfaire, au mieux une clientèle ciblée³⁶, et donc devenir plus compétitive et le client devient en quelque sorte le véritable patron de l'entreprise ».³⁷

« La démarche marketing est composée de quatre phases majeures :

- Analyse : il s'agit pour l'entreprise d'analyser son environnement de manière générale, cette phase permet à l'entreprise d'améliorer sa connaissance du marché en vue de le segmenter
 - Réflexion, décision : dans cette phase, il est question pour l'entreprise de déterminer les groupes de consommateurs à satisfaire, il s'agit de cibler les segments de marché les plus intéressants.
 - Action : une fois les choix stratégiques effectués, il faut mettre en place un plan d'action pour leur mise en œuvre sur le terrain, à travers un mix marketing
 - Contrôle : toute démarche ou processus de décision doit être contrôlé pour vérifier la correspondance des résultats obtenus avec les objectifs fixés et la démarche marketing n'échappe pas à cette règle ».³⁸

En parallèle, il faut noter l'internationalisation croissante du marketing, cette évolution renforce sa dimension stratégique, accroît l'amplitude et la diversité de l'environnement à analyser et introduit des problèmes spécifiques liés à l'organisation du marketing et au degré d'adaptation dans la mise en œuvre des opérations, le diagnostic vise à vérifier la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences imposés par l'internationalisation.

³⁶ Vincent Frédéric, Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition organisation, Paris, 2001, op.cit p 43.

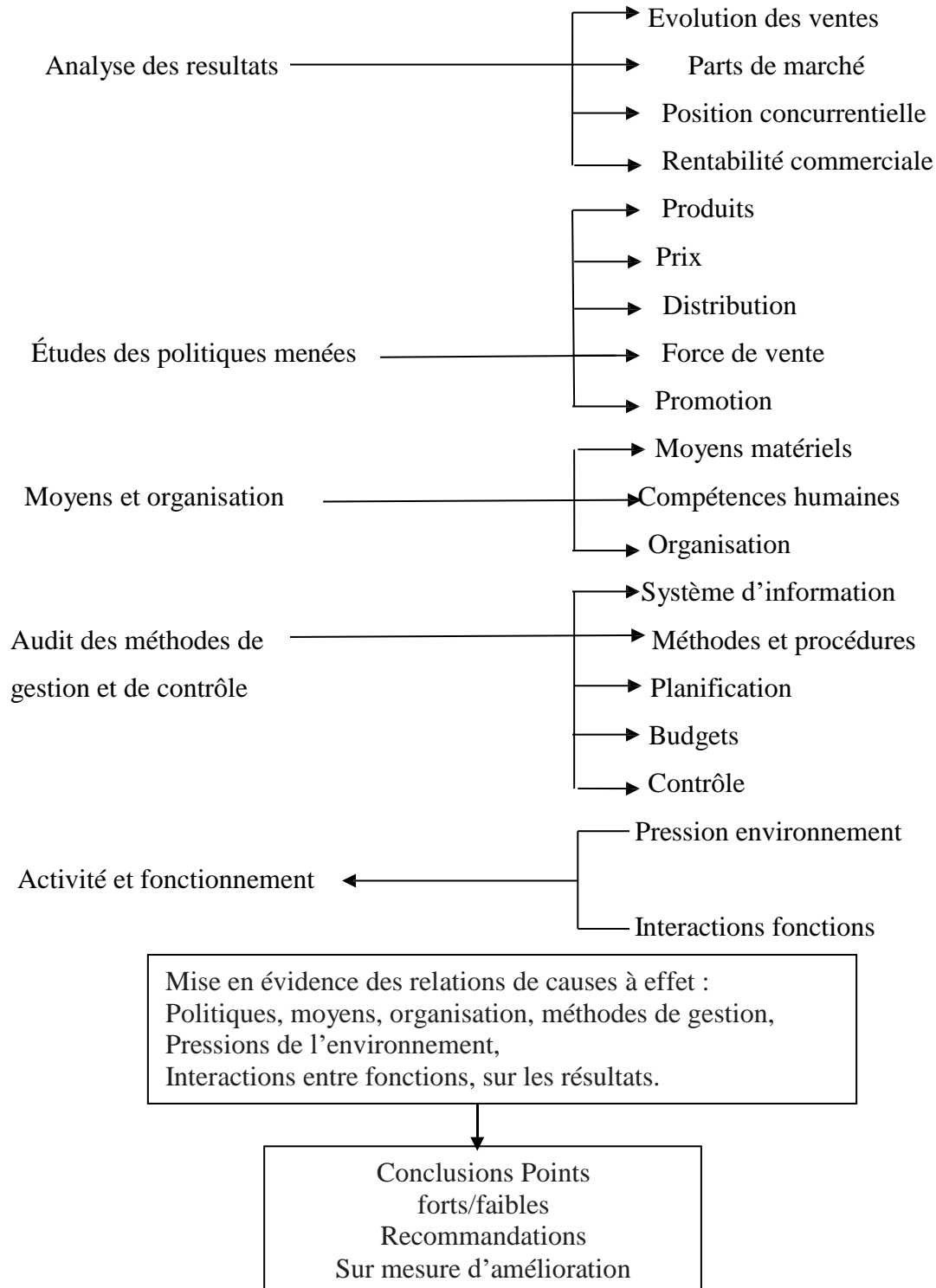
³⁷ V. Lerville Anger, F. Frery et autres : « conduire le diagnostic global », édition d'Organisation, 2001.

³⁸ Manuel de marketing fondamental pour la 1^{ère} année Master, HEC Alger (2013/2014), p 21.

4.2 Les étapes de la démarche

Pour mieux comprendre le déroulement du diagnostic de la fonction commerciale, nous procédons de présenter la démarche dans le schéma suivant ³⁹ :

Figure 4 la démarche du diagnostic de la fonction commerciale



Source Jean-Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise.

³⁹ Jean-Pierre Thibaut, idem p96.

A partir de ce schéma, on peut en déduire que le diagnostic commercial et vu son importance passe par plusieurs phases, à partir de la collecte et de l'analyse à la fois interne et externe.

Premièrement une analyse interne, permettant de situer l'entreprise sur son marché, d'en apprécier la légitimité et d'en identifier les forces et les faiblesses.

4.2.1 Analyse des résultats

a. Performances globales et développement du chiffre d'affaire

L'évolution du chiffre d'affaire est l'élément le plus simple de mesure de la performance commerciale, cependant, il convient si l'on veut porter un jugement pertinent, de relativiser son évolution et de tenir compte de la croissance du marché, du taux d'inflation année par année et de l'incidence des hausses des prix de vente.⁴⁰

b. Analyse détaillée des ventes par produits-gamme et marchés

Il est nécessaire d'évaluer l'évolution des ventes et du chiffre d'affaire par produits, ligne de produits, gammes, branche d'activité en combinant cette analyse par marché ou zone géographique de vente. A ce niveau, l'analyste aura donc à aménager ou à concevoir une grille d'évolution adaptée à la structure et à la nature des activités de l'entreprise.

c. Analyse de la position sur les marchés

L'analyse de l'évolution globale et détaillée des ventes doit être complétée, pour la mesure de la performance commerciale, par un examen de la position des produits de l'entreprise sur leurs différents marchés par rapport à la concurrence. En se basant sur les données de la position sur les marchés, ainsi que les données concernant les parts de marché, du marché concerné.

d. Analyse de la répartition des ventes en fonction des stades de vie des produits

Car trop de produits en phase de déclin, font courir des risques de disparition à l'entreprise. Et trop de produits en phase de lancement risque de créer de gros problèmes de rentabilité et de besoins de financement.

e. Analyse des marges par produits-marchés

De nombreux spécialistes s'accordent de plus en plus pour reconnaître que les produits de l'entreprise ont pour vocation de satisfaire les besoins des consommateurs, mais ont également pour fonction de dégager des marges, en ce sens, ils deviennent des moyens de développement dont la contribution doit être suivie et analysée de très près.

⁴⁰ Jean-Pierre Thibaut, .idem p98.

Le premier niveau de premier niveau d'analyse est donc celui de la marge commerciale, obtenue après déduction du chiffre d'affaire, des coûts directs et variables ainsi que des frais fixes spécifiques de distribution. Cette analyse doit permettre de faire ressortir l'évolution de la profitabilité du chiffre d'affaire et la productivité de la fonction distribution.

Le deuxième niveau d'analyse est celui de la marge de contribution par produits, gamme et marchés, obtenue par la soustraction de chaque marge commerciale, les coûts standards de production.⁴¹

A ce propos, notons incidemment que, si les coûts réels de production dépassent les coûts prévisionnels, la question à se poser consiste à examiner les possibilités de sous-traitance externe totale ou partielle.

Le troisième niveau d'analyse est celui des flux de trésorerie, ou le produit doit autofinancer son propre développement, c'est-à-dire l'augmentation, d'une année sur l'autre (de son besoin en fonds de roulement spécifique ; des stocks et des crédits-clients), sous déduction des ressources procurées par le crédit fournisseur. Ce n'est qu'à ce niveau que l'entreprise pourra financer les produits qui sont dans le besoin.

f. Analyse des coûts et des frais de la fonction commerciale

L'obtention des résultats précédents (CA, marge, flux) résulte de l'action de la fonction commerciale, il importe donc d'analyser son coût.

g. Comparaison des résultats commerciaux avec les objectifs visés

Les résultats enregistrés par l'entreprise et leur évolution constituent une somme d'informations particulièrement intéressantes pour l'analyste qui peut les comparer dans le temps et avec les indicateurs économiques de la branche d'activité.

Mais il est également très important de comparer ces résultats avec les objectifs commerciaux que s'étaient fixés l'entreprise qui sont d'ailleurs souvent définis à partir d'objectifs plus généraux de rentabilité (autofinancement, rendement des capitaux) et de développement.

De ce fait, la mesure du taux de réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise permet à cette fonction de :

- Mieux apprécier la qualité des prévisions et de la gestion commerciale,
- Comprendre les problèmes qui peuvent se poser dans d'autres fonctions du fait d'un écart excessif entre les réalisations et les objectifs commerciaux.
- De préciser la nature et les niveaux des objectifs.⁴²

⁴¹ Jean-Pierre Thibaut, idem p100.

⁴² Jean-Pierre Thibaut, idem p102.

Ces informations peuvent procéder des trois exercices précédentes, et surtout des objectifs visés pour l'avenir.

4.2.2 Etude de la politique commerciale

C'est la mise en œuvre sur le terrain des choix stratégiques. Il s'agit en fait de livrer au marché une valeur ajoutée.

L'ensemble des actions est connu sous le terme de Marketing Mix, traditionnellement à quatre composantes à quatre composantes (les « 4 P ») et en réalité à plus de dimensions.

a. Le produit

Pour bien vendre, il faut d'abord disposer d'un bon produit, c'est-à-dire d'un produit adapté aux besoins des consommateurs. En marketing la notion de produit recouvre toutes les caractéristiques de l'offre : les attributs techniques, fonctionnels, symboliques, ainsi que l'ensemble des services associés au produit.

b. Le prix

Celui-ci doit entrer dans les limites matérielles et psychologiques de ce que les clients sont prêts à payer. Cette variable est certainement l'un des éléments les plus complexes à aborder car elle est liée aux autres éléments du Marketing Mix, en particulier au produit, mais elle a aussi la particularité d'agir sur

- le taux de pénétration du marché,
- la rentabilité de l'entreprise.

Cette importance de la composante "prix" fait que dans de nombreuses entreprises (petites et moyennes) la responsabilité de la fixation des prix relève souvent de la direction générale, en adoptant des méthodes spécifiques :

- fixation des prix de vente à partir des prix de revient,
- fixation des prix à partir des prix du marché,
- fixation des prix en fonction d'objectifs financiers de rentabilité.

c. La distribution

Il faut maximiser l'interface entre le produit et les clients, rapprocher le produit des clients pour augmenter les chances d'achat.

Et pour atteindre les consommateurs, l'entreprise devra, utiliser un ou plusieurs circuits de distribution, et assurer la distribution physique de ses produits, de ce fait il existe de nombreux circuits de distribution en fonction, d'une part de la nature des produits vendus, et d'autre parts ; des catégories de clientèle visées, soit intégrés à l'entreprise, soit totalement indépendants (agence, dépôt,

grossiste, magasin de détail, grands surfaces spécialisées ou non, franchise, vente par correspondance).⁴³

Le choix d'un ou plusieurs types de circuit (la politique de distribution) relève de critères et de paramètres liés :

- Aux consommateurs eux-mêmes :
 - Implantation géographique,
 - Usage fait des produits,
 - Habitudes d'achat.
- Aux produits eux-mêmes :
 - Nature (consommation, biens d'équipement..),
 - Caractéristiques physiques (poids, volume),
 - Risques qu'ils représentent (toxicité, périssabilité),
 - Technicité (conseil d'utilisation, SAV),
- A la profession et au métier (environnement professionnel) :
 - Services rendus,
 - Habitudes et rôles des prescripteurs,
 - Législation (points de vente obligés, ex : pharmacies)
- A l'entreprise elle-même et à son potentiel :
 - Logistique (moyens matériels),
 - Compétences (savoir-faire humain),
 - Financier (ressources et capacités financières).

d. La communication

Celle-ci vise à faire connaître le produit, à en donner une image positive et à l'envelopper d'un aspect psychologique favorable pour le rendre désirable.

L'entreprise doit donc définir une politique de promotion, de communication et de publicité afin d'informer les clients, de susciter leur intérêt ou leur désir au produit et enfin provoquer l'achat.

Le domaine de la communication, est le domaine le plus développé au cours de ces dernières années, à la fois sous la double influence, de la lutte concurrentielle et le développement des différents supports (les médias), en particuliers audio-visuels.

Quelque échecs ont fait comprendre que la PUB ne fait pas tout vendre et que le consommateur n'est pas dupe des messages sur les produits miracles.

⁴³ Jean-Pierre Thibaut, idem p108.

La publicité est donc une variable du MIX devant être cohérente avec les autres éléments que sont le produit, prix ; distribution.

Pour mettre en œuvre sa politique de communication, l'entreprise pourra utiliser et doser selon le cas :

- La publicité générale (image),
- La publicité produit,
- La publicité sur les lieux de ventes
- Les expositions, foires ou salons,
- Les techniques publicitaires ayant recours elles-mêmes à plusieurs catégories de supports :
- Lus et vus (presse écrite, affichage),
- Vus et entendus (audio-visuel, cinéma, télévision),
- Entendu (radio)

Et sans oublier de faire l'accent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont favorisé la réception du message par le consommateur et lui ont facilité la tâche de recherche d'information et d'accès à distance à son produit via les réseaux internet et l'apparition des marchés en ligne (e-commerce) et les réseaux sociaux.⁴⁴

e. La vente

Sans faire référence au type de circuit de distribution utilisé ou en fonction de ce dernier, entreprise aura recours, selon le cas à, une force de vente.

Dans ce domaine, comme celui de la distribution, les possibilités offertes pour l'entreprise sont très nombreuses

L'appréciation de la force de vente et du service après-vente mérite une attention particulière de la part du diagnostiqueur :

- L'efficacité de la force de vente

La force de vente est un élément dynamisant pour les ventes. Elle contribue massivement à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pour apprécier l'efficacité et la performance de la force de vente il faut se pencher sur les points suivants :

- Le nombre et la qualification des vendeurs ;
- La connaissance des concurrents et des clients par les vendeurs ;
- Les arguments déployés par les vendeurs ;

⁴⁴ Jean-Pierre Thibaut, idem p110.

- Les moyens logistiques utilisés : supports publicitaires, manuel du vendeur, catalogues, échantillons, cadeaux, support audiovisuel et conditions tarifaires ;
- La couverture et la répartition géographique des locaux ainsi que leur taille.

- ***Performance du service après-vente***

Il existe des activités et des secteurs où le service après-vente est un facteur important pour la réussite des entreprises. Par exemple pour les logiciels, les entreprises offrent un service d'aide à distance : par téléphone ou par Internet.

Un autre exemple, les sociétés de ventes de meubles. Celles-ci offrent souvent de livrer à domicile et de monter les meubles.

La performance du service après-vente dépend des éléments suivants :

- sa cohérence avec le produit ;
- sa contribution à la qualité et à l'image perçue par le client ;
- les moyens utilisés (téléphones, moyens de transport modernes, outils performants, ...etc.) ;
- la qualification des personnes assurant ce service et leurs rapports avec les clients (écoute du client).

Notons que pour le coût du service après-vente l'entreprise peut soit l'inclure dans le prix du produit, soit le facturer séparément

Tableau 1 : les sources d'information interne

| Eléments | Nature des informations | Sources |
|------------------------------------|---|--|
| Résultats et performances | Evolution du C.A Répartition des ventes Parts de marché Position concurrentielle | Statistiques commerciales Documents comptables Etudes sectorielles Interviews clients |
| Politiques menées | Produit Prix Distribution Promotion | Catalogues Tarifs Interviews responsables Plan marketing |
| Moyens et organisation | Moyens matériels Moyens humains Structure commerciale | Visite des lieux Interviews Organigramme |
| Méthodes de gestion | Prévisions Système d'information Méthodes de contrôle | Plans, budgets Notes internes Questionnaire audit |
| Activités et fonctionnement | Problèmes et contraintes internes | Documents internes Notes de services Interview |

Source Jean-Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise.

Tableau 3: sources d'information externes

| Eléments | Nature des informations | Sources |
|-----------------------|---|--|
| Etat du marché | Tendance et évolution Coûts des consommateurs | Statistiques INSEE sondages / enquêtes Interviews clients Banques de données |
| Concurrence | Parts de marché Potentiel commercial Stratégies marketing | Statistiques professionnelles Etudes sectorielles Service commercial distributeur |
| Cadre général | Modes de vie Réglementation sur la consommation | Etudes spécialisées Ministères et administrations Revues professionnelles |

Source : Jean-Pierre Thibaut, le diagnostic d'entreprise.

4.1.2. Evaluation des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale :⁴⁵

a. Les produits de l'entreprise

Avant d'évaluer les moyens humains, matériels et l'organisation de la fonction commerciale, il convient d'évaluer les produits de l'entreprise, en termes de leur aptitude à répondre aux besoins des clients, ainsi que leurs capacités à affronter la concurrence.

Cette analyse de valeur se fait sur la base de la nature des produits (produits de grandes consommations, produits et fournitures industrielles, biens d'équipement des ménages ou matériels et équipements industriels), ou une analyse de la gamme des produits de l'entreprise, sa largeur (mesurée par le nombre de lignes de produits), sa profondeur (mesurée par le nombre de produits distincts qu'elle comprend) et sa longueur qui correspond au nombre total des produits.

De ce fait l'évaluation des produits sur les critères suivants :

- fonctions d'usage (qualité du service rendu, simplicité d'emploi, résistance, fiabilité, durée d'usage et coût d'utilisation).
- Fonctions d'estime (c'est-à-dire, image du produit et sa forme).
- Fonctions techniques (procédés de fabrication et matériaux utilisés).

b. Les moyens matériels de la fonction commerciale

- Locaux et agencements (surface des bureaux, implantation, confort de travail).
- Matériels bureautique (bureaux, classeurs armoires, matériels informatiques et de communication et gestion des stocks).
- Moyens de stockage et de manutention (entrepôts, installation de stockage et engins de manutention).

⁴⁵ Jean-Pierre Thibaut, idem p113.

- Moyens de transport et de livraison (véhicules de transport, camions de livraison).

c. Les moyens humains de la fonction commerciale

- Direction et encadrement (niveau de formation et d'expérience, compétence professionnelles).
- Administration des ventes.
- Force de vente (statut, âge, dynamisme, implantation géographique)
- Magasins et livraison.
- Promotion.

d. Organisation de la fonction commerciale⁴⁶

Comme nous avons déjà évoqué, les fonctions et les tâches que doit assumer la fonction commerciale, sont nombreuses et peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature de ses activités et de la place (importance) accordée au marketing par la direction générale. De ce fait de nombreuses possibilités d'organisation interne peuvent exister :

- L'organisation par service (études et recherches commerciales, force de vente, promotion des ventes).
- L'organisation par ligne de produits : dans ce cas, chaque service ou responsable d'une ligne ; assume l'intégralité des tâches pour sa propre ligne.
- L'organisation par zone géographique (France, Amérique, Afrique..) ou par circuit de distribution (détail, grossistes, grandes surfaces), ou également là chaque responsable d'une zone, assume l'intégralité des tâches commerciales liées à sa zone.
- L'organisation combinée par produits-marché, c'est-à-dire ligne de produits par zone ou circuit de distribution.
- Enfin, il existe des entreprises qui disposent des organisations fonctionnelles, exemple de promotion ou de publicité.

4.2.4 L'audit des méthodes de gestion commerciale

L'audit de gestion de cette fonction consiste à analyser les différentes techniques et méthodes utilisées par l'entreprise pour mettre en œuvre sa politique commerciale, son plan marketing et en contrôler les résultats car le marketing peut aussi s'analyser comme un ensemble de techniques : par exemple, techniques de collecte et de traitement de l'information, techniques de prévision des ventes et de planification, techniques de négociation et de communication.

⁴⁶ Jean-Pierre Thibaut, idem p116.

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

Les évolutions actuelles dans les techniques du marketing adoptées par plusieurs entreprises :⁴⁷

- a. **Développement du macro-marketing**, avec l'élargissement du marketing à l'ensemble de l'environnement économique, social, culturel, politique, légal, naturel. Des études de marché lourdes et quantitatives on passe de plus en plus à des études plus légères, de nature qualitative, et à une surveillance de tous les paramètres de marché
- b. **Informatisation dans l'information** : les sociétés d'études de marché sont à l'ère du CAPA (Computer Assisted Personal Interview : l'enquêteur muni d'un terminal micro-ordinateur mène son interview à l'aide d'un questionnaire qui défile sur l'écran, enregistre directement les réponses, et l'information est traitée en continu) ; et surtout du CATI (Computer Assisted Telephone Interview : même processus, mais avec des interviews téléphoniques)

En attendant le CTI (Computer Telephone interview : il n'y aura plus d'enquêteur, l'ordinateur sélectionnera lui-même l'échantillon, composera les numéros et posera directement les questions) et ultérieurement le CVI (Computer Video Interview) avec l'explosion du multimédia et la transmission massive d'images digitalisées

Alors, le développement très rapide d'internet permet une circulation mondiale de l'information à une rapidité et sur une échelle inimaginable il y a encore quelques années. En marketing, c'est déjà et ce sera de plus en plus une source d'information très riches et détaillées qui nourriront des banques de données de plus en plus volumineuses

- c. **EDI (Echange des données informatiques ou Electronic Data Interchange)** est aussi un sigle en vogue, il signifie en marketing la connexion entre les systèmes informatiques des différents maillons de la chaîne liant le producteur au distributeur en particulier à partir des caisses de sortie, avec donc un échange intense d'informations, il traduit une nouvelle tendance du marketing déjà mentionnée, celle à la focalisation sur la distribution, avec le développement du Trade marketing ou relation de partenariat avec la distribution

⁴⁷ V. Lerville Anger, F. Frery et autres, op cit p 40.

d. Le développement de la puissance de calcul des ordinateurs et les progrès des logiciels permettent des modélisations de plus en plus sophistiquées des comportements des consommateurs, des lancements de produits, des plans médias

e. L'hyper segmentation et le sur-mesure permis par les nouvelles techniques de production flexible sont aussi des tendances notables, appelées parfois micro-marketing

En se référant à cette conception du rôle et de la place de la démarche marketing, l'opération de diagnostic consiste à vérifier si l'entreprise a globalement la volonté et la capacité d'optimiser cette fonction et l'examen se fait donc sur les points suivants :

- Gestion, surveillance des marchés (système d'information et veille marketing)
- Gestion des produits (statistiques, plan de programmation, les réclamations et suggestion des clients, arguments pour les vendeurs mise à jour des fichiers commercial).
- Gestion des prix de vente, cela consiste à fixer le niveau de prix des produits en fonction des paramètres commerciaux ; la gestion des prix consiste donc à s'assurer de leur mise en application et de leur contrôle.
- Gestion de la clientèle (fichier client, statistiques clients, l'analyse régulière de l'évolution des ventes chez ses principales clients)
- Gestion de la distribution (gestion des stocks, contrôle d'inventaire, réunion entre les fonctions..)
- Gestion de la force de vente, selon le cas, l'entreprise aura une force de vente exclusive ou, au contraire constitué de vendeur multiscarte.
- Gestion de la promotion et de la vente (politique de promotion, comment informer les clients, mesure de l'impact sur les ventes).
- Gestion prévisionnel et contrôle budgétaire (les budgets de vente, leur établissements, leur contrôle, leur répartition, les budgets des couts et frais).

Et de ce fait être capable à répondre sur des questions nécessaires à la survie de son système de veille marketing :

- A-t-elle le désir et les moyens de connaître réellement les attentes de ses clients ?
- A-t-elle le souci et la capacité d'assurer une veille concurrentielle pour étalonner sa compétitivité ?
- A-t-elle formellement intégré la nécessité et la capacité à segmenter un marché et à affirmer ses priorités par un ciblage et un positionnement ?

- Est-elle en mesure d'assurer une adaptation permanente de son offre à l'évolution du marché ?
- Son action commerciale est-elle le vecteur optimal pour transférer son offre vers le marché ciblée ?

Ces différents thèmes constituent la trame d'un questionnaire de diagnostic.

5. Analyse de l'activité et conclusion diagnostic commercial : l'analyse Forces/Faiblesses SWOT

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

La matrice SWOT dont l'acronyme signifie (Strengths/Weakness and opportunities/thearts)⁴⁸ elle est classiquement représentée sous forme d'un tableau à quatre entrées: les opportunités et menaces clarifient les données de l'environnement externes, alors que les Forces et les Faiblesses synthétisent les données relatives a l'environnement interne à l'entreprise, par rapport à un projet ou une action, autrement dit, elle propose une synthèse des variables nécessaires a prendre en compte pour mener à bien l'action de l'entreprise.

Une fois que le diagnostic interne qui permettra d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise en parallèle avec le projet ou l'action projetée est réalisé, il doit présenter l'ensemble des forces et des faiblesses de cette entreprise⁴⁹ :

5.1 L'analyse des forces

L'analyse des forces consiste à recenser l'ensemble des facteurs internes à l'entreprise susceptibles de créer de la valeur, et lui permettent ainsi de mieux se positionner sur le marché par rapport aux différents acteurs tel que les clients, les fournisseurs et les concurrents.

5.2 L'analyse des faiblesses

Nous devons aussi procéder à un recensement des faiblesses internes de l'entreprise qui renvoient aux limites, les défauts et non-compétence de l'entreprise qui empêcheront de parvenir au niveau du succès espéré

En conclusion, il est évident que les observations faites dans la conduite du diagnostic doivent être basées sur un jugement confronté à un référentiel qui sert à formuler les meilleures recommandations en identifiant les principales carences organisationnelles et opérationnelles qui compromettent la prise en compte par l'entreprise des opportunités et des contraintes de ses marchés.

⁴⁸ Forces, Faiblesses et Opportunités, Menaces.

⁴⁹ Meloux (T) : Analyse 360°, édition Books on Demand, Allemagne, 2008, p 45.

Section 3: diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels l'entreprise ne dispose pas de contrôle influencent l'orientation de ses objectifs. Celle-ci doit donc analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'activité ainsi que sur sa situation dans le marché..

L'analyse de l'environnement externe nous conduira donc à identifier les **opportunités** de marché ainsi que les **menaces** pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

1. Le marché

1.1 Définition de marché

Avant de parler du diagnostic d'un marché, il y a lieu d'abord de définir ce que c'est un marché, cependant, il existe plusieurs définitions pour le terme marché, parmi lesquelles nous citons de façon non exhaustive les définitions suivantes :

- Selon KOTLER et al. le marché est l'ensemble des clients ayant un pouvoir et un vouloir d'achat, concerné par l'échange d'un bien donné⁵⁰
- Pour sa part, LENDREVIE et al. définissent le marché comme étant l'ensemble des publics susceptible d'exercer une influence sur les ventes d'un produit⁵¹

Cependant, en plus de cette multitude de définitions du terme, l'analyse de marché peut se faire à différents niveaux : au niveau des produits, des besoins ainsi qu'au niveau de l'offre et la demande.

1.1.1 Le marché selon l'optique produit

Le produit constitue la réponse de l'entreprise à la demande des consommateurs, que ce soit avec des biens matériels ou des prestations de services. Une entreprise peut attaquer l'ensemble du marché relatif à un type spécifique de produit, comme elle peut le segmenter par choix de se différencier ou de se diversifier, **Exemple** : le marché des yaourts, une entreprise peut choisir de fabriquer les différents types de yaourts existants sur ce marché, cependant elle pourra choisir de se limiter à la fabrication d'un seul type tel que les yaourts allégés.

⁵⁰ Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau : Marketing Management, édition Pearson, 14^{ème} édition, paris, 2013. p25.

⁵¹ Lendrevie (J), Levy (J) et Lindon (D) : Mercator, édition Dunod, 9^{ème} édition, paris, 2009. p105.

1.1.2 Le marché selon l'optique besoin

Partons de la notion du besoin, un marché peut se définir à partir du besoin auquel des entreprises répondent.

Selon KOTLER et al. : « Un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine »⁵². A partir de là, nous pouvons distinguer quatre types de marchés à savoir le marché principal, celui des produits de substitution, le marché générique et le marché des produits complémentaires⁵³.

- a. **Le marché principal** : selon MATRICON, le marché principal d'une entreprise est celui qui constitue sa vocation principale, et dans lequel elle déploie ses différentes politiques.
- b. **Le marché des produits de substitution** : qui est le marché des produits pouvant remplacer les produits du marché principal, cette substitution peut être parfaite ou partielle.
- c. **Le marché générique** : qui représente l'ensemble des deux marchés précédents, l'entreprise doit bien le connaître afin d'élaborer sa stratégie, en prenant en compte l'ensemble des produits directement ou indirectement concurrents.
- d. **Le marché des produits complémentaires** : c'est le marché des produits nécessaires à la consommation d'un autre produit, ce marché est en relation directe avec le marché principal, et qui peut engendrer des effets positifs ou négatifs.

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

Le marché est souvent défini comme étant le lieu de rencontre entre l'offre des entreprises et la demande des consommateurs ainsi, sa taille dépend des quantités vendues et celles achetées. A ce niveau-là, il y a lieu de distinguer entre le marché amont qui relie l'entreprise avec ses fournisseurs, et le marché aval, qui concerne le lien entre l'entreprise et ses clients.

1.2 Typologie des marchés

Le fonctionnement d'un marché est étroitement liée au nombre d'acheteurs et de vendeurs présents sur ce marché, de ce fait, plusieurs situations sont possibles⁵⁴ :

⁵² Kotler (P), Keller (K), Dubois (B) et Manceau (D), op.cite p30.

⁵³ V.Boulocher, S.Flambarde et S.Jean : l'analyse d'un marché, page 14, édition vuibert, Paris, 2006.p 100.

⁵⁴ h.maxicours.com -ressource.

1.2.1 Le marché concurrentiel

C'est un marché caractérisé par une atomisticité de l'offre et de la demande qui exige la présence d'un très grand nombre d'acheteurs et de vendeurs, une homogénéité des produits qui ne peut se différencier que par leur prix, une mobilité parfaite des facteurs de production permettant à toute entreprise et à tout moment d'entrer sur le marché ou en sortir sans supporter des coûts, et enfin la disponibilité des informations parfaites concernant les conditions du marché que ce soit pour les offreurs ou les demandeurs⁵⁵.

Vu que cette situation est rarement réalisée, les économistes ont déterminé d'autres structures de marchés en concurrence imparfaite et qui sont les plus proches à la réalité, à savoir⁵⁶ :

1.2.2 Marché monopolistique: nous distinguons entre un monopole

- **Simple** : c'est un marché caractérisé par la présence d'un seul vendeur face à une multitude de demandeurs, il détermine les règles du fonctionnement du marché de sorte à maximiser son profit,
- **Bilatéral** : c'est un marché caractérisé par un seul vendeur et un seul acheteur. Cette situation favorise le vendeur au détriment de l'acheteur sauf s'il s'agit de produits périssables, donc en général, les deux doivent s'entendre.

1.2.3 Marché monopolistique

C'est un marché caractérisé par la présence d'un seul acheteur face à plusieurs vendeurs, de ce fait, il peut exercer une pression afin de réduire les prix.

1.2.4 Marché oligopolistique : là encore deux situations sont possibles :

- **Marché oligopole** : caractérisé par un petit nombre de vendeurs qui se combattent entre eux en cherchant d'élargir leurs parts de marché par une guerre des prix, ou qui s'entendent et qui se mettent d'accord sur les prix, les quantités et les délais.
- **Marché de concurrence oligopolistique** marché caractérisé par un nombre relativement important de vendeurs dont chacun d'eux contrôle une part de marché relativement faible et qui proposent des produits qui sont des substituts rapprochés.

⁵⁵ Glaymann. (D) : Les cinq hypothèses néoclassiques de la concurrence pure et parfaite, Université Paris XII, 2006 sit in pdf visité le 03 mai 2017.

⁵⁶ Vujsic (M) : La concurrence imparfaite, janvier 2007, sit in www.creg.ac-versailles.fr/La_concurrence_imparfaite.pdf visité le 03 mai 2017.

1.3 L'analyse du marché

L'étude de marché est un travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations permettant de mieux comprendre et connaître un marché, un public ou une offre, et ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing.

1.3.1 L'analyse du marché au sens étroit

Pour analyser un marché –au sens étroit-, nous devons déterminer sa taille, sa structure ainsi que les tendances d'évolution des ventes⁵⁷

- **La taille du marché et son évolution**

Le marché est principalement représenté par le volume des échanges qui se traduit par deux indicateurs qui sont les ventes en volume (quantité du produit échangées sur ce marché) et les ventes en valeur (le chiffre d'affaire réalisé), qui servent à comparer les performances réalisées dans un territoire donnée par rapport à un autre ou durant une période par rapport à une autre du même marché, Ou encore de comparer entre des marchés concurrents d'un territoire donné.

Les ventes en volume et en valeur sont souvent exprimées et analysées selon plusieurs périodes, c'est pourquoi elles doivent être mises en perspective dans le temps dans le but de comparer les évolutions entre périodes en calculant le taux de croissance des ventes en volume et en valeur, qui se donne par la formule suivante :⁵⁸

$$\text{Taux de Croissance} = \frac{\text{Ventes en } T_1 - \text{Ventes en } T_0}{\text{Ventes en } T_0}$$

(Avec T_0 période initiale et T_1 période finale)

L'analyse du taux de croissance permet à l'entreprise d'identifier la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve ainsi que les segments porteurs et déclinants, pour opérer les actions stratégiques appropriées

- **Mesurer les positions concurrentielles**

⁵⁷ Boulocher (V), Flambard (S), Jean (S), op.cite p 162.

⁵⁸ Boulocher (V), Flambard (S), Jean (S), idem (P 24-32).

L'analyse de l'évolution des ventes seule n'est pas suffisante, après avoir mesuré son marché, l'entreprise doit analyser sa position sur ce marché par rapport à ses concurrents, De ce faire, l'entreprise doit analyser d'autres indicateurs tels que la part de marché.

1.3.2 La part de marché :

Elle exprime le poids d'une entreprise par rapport aux ventes totales du marché, elle permet d'identifier le leader du marché, le challenger et les suiveurs, cependant, elle peut s'exprimer en volume ou en valeur :

$$\begin{aligned} \text{La part de marché en volume} &= \frac{\text{Les ventes en volume de l'entreprise}}{\text{Les ventes en volume du marché}} \times 100 \\ \text{La part de marché en valeur} &= \frac{\text{Les ventes en valeur de l'entreprise}}{\text{Les ventes en valeur du marché}} \times 100 \end{aligned}$$

Ainsi une comparaison est possible entre la part de marché en volume et la part de marché en valeur, elle donne en effet une vision de la stratégie marketing de l'entreprise. À titre d'exemple, si la part de marché de l'entreprise en valeur est supérieure à sa part de marché en volume, cela veut dire que l'entreprise adopte une politique d'écrouissage et propose des produits et propose des produits de haut gamme.

Cependant, et pour comparer les positions des différents acteurs du marché, nous pouvons calculer la part de marché relative au leader

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

- Mesurer les comportements de consommation

Sur les marchés industriels, toute entreprise dispose d'un certain nombre de clients, qu'elle connaît et pour lesquels elle propose des offres adaptées. Contrairement aux marchés de grande consommation, le nombre des clients et le volume de production sont plus importants, et les entreprises ont moins de contacts avec les consommateurs, donc il n'est plus pertinent de décomposer la demande sur les marchés de grande consommation que sur les marchés industriels.⁵⁹

⁵⁹ Boulocher (V), Flambard (S), Jean (S), idem (P. 40- 46).

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

Parmi les principaux indicateurs qui servent à connaître et mesurer le comportement de consommation, le taux de pénétration qui est le rapport entre le nombre d'acheteurs « consommateur actuels » et le nombre d'acheteurs potentiels, il permet d'évaluer la possibilité de croissance des marchés : plus ce taux est élevé et proche de 100, plus le marché est saturé et moins y a de possibilités de croissance.

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

Pour ce qui est des produits durables (tels que l'électroménager), nous devons choisir comme base de calcul la possession effective du produit par les ménages, autrement dit, le taux de pénétration s'apparente dans ce cas là au taux d'équipement de la population étudiée à une période donnée.

$$\text{Le taux D'équipement} = \frac{\text{Parc total installé}}{\text{la population totale de consommateurs potentiels}} \times 100$$

Cependant, l'analyse des quantités moyenne (quantité achetée/nombre d'acheteurs) acheté par ménage permet de comparer les consommations annuelles moyennes et permettre ainsi d'étayer une analyse des tendances de consommation.

1.3.4 Le marché selon les indices de consommation

Un autre outil qui permet de mesurer le comportement de consommation est l'indice de consommation qui sert à mieux analyser les habitudes de consommation d'un produits/marché.

L'indice de consommation moyen est de 100, un indice supérieur à 100 dénotera une surconsommation, alors qu'un indice inférieur à 100 indique une sous-consommation, la comparaison des indices de consommation des différentes zones permettra d'identifier les cibles de population représentant des potentiels de développement, ainsi que la comparaison des indices de consommation d'une période de l'année à ceux d'autres périodes, sur plusieurs années permettra d'identifier certains effets saisonniers du marché⁶⁰.

$$\text{Indice de Consommation} = \frac{\text{Consommation moyenne de la population étudiée}}{\text{Consommation moyenne de la population totale}} \times 100$$

2. L'analyse PESTEL

2.1. Définition

Le macro-environnement se définit comme l'environnement éloigné de l'entreprise. Il s'agit des évolutions générales au-delà du marché de l'entreprise, qui peuvent avoir des impacts quantitatifs ou qualitatifs sur ce marché (demande, concurrence...).⁶¹

Selon MARCHESNAY : « le Macro environnement est l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les choix majeurs de l'entreprise »⁶²

L'analyse Pestel est donc un outil marketing permettant de déterminer l'influence que peut avoir le macro-environnement sur une entreprise. L'étude de ce macro-environnement permet d'identifier les facteurs propres à une situation (zone géographique, marché, entreprise, secteur d'activité...) et ainsi être capable de mesurer l'impact de ces facteurs sur une organisation.

Le mot « PESTEL » est un acronyme qui reprend la première lettre de chaque partie de l'analyse:

Politique - **E**conomique - **S**ociologique - **T**echnologique - **E**cologique – **L**égale.

Cette outil fait généralement partie de l'analyse stratégique et doit aboutir à l'identification des facteurs les plus influents sur le marché, la société ou l'industrie étudiée, il permet de surveiller les **risques** et les **opportunités** que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

La particularité de cette matrice est sa **vision globale de l'environnement**. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme :

2.2. Les composants

2.2.1 L'environnement politique

Le pouvoir politique peut favoriser ou, au contraire, défavoriser le développement de certains marchés, de certains concurrents. Certaines industries (extraction de matière première, énergie, équipements urbains...) sont particulièrement sensibles au contexte. Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, **etc.** Climat politique ; Accords internationaux (Libre-échange, OMC,

⁶¹ Alain Goudey Et Gaël Bonnin, Marketing Pour Ingénieurs, édition Dunod, Paris, 2008, P 45.

⁶² Boulocher, S.Flambard et S.Jean : L'analyse D'un Marché, édition Vuibert, Paris, 2006, P 14.

KYOTO) ; Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ; Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux.

2.2.2 L'environnement économique

Contient les données relatives au système économique dans lequel l'entreprise évolue qui sont susceptibles d'affecter son activité ainsi que le pouvoir d'achat et la sensibilité des consommateurs aux prix,

Les principales données à analyser sont relatives à l'évolution du pouvoir d'achat qui dépend à la fois du revenu disponible et du niveau d'inflation, cependant, les dépenses de consommation sont également liées au crédit et à l'épargne.

On doit aussi analyser la structure des dépenses des ménages et son évolution en fonction de l'évolution du revenu, selon A.ENGEL, lorsque le revenu augmente, la part des dépenses alimentaires diminue, celle consacrée au foyer reste stable et la part de tous les autres domaines progressent notamment le logement, la santé, la communication et loisirs.⁶³

On ne doit pas oublier d'analyser les données relatives à la conjoncture économique telles que le produit intérieur brut qui indique le niveau de production nationale, le taux d'intérêt et inflation et le taux de change qui peut influencer les résultats d'une entreprise de façon positive ou négative.⁶⁴

2.2.3 L'environnement socio culturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

A titre d'exemple voilà quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

⁶³ P. Kotler. K. Keller et D. Manceau , op.cite, p45.

⁶⁴ P. Boulloc, Collectif : Les N.T.I.C, Comment En Tirer Profit, édition Eia, Groupe France Agricole, Paris 2003.

2.2.4 L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.⁶⁵

Les progrès effectués dans les sciences peuvent développer de nouveaux marchés, faire apparaître de nouveaux concurrents, changer les clefs de succès d'une stratégie car dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement.

Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise, Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.), Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

De ce fait Nous devons aussi analyser la vitesse de transfert des technologies accentuée par le développement des technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire : la capacité à transformer une découverte de la recherche en une application industrielle directement intégrée à un processus économique , comme il renvoie aussi à la présence ou non des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC): les services informatiques, les logiciels, le commerce électronique, les médias électroniques, les médias sociaux, la télécommunication, les réseaux informatiques et le matériel informatique⁶⁶.

2.2.5 L'environnement écologique

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité.

Ces facteurs concernent principalement les catastrophes naturelles, qui -répétitivement sur le long terme et dans certaines zones à catastrophes- peuvent induire une instabilité sur le marché, à cela s'ajoute la météorologie qui peut réduire la portée d'une activité au sein d'un marché en impactant par exemple la logistique, à côté de la rareté des ressources pertinentes, les lois et

⁶⁵ Mme Melbousi ,Cours De Gestion, ,UMMTO,2015.

⁶⁶ Boulocher (V), Flambard (S), Jean (S) : L'analyse D'un Marché : De La Définition Au Diagnostic, édition Vuilber T, Paris 2003, 162 pages, p 82.

réglementation pour la protection de l'environnement, plus ou moins contraignante, et en fin, la pollution environnementale, qui heurte directement la production primaire : c'est l'exemple des sols de la Chine qui sont devenus acides raison de l'utilisation excessive d'engrais et de fertilisants⁶⁷.

Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif atouts ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

2.2.6 L'environnement légal

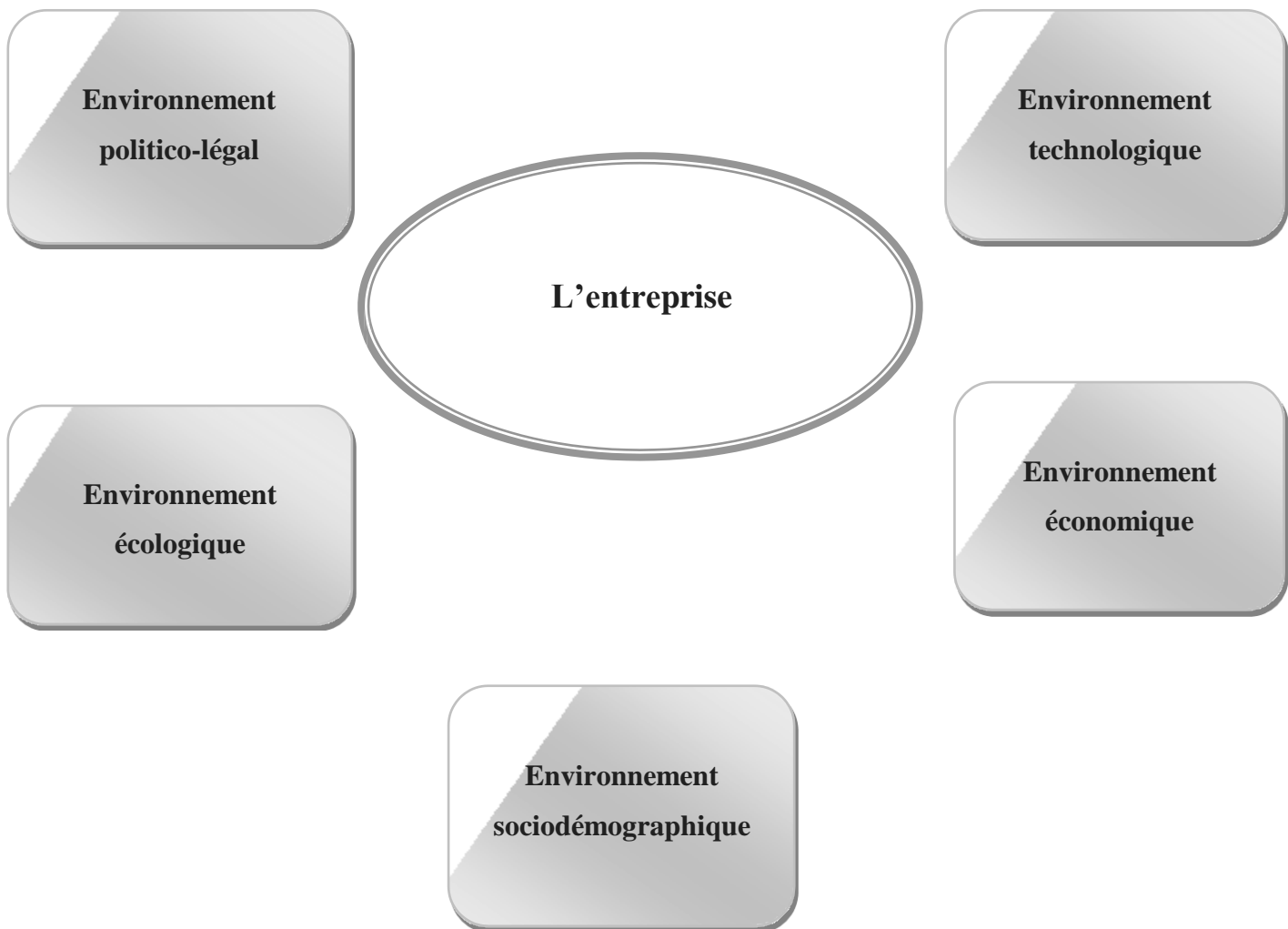
Le cadre légal et son évolution peuvent freiner ou favoriser le développement de certains marchés Les nouvelles réglementations peuvent créer des opportunités comme elles peuvent créer des menaces par les relations qui existent entre les entreprises et l'Etat qui peut décider d'intervenir dans des domaines économique et social. Comme il renvoie aussi à la stabilité gouvernementale et aux contraintes réglementaires qui s'agit principalement des textes législatifs, réglementaires ou administratifs, les normes sanitaires, de sécurité, anti-pollution, susceptibles de constituer une opportunité ou une contrainte pour l'entreprise.⁶⁸ . Les exemples d'intervention du cadre légal sur la politique de l'entreprise sont légions: (normes technique de protection des consommateurs, interdiction des OGM, normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux interdiction de la publicité télévisée pour les alcools ou le tabac, autorisations de mises sur le marché pour les médicaments, respects de normes de sécurité, licences pour les opérateurs, de téléphonie).

En conclusion, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles

⁶⁷ demeteretkotler.com/2012/09/25/analyser-marche-pestel/ visité le 20 mai 2017.

⁶⁸ demeteretkotler.com, idem.

Figure 5 : les composants du macro-environnement d'une entreprise



Source : fait par nous-même.

3. L'analyse des cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter représente l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Il s'agit d'une veille marketing afin d'éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits de la société à long terme.

3.1 Définition

Le modèle des cinq forces de Porter est un cadre pour l'analyse de l'industrie et l'élaboration de stratégies d'affaires formé par Michael E. Porter de la Harvard Business School en 1979. Il s'appuie

sur l'organisation industrielle (OI) l'économie de tirer cinq forces qui déterminent l'intensité de la concurrence et donc l'attrait d'un marché.⁶⁹

Porter préfère appeler les champs d'analyse par industrie, hypothèse fondamentale de porter est que la compétitivité des entreprises est liée à leur maîtrise des facteurs clé de succès, structures qui conditionnent le partage de la valeur au sein de l'industrie, afin d'acquérir une meilleure position que les concurrents, c'est-à-dire dans le témoignage de Porter pour acquérir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit maîtriser les facteurs clé de succès su secteur mieux que ses rivaux.⁷⁰

Ces cinq forces déterminent les conditions de partage de valeur au sein de l'industrie, chacune pouvant entraîner la captation d'une partie du profit généré globalement.

A partie du moment où l'on admet que la stratégie concerne le partage de la valeur au sein de l'industrie , les entreprises ne sont plus seulement opposées à leurs concurrents, mais aussi à leurs fournisseurs, à leurs clients, aux entrants potentiels, et aux produits de substitution, ou la concurrence devient de plus en plus élargie.

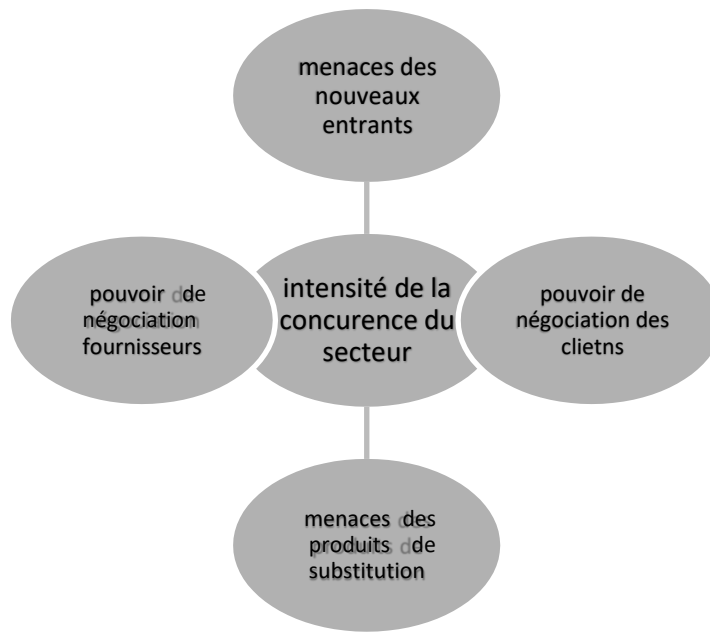
Cette analyse de Porter permet d'attirer l'attention de l'analyste, non seulement sur la concurrence directe dans le secteur et la concurrence générique provenant des substituts et des entrants potentiels, mais également sur des rivaux au sens plus larges que sont les fournisseurs et les clients. En outre, ce schéma ne devrait pas masquer l'existence d'autres rivaux sur les marchés, parfois plus discrets mais non moins puissants : les distributeurs, les influenceurs indirects et les pouvoirs publics :

- les distributeurs, par leur concentration, peuvent représenter un réel pouvoir de négociation, souvent bien plus important que celui des clients atomisés ;
- les influenceurs, prescripteurs et autres conseillers sont également des sources de tension compétitive sur les marchés. Ainsi l'avis du guide rouge de Michelin est d'une importance capitale dans le jeu compétitif entre les restaurations étoilées, tout comme celui des médecins dans le marché pharmaceutique ou celui des architectes dans la construction.
- les pouvoirs publics, quant à eux, peuvent intervenir à presque tous les niveaux : comme fournisseurs (entreprises nationalisées), comme client (l'armée), comme concurrent direct (logements sociaux), comme prescripteur (législation) etc.⁷¹

⁶⁹ marketing-etudiant.fr

⁷⁰ Vincent Frédéric, op.cite,p 15.

Figure 6 les cinq forces de M.Porter



Source : nous-même.

3.2 Les cinq forces de Porter

3.2.1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution.⁷²

3.2.2 Le pouvoir de négociation des clients

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, car ces derniers peuvent exercer une pression sur elle, le degré d'importance de cette pression dépend du nombre de clients, de leur degré de concentration géographique, des mouvements de regroupement, le degré d'importance et de régularité de leurs achats en volume et en valeur et surtout si les produits sont peu différenciés.⁷³

⁷² Luxinnovation, National Agency For Innovation And Research, les 5 forces de Porter.

⁷³ Paul-Jacques Le Flambard (S) de la Société de Marketing stratégique et opérationnel, page, 7e édition Dunod, Paris, 2008, p 255.

... Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.⁷⁴

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène comme nous l'avons constaté, de ce fait l'entreprise se trouve dans l'obligation de mener des actions qui lui permettent de construire ou réserver son avantage concurrentiel tout en restant en veille continue.

3.2.3 La menace de nouveaux entrants

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique, ...), ... L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles,

Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les firmes extérieures au produit-marché qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée :

- les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste ;
- les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;
- les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval.⁷⁵

Les principales barrières que l'on peut identifier dans l'analyse d'un environnement concurrentiel :

- **Économie d'échelle**

La notion d'économies d'échelle est une notion attachée à un centre d'activité comme une usine ou un centre commercial. Les économies d'échelle introduisent la conception qu'une baisse des

⁷⁴ Luxinnovation, National Agency For Innovation And Research, Les 5 Forces De Porter.Op.cit.

⁷⁵ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, idem p 256.

coûts unitaires de production est fortement dépendante de la croissance de la taille de l'activité, du volume de la production.

- **Différenciation des produits**

La différenciation des produits traduit la notion de segments de marché différenciés répondant par leur structuration à des demandes différentes bien que proches. Cette différenciation va reposer sur des critères physiques des produits, des éléments de prix, et des niveaux de service.

- **Capitaux requis**

La notion de capitaux requis, entendus comme barrières à l'entrée, laisse supposer que l'entrée d'un grand groupe sera plus aisée que celle d'une start-up. Ceci est vrai pour une activité déjà existante et fortement structurée.

Ceci est beaucoup moins vrai quand il s'agit d'une activité en phase de démarrage dans laquelle il existe une variété de solutions à savoir technologiques.⁷⁶

3.2.4 La menace de produits de substitution

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

Ainsi, le vidéo disque (non enregistrable) n'a pas été dangereux pour le magnétoscope, alors que le disque laser (moins fragile et moins cher) s'est substitué en 4 ans au disque vinyle.⁷⁷

3.2.5 L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur

Au sein d'un secteur la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché.

⁷⁶ Jouy-en-Josas STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4^e édition Dunod.Paris,2004, p 41.

⁷⁷ Vincent Frédéric, op.cit, p 19.

4. L'analyse de l'environnement externe

L'analyse du marché au sens large comme au sens étroit permet de dresser un état précis de sa situation, et de détecter les capacités ou les difficultés de l'entreprise à s'insérer dans cet environnement⁷⁸

4.1 L'analyse des opportunités

L'opportunité est un évènement favorable de l'environnement : c'est un avantage dont bénéficie l'entreprise dans un environnement, qui peut s'agir d'un avantage différentiel propre à l'entreprise, quand cette dernière dispose de compétences spécifiques lui permettant de saisir cette opportunité plus facilement que ses concurrents, ce qui va lui créer une situation favorable.

4.2 L'analyse des menaces

Une menace est un élément défavorable de l'environnement : problèmes, obstacles ou limitations extérieures, susceptibles d'empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur, que l'entreprise doit éviter.

Conclusion

La mise en perspective des forces et des faiblesses de l'organisation doit permettre d'avoir une vision de la capacité de l'entreprise à réagir face aux nouveaux enjeux qui s'offrent à elle, En ce qui suit, nous allons proposer deux approches d'analyse d'une matrice SWOT qui sont l'approche globale et l'approche stratégique.⁷⁹

a. L'APPROCHE GLOBALE

L'élaboration d'une matrice SWOT a pour but de s'appuyer sur l'analyse interne et l'analyse externe réalisées pour prendre des décisions stratégiques permettant à l'organisation de contrer les menaces et de saisir certaines opportunités de son environnement mais aussi d'améliorer son fonctionnement interne, elle doit donc permettre d'orienter la décision sur les domaines d'activités stratégiques (DAS) que cette organisation envisage d'abandonner, maintenir ou développer.

b. Les Approches stratégiques

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

⁷⁸ Boulocher (V), Flambard (S), Jean (S), op.cit, p87-101.

⁷⁹ Diemer (A) : Economie d'entreprise, École Supérieure du Professorat et de l'Éducation, sit in oeconomia.net/private/cours/diagnosticstrategique.pdf consulté le 28 mai 2017.

- **La stratégie d'attaque**

Elle consiste à utiliser les avantages que confère la situation actuelle par rapport au marché : une innovation, une qualité exceptionnelle du produit de l'entreprise, une organisation performante, des procédures de gestion bien rodées pour élargir ses parts de marchés et attaquer de nouveaux segments.

- **La stratégie d'ajustement**

qui correspond à une situation de marché en perturbation à cause de l'apparition de nouvelles lois, d'une innovation, d'une crise, d'une réorientation des clients vers d'autres produits ou un changement brusque des besoins des clients, ce qui rend nécessaire un ajustement rapide de l'entreprise pour conserver sa place sur le marché.

- **La stratégie de défense.**

Dans cette situation l'entreprise doit faire face à des concurrents agressifs prêts à l'attaquer, donc elle doit surveiller son environnement et analyser rapidement les conséquences d'une modification de stratégie chez ses concurrents. Cette situation est due à des faiblesses permettant à ses concurrents de pouvoir saisir l'opportunité de conquérir ses marchés, l'entreprise doit agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et rechercher des opportunités pour rebondir.

- **La stratégie de survie.**

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

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

Le diagnostic stratégique permet à l'ensemble du personnel à réfléchir à la situation actuelle de l'entreprise et à son avenir, en mettant l'accent sur ses faiblesses ainsi que les menaces de l'environnement tout en leur permettant de voir aussi les forces de leur organisation et les opportunités offertes par l'environnement.

Il permet donc d'éclaircir la situation, et de construire la stratégie appropriée, tout en prenant conscience de l'impact des actions de l'entreprise et leurs répercussions, de ce fait, chaque employé

pourra suivre l'évolution de la position de l'entreprise sur le marché et il en comprendra mieux le fonctionnement, ainsi sa motivation en sera renforcée.

Il joue le rôle d'un catalyseur et met l'ensemble du personnel dans une logique d'action.

Dans notre démarche nous nous sommes basé sur le diagnostic commercial et marketing dans le but de ressortir les forts et faibles de que dispose l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement et de ce fait développer les capacités déjà existantes ou la création de nouvelles capacités commerciales pour arriver au objectifs fixés.

Ce chapitre sera consacré à la mise en pratique de la démarche du diagnostic de la fonction commerciale, ainsi analyser la situation actuelle et prospective de l'entreprise qui connaît comme toute entreprise de nombreux changements et évolution, à partir des moyens qui seront mis en place par l'entreprise, ce qui va nous permettre d'élaborer un diagnostic argumenté et des axes de solution et de recommandation en accord avec l'analyse effectuée, après la détermination des forces et les faiblesses de cette fonction.

section 1 : Présentation de l'entreprise

Notre stage de fin d'étude s'est effectué au sein de la société mixte des détergents Algéro-Espagnole, d'une durée de trois mois, cette entité nous a permis d'avoir une vision sur les différentes pratiques effectuées au sein de la fonction commerciale et qui nous ont servi pour bien mener notre diagnostic par les moyens documentaires mis en place ainsi, que les entretiens avec les responsables.

1. Historique

La S.P.A SOMDAE est une entreprise d'un Capital Social de : 130 000 000,00 DA, fruit d'un accord entre actionnaires algériens d'un taux de 51% et espagnoles d'un taux de 49% dont l'activité est la production des produits détergents. Elle est située au lot n°02 Zone Industrielle, Gué de Constantine Alger; en peu de temps elle a pu faire connaître son produit EL-BAHDJA sur le territoire national et conquérir le marché des détergents grâce à la maîtrise et le savoir-faire conçus pour ce domaine. Créée en vertu d'un acte dressé en date du 19/07/1998 et transcrit le 20/07/1998.

- Domiciliation bancaire

- BNP Paribas El-Djazaïr, Agence Hydra
- Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A) - agence 185 - Riadh El Feth,
- Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) - Agence 625 – Pins Maritimes.

2. L'activité de la société

Les matières premières utilisées pour la production de leurs détergents sont importées de l'Espagne, c'est au niveau de leurs usines que la production se fait avec l'aide d'une main d'œuvre nationale qualifiée et avec l'utilisation de machines et équipements modernes et de haute technologie; elles sont reliées par un réseau informatique; elles sont programmées pour

un rendement rapide tout en contrôlant la qualité sur toute la chaîne de production et pour plusieurs objectifs, comme la réduction des coûts tout en diminuant les heures machines d'une part et d'autres parts par la production en masse (les économies d'échelle) et le respect des délais de livraison tout en contrôlant la qualité de leurs produits à des prix concurrentiels.

3. Les actionnaires

Tableau 1 les actionnaires de SOMDAE

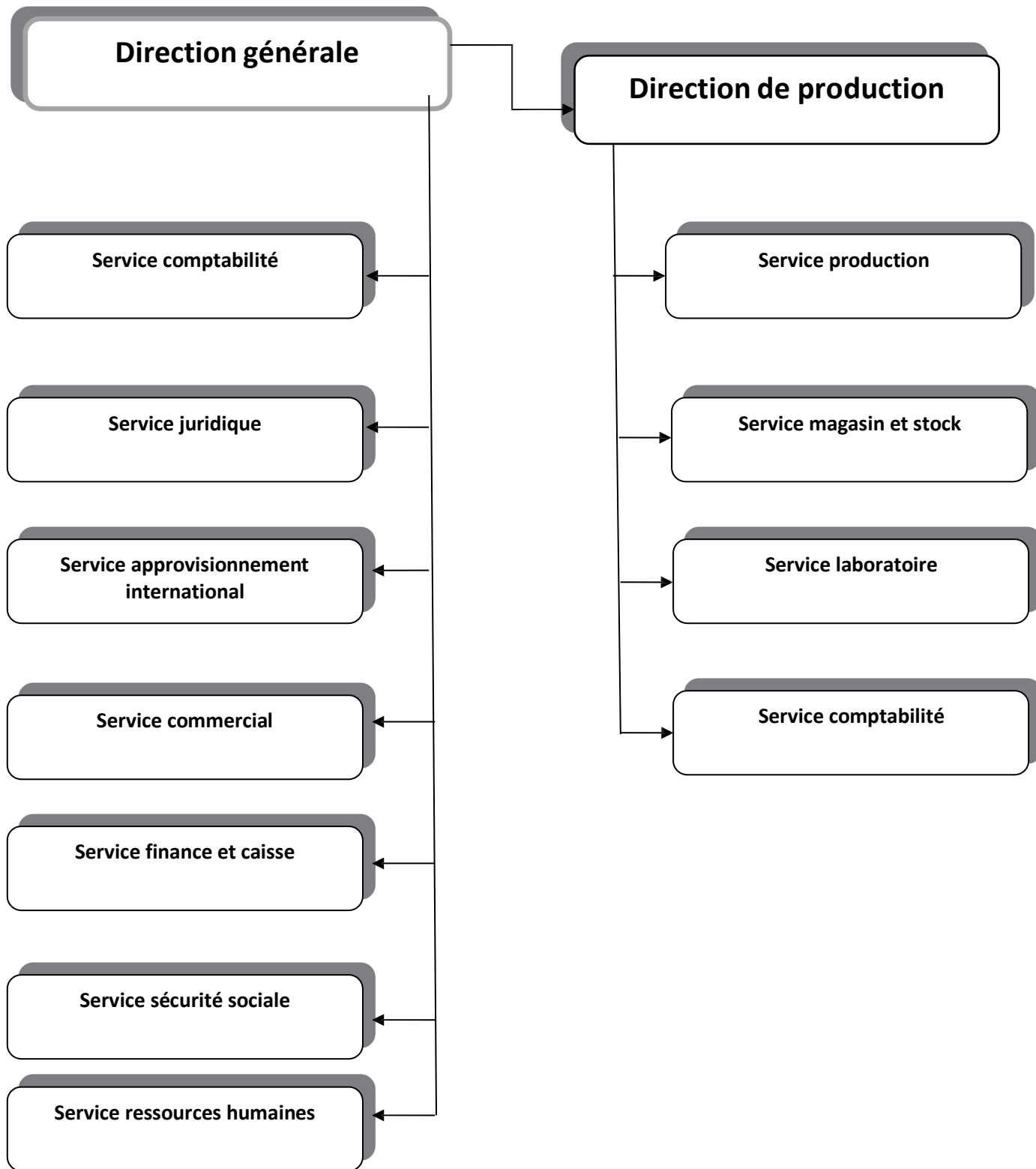
| Les actionnaires | Nombre d'action |
|------------------|-----------------|
| Actionnaire 1 | 1430 |
| Actionnaire 2 | 2859 |
| Actionnaire 3 | 1 |
| Actionnaire 4 | 260 |
| Actionnaire 5 | 650 |
| Actionnaire 6 | 1040 |
| Actionnaire 7 | 6760 |
| TOTAL | 13000 |

Source : direction générale

Le capital de l'entreprise est de 130 000 000,00 DA, réparti en 13000 actions de 10000 DA, détenues par 7 actionnaires, comme indiqué dans le tableau précédents.

4. L'organigramme de l'entreprise

Figure 7 l'organigramme de l'entreprise.



Source : direction générale

Section 02: Diagnostic management, système d'information et ressources humaines

Dans cette section, nous allons expliquer l'importance des trois fonctions management ; système d'information et ressources humaines qui sont en relation avec la fonction commerciale.

1. Diagnostic du management de l'entreprise

L'entreprise dispose d'une bonne organisation qui permet la cohérence et la circulation de l'information, ce qui est nécessaire à la prise de décision.

L'entreprise fait preuve de dirigisme par l'implication du facteur humain pour qu'il soit efficace, en instaurant par un bon climat motivant au sein de l'entreprise favorisé par les meilleures conditions de travail.

Pour ses besoins de communication interne, l'entreprise organise des réunions que ce soit avec le directeur général ou d'une manière opérationnelle avec les directeurs des fonctions, exemple dans le cas de la négociation avec nouveaux clients ou dans le cas de lancement de nouveaux produits.

Ce qui manque c'est la formation des managers et leur motivation qui est un facteur principale pour le développement de la stratégie de l'entreprise et la maîtrise des nouvelles méthodes managériales.

SOMDAE dispose d'un style de management participatif, pour la prise de décision en intégrant l'ensemble du personnel dans ce processus.

2. Diagnostic du système d'information de SOMDAE

La structure de l'entreprise peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquelles une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

Le type de structure adoptée par l'entreprise SOMDAE est hiérarchique, elle repose sur le principe d'unicité de commandement, ses avantages sont ; la simplicité de commandement, la clarté et la sécurité. En revanche l'entreprise fait face à plusieurs inconvénients, le cloisonnement, la lourdeur, la bureaucratie.

Cependant, ce type de structure favorise la circulation fluide des informations au sein de l'entreprise SOMDAE.

Ce qui nous a poussé à poser la question suivante ; comment les informations circulent entre ses différents niveaux d'une manière efficace et fluide ?

En vue d'être plus efficace dans la gestion de ses activités l'administration de la société SOMDAE a conçu un système d'information permettant à tous les administratifs de travailler en réseau, tous les postes informatiques sont reliés entre eux. Ce qui permet aux employés de s'envoyer mutuellement des données sans se déplacer. Les logiciels (gestion des stocks, contrôle des clients, travaux de fin de semaine, contrôle des frais, contrôle de production) sont des instruments de travail entre différentes fonctions.

Pour avoir une réponse à notre question, nous avons fait des recherches sur la circulation d'informations entre le service commerciale et le service comptabilité, Le service comptabilité utilise ses logiciels par l'intermédiaire du réseau informatique de la société afin de gérer correctement les clients, les fournisseurs, le personnel et les produits. Cet indicateur nous a été présenté par l'entreprise pour nous démontré le rôle de tableau de bord prospectif dans la circulation des informations.

Cet indicateur fourni par le service commercial va servir comme source d'information pour le service comptabilité, de cette manière le comptable peut comparer ses bons de sorties avec les ventes nettes affichées par le service commercial de chaque exercice et de voir s'il n'y a pas d'éventuels dysfonctionnements.

Ce tableau de bord de coordination stock commercial-comptabilité, permet de contrôler toutes les opérations faites par les deux services, si une case s'affiche en rouge ça veut dire qu'il y a une erreur soit dans l'enregistrement des stocks soit dans la comptabilisation, donc les deux services doivent contribuer à travailler de pair, pour éviter les dysfonctionnements.

De ce fait on constate qu'au sein de l'entreprise l'accès à l'information est pratiquement facile et rapide grâce à la disponibilité des logiciels spécifiques.

La comptabilité analytique est réalisée par un traitement de données qui permettent la définition des coûts et des coûts de revient.

L'entreprise est favorisée par la disponibilité des technologies de l'information et de la communication, en effet elle a un site internet www.somdae.com et une page Facebook qu'elle exploite pour faire la publicité et la promotion de ses produits, et être souvent à l'écoute de ses clients, il serait meilleure si l'entreprise développe son réseau en intégrant un système de commande en ligne ce qui permet de faciliter la tâche sur le clients et sur l'entreprise.

De plus internet qui est un moyens très favorisant pour son activité, SOMDAE a doté ses employés surtout les commerciaux, des unités téléphoniques mobiles et pour leur permettre d'être en contact permanent avec les clients elle dispose aussi d'une ligne téléphonique fixe et d'un fax accessible à tous les employés désireux de contacter un client ou à la recherche d'un marché.

Le service commercial utilise un logiciel Photoshop qui traite les photos des produits de l'entreprise et les mettre dans les catalogues mis en disposition des clients. Outre ces logiciels spécifiques, l'administration utilise aussi des logiciels standards comme Microsoft office Word et Excel.

3. Organisation des ressources humaines

3.1. Horaire et volume de travail effectué

L'entreprise répartit ses horaire de travail hebdomadaire entre 8 h du matin à 16h au volume total d'heures d'activité par an compte tenu des périodes de vacances, des congés officiels et des ralentissements divers de 1936 H, le nombre d'heure de travail entre production et administration est de 29568 et 85 184 heures successivement.

3.2. Profils des employés

L'entreprise emploie 62 personnes dont 2 dirigeants, 8 cadres et 52 agents de maîtrise. Soit 4 employés au sein du service commercial.

Tableau 5 profil des employés de la fonction commerciale

| Fonction | Ancienneté | Formation |
|------------------------|-------------------|---|
| Responsable commercial | 17 ans | Ingénieur génie civil |
| Cadre commercial | 10 ans | Licence anglais |
| Marketeuse | 7 ans | Master en marketing et management des entreprises |
| Agent commercial | 5 ans | Niveau bac |

Source : services ressources humaines.

A partir de ce tableau on constate que le type de formations de quelques employés ne correspond pas aux critères du poste occupé ce qui nous explique que le processus de recrutement ne repose pas sur le niveau de formation du recruté, c'est-à-dire la qualité de la définition des profils de poste et le respect des procédures d'embauche ne sont pas bien appliqués ce qui explique le manque de gestion prévisionnelle des carrières et compétences, qui doit reposer sur une utilisation pertinentes de cette ressources fondamentale pour la survie de l'entreprise, qui est le client interne à l'entreprise.

Le recrutement se passe via l'intermédiaire l'agence nationale de l'emploi ; la sélection se fait par les responsables de chaque fonction, sans exiger de l'expérience.

Les employés bénéficient des formations sous forme de séminaires, qui permettent l'évolution des postes occupés, exemple, formation sur la force de vente organisé par l'école supérieure de gestion qui a duré trois jours, prise en charge totale par SOMDAE , qui consacre un budget de 2% de la masse salariale pour la formation des salariés.

La rémunération mensuelle de chaque employé se décompose comme suit :

Salaire (brut) cotisable : il est déterminé par la somme de ce qui suit :

Le taux de cotisation qui est de 26% à la charge de l'employeur et 9% à la charge de l'employé.

Le Salaire de base : il est tenu compte du type de l'emploi à occuper, de la qualification du salarié, le montant prévu dans le contrat de travail doit être conforme à la loi et aux dispositions conventionnelles applicables et il est calculé par le montant unitaire du salaire * nombre d'heure de travail pendant 22 jours.

Absence de prime de rendements individuels (PRI) à l'exception du directeur commercial, les primes de rendement collectives (PRC) qui sont la notation selon l'objectif de la vente et elle est déterminée par le directeur général.

Il est à noter l'absence de nuisances complémentaires qui sont des indemnités par rapport à des efforts supplémentaires fournis par l'employé exemple le fait de travailler des heures sur ordinateur.

Salaire (brut) imposable : il est déterminé par le brut cotisable –cotisations sociales +les primes de transport +les primes de panier et qui est soumis à l'impôt (IRG), ce dernier est calculé selon le barème mensuel

Allocations familiales de 500 DA, pour tous les salaires et à payer : qui est le brut cotisable +l'IRG.

Absence de motivation du personnel.

Section 3 : Diagnostic commercial de l'entreprise SOMDAE.

Dans cette section, nous allons faire le point sur le marketing mix de SOMDAE à savoir, les produit ; le prix ; la communication et la distribution afin de déduire les forces et les faiblesses de cette fonction.

1. Les produits

1.1 Description des produits de l'entreprise

Les produits commercialisés par l'entreprise se divisent principalement en deux catégories, produits en poudre et produits liquides.

Des produits en poudre pour lavage à main et machine, des produits liquides, qui comprennent une large gamme segmenté selon l'usage du produits à savoir (lavage main ; machine ; sol ; vaisselles ; savon).

L'entreprise commercialise deux principales marques, EL-BAHDJA et LUZIL, les deux marques commercialisent des produits différents ainsi qu'une qualité différente de la composition des enzymes et la matière active.

L'ensemble de la gamme de l'entreprise se présente dans le tableau suivant :

Tableau 6 : produits de l'entreprise SOMDAE

| Produits en poudre | Gamme |
|---------------------------------|--|
| Détergents multi-usage à main | <ul style="list-style-type: none"> • Paquet 360 g EL-BAHDJA avec différents parfums (lavande-citron-jasmin) • Sachet (850, 550, 360 et 160g) EL-BAHDJA. • Sac de 15 kg. |
| Détergents pour machine à laver | <ul style="list-style-type: none"> • Paquet 800 g EL-BAHDJA. • Paquet EL-BAHDJA 500 g (lavande et Marseille). • Paquet 560 g LUZIL. • Valise 6 kg EL-BAHDJA. • Valise 3 kg EL-BAHDJA. • Seau 3 kg EL-BAHDJA. • Seau 2.5 kg EL-BAHDJA. • Seau 1 kg EL-BAHDJA. • Valise 5.880 kg LUZIL. • Valise 3.040 kg LUZIL. • Valise 2.130 kg LUZIL. • Valise 2.240 kg LUZIL. • Sac de 15 kg (EL-BAHDJA et LUZIL). |
| Produits liquides | Gammes |
| Adoucissant | <ul style="list-style-type: none"> • LUZIL bouteille 1.5 L (rose-bleu) • EL-BAHDJA 2 L (rose –bleu) |
| Liquide pour vaisselle | <ul style="list-style-type: none"> • EL-BAHDJA 1.25 L (citron, citron verts orange). • EL-BAHDJA 710 ml (citron, citron verts orange). • GLEAM 1.5 L (antibactérien, original, citron) • LUZIL 750 ml (Marseille, citron). • EL-BAHDJA 430 ml (citron). |
| Lave-sol et nettoyants | <ul style="list-style-type: none"> • EL-BAHDJA 1 L et 1.5 L (citron, pin, Marseille, printemps et lavande). |
| Savon liquide | <ul style="list-style-type: none"> • EL-BAHDJA Bouteille 500 ml (dermo, pomme, jasmin, lavande, avoine, marine, citron, fraise). • GLEAM 400 ml (dermo, pomme, jasmin, lavande, avoine, marine, citron, fraise). • EL-BAHDJA 5L (citron et dermo) |

Sources : fait par nous même

A partir de ce tableau on constate que la gamme des produits de l'entreprise est constituée de 7 lignes (largeur), chaque ligne est composée de plusieurs références (profondeur) par différentes mesures et parfums, cette largeur de gamme permet d'élargir la clientèle, de répartir les risques, d'augmenter la visibilité de la marque sur le marché qui couvre ainsi plusieurs segments de marché et de mieux répondre aux attentes variées des consommateurs. Mais les gammes longues sont plus coûteuses à installer sur le marché (nécessitent des coûts de communication et de référencement plus importants) et à gérer (par exemple en termes de logistique et de gestion de stocks), les économies d'échelle sont moins importantes et le risque est que les différentes références ne soient pas suffisamment positionnées différemment et qu'elles ne permettent pas de toucher des cibles de clientèle distinctes. Dans ce cas, un risque de cannibalisation des ventes entre les produits aurait lieu.

De ce fait l'entreprise doit se baser sur :

- **L'adaptation** : il s'agit d'adapter la gamme existante, de la faire évoluer de façon à maintenir un positionnement compétitif sur le marché. On peut revoir la recette du produit ou son packaging ou lui associer une nouvelle offre de service, exemple changement de la consistance du liquide vaisselle.
- **La réduction** : Il s'agit pour le manager de se débarrasser des produits de sa gamme qui ne sont plus rentables ou qui ne profitent pas à l'entreprise en termes de clientèle, de notoriété ou d'image.

1.2 . Evolution des ventes

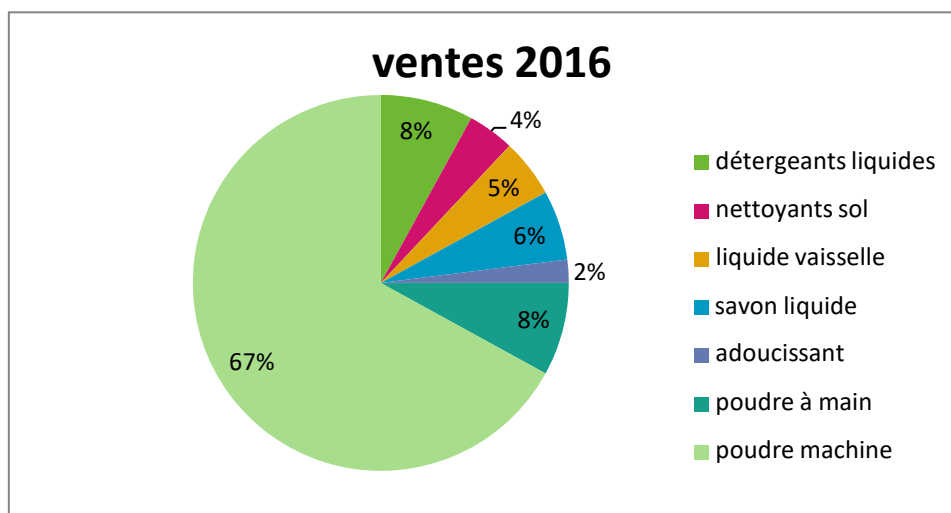
Le chiffre d'affaire a connu une baisse par rapport à l'année 2015, en effet quelques produits ont connu une hausse et d'autres une baisse comme le montre le tableau et graphes suivants :

Tableau 7 décomposition des ventes par produits.

| Produits | En millions de D.A | |
|--------------------------------|--------------------|----------------|
| | 2016 | 2015 |
| Détergent multi-usage | 34 922 536.21 | 21 724 637.45 |
| Détergent pour machine à laver | 450 428 295.36 | 516 502 524.88 |
| Détergent en liquide | 36 247 849 .73 | 352 033 47,58 |
| Lave sol | 7 483 252 .53 | 10 064 274 ,26 |
| Liquide pour vaisselle | 14 402 916.84 | 12 225 569,00 |
| Savon liquide | 29 447 798 .49 | 23 327 100.77 |
| Adoucissant | 534 381 .73 | 621 159.06 |

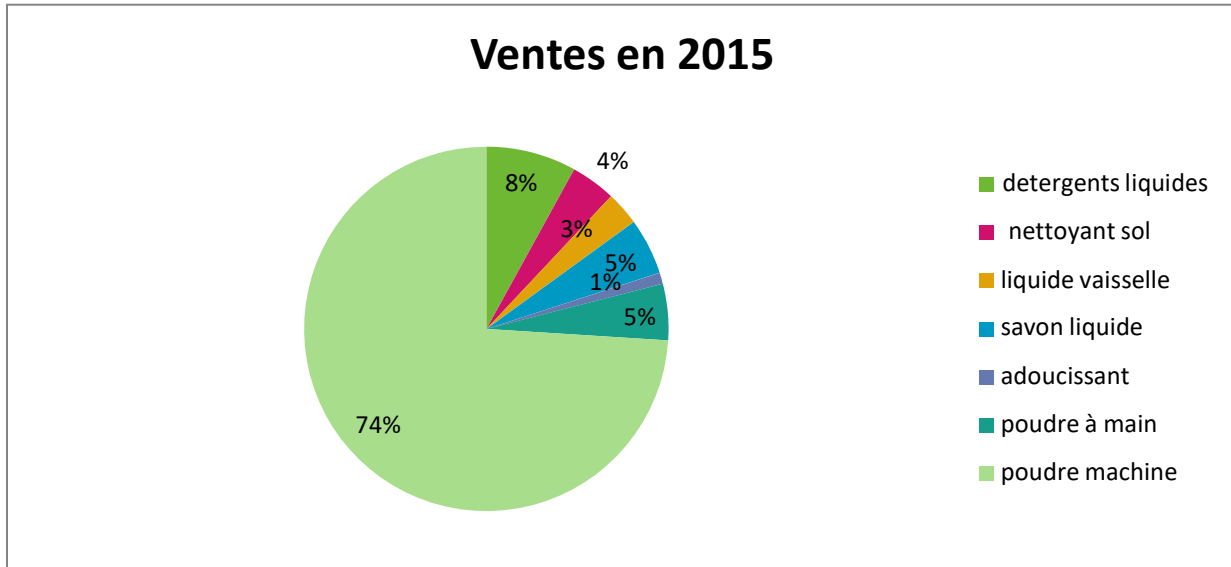
Source : service commerciale

Figure 8 évolutions des ventes en 2016



Source : fait par nous même

Figure 9 évolutions des ventes en 2015



Source : fait par nous même

À partir de ces données, nous constatons que l'essentiel du chiffre d'affaire (74%), en volume et en valeur est constitué des produits de poudre machine en 2015 et en 2016.

Les ventes ont diminuées en 2016 jusqu'au 573.567.030,85 DA HT, alors que l'année précédente étaient de 619.668.613,01 DA, soit un 7.44% en moins, de ce fait le résultat de l'année a diminué de 63% par rapport à l'année précédente. Effectivement, le résultat 2016 se traduit en un bénéfice net de 22.335.727 DA. En pourcentage, la marge de bénéfices sur vente est de 3.91%, nettement inférieur au 6,44 % que SOMDAE avait obtenu en 2015.

a. Évolution par catégorie de produit et par gamme :

Les chiffres d'affaire réalisés ont été présentés dans la partie précédente. En revanche par rapport à l'année précédente, la variation la plus importante est la chute de la poudre machine de 74% à 67%.

La gamme de produits en poudre pour lavage en machine représente la plupart des ventes de la société, environ 67% de total en KG, suivi par le détergents liquide et la poudre à main(8%), le savon liquide à main(6%), les liquides vaisselles (5%), puis on trouve le nettoyant sol(4%) et l'adoucissant(2%).

Par rapport à l'année 2015, on remarque que la variation la plus importante est la chute des ventes des produits poudre machine avec l'introduction de HENKEL deux produits en poudre machine : ISIS Marseille et le Chat Marseille. contrairement au niveau des produits

liquides qui connaît une bonne progression, sur ce point le directeur de l'entreprise nous explique qu'avec les nouvelles technologies les machines à laver sont conçues pour un usage de produits liquides, c'est plus pratique et aussi pour des conseils médicaux, les produits poudres sont la cause de quelques cas d'allergies, de ce fait le consommateur opte beaucoup plus pour les produits en liquide ce qui a fait progresser ses ventes .

Pour le produit lave sol nous avons constaté une baisse par rapport à l'année 2015, et cela est dû à l'entrée d'un produit concurrent (AMIR) qui a enregistré un grand succès sur le marché algérien en terme de qualité et prix.

Pour le liquide vaisselle et savon liquide, nous avons remarqué une progression importante et cela grâce aux actions de promotion et le lancement de nouvelles variétés ainsi que la commercialisation des packs LUZIL (poudre machine + liquide vaisselle+ adoucissant).

Le produit porteur de la société est le seau de 3KG et le produit en déclin c'est le 500g.

b. Evolution par marques

- **La marque EL-BAHDJA**

Tableau 8 : Evolution du tonnage EL-BAHDJA

| Année | tonnage |
|-------|---------|
| 2011 | 4103.82 |
| 2012 | 4499.48 |
| 2013 | 4617.72 |
| 2014 | 4607.02 |
| 2015 | 4568.21 |
| 2016 | 4096.67 |

Source : service commercial

Pendant les cinq premières années la marque EL-BAHDJA continue à être la plus importante pour la société en valeur et en volume comme on le remarque mais ses ventes ont diminué pendant l'année 2016, en chiffre d'affaire d'environ 11.3% par rapport à l'année précédente et en tonnes, les ventes de la marque EL-BAHDJA ont reculé de 10.3%.

Pour augmenter, l'entreprise a essayé de promouvoir les ventes de la marque EL-BAHDJA et des nouvelles variétés ont été lancées pendant l'année 2016 comme le parfum Marseille, en poudre à main et savon liquide.

- la marque **LUZIL**

Tableau 9 : Evolution tonnage LUZIL

| Année | tonnage |
|-------|---------|
| 2011 | 249.29 |
| 2012 | 385.51 |
| 2013 | 595.19 |
| 2014 | 614.20 |
| 2015 | 794.33 |
| 2016 | 881.79 |

Source : service commercial

La marque LUZIL continue à faire une bonne progression. En termes de chiffre d'affaire la marque a amélioré presque un 12% et en tonne presque à 11%. ainsi les ventes de la marque LUZIL depuis son introduction en 2005, continuent à progresser en 2016, grâce aux actions de promotion.

1.3 La situation des stocks

Tableau 10 : Evolution des stocks en cours de l'exercice

Chapitre 02 : diagnostic de la fonction commerciale cas SOMDAE

| Stocks | Soldes début d'exercice | Solde fin d'exercice | VARIATION en 12 % |
|------------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Stocks de marchandises | 77 539 | 68 308 | -12% |
| Matières et fournitures | 48 012 676 | 39 997 001 | -17% |
| Autres approvisionnements | 37 141 662 | 34 160 056 | -8% |
| en cours de production de biens | - | - | - |
| En cours de production de services | - | - | - |
| Stocks de produits | 24 555 883 | 22 100 251 | -10% |
| Stocks provenant d'immobilisations | - | - | - |
| Stocks extérieur | - | - | - |
| Total | 109 787 760 | 96 325 616 | -12% |

Source : service comptabilité

On remarque qu'y a une diminution au niveau de tous les stocks du début à la fin de l'exercice, ce qui explique une bonne circulation des stocks de l'amont vers l'aval, grâce au bon déroulement du processus de production et la bonne circulation de l'information entre la fonction production et les besoins exprimés au sein de la fonction commerciale, en terme de prises de commandes

1.4 Décomposition des ventes totales par destinataires

Tableau 11 : décomposition des ventes par destinataire

| Destinataires | Dépositaire | Grossistes | Distributeurs | Grandes surfaces |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Chiffre d'affaire | 438 508 568.59 | 2 576 956 057,98 | 82 668 962.10 | 62 808 404.7 |

Chapitre 02 : diagnostic de la fonction commerciale cas SOMDAE

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

Source : fait par nous même

A partir de ce tableau nous constatons que l'entreprise réalise la plus grande part du chiffre d'affaire avec les grossistes. En effet la zone industrielle de SEMMAR est connue pour un nombre important de grossistes dans la région, ce qui fait que l'entreprise réalise un chiffre d'affaire plus important avec ces destinataires.

Suivi par les dépositaires, ces derniers, se caractérisent par leur exclusivité dans chaque région de distribution, ce qui fait qu'ils ont une forte demande potentiel sur ce type de produit.

1.5 Principaux clients en 2016

Tableau 12 : principaux clients de la SOMDAE par région

| Région | Nature des clients | Chiffre d'affaire |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|
| Wilaya de Sétif | Dépositaire | 119661546,55 |
| Wilaya d'Alger | distributeurs | 62852586,78 |
| Wilaya Ain Defla | Dépositaire | 53408762,59 |
| Wilaya d'Annaba | Dépositaire | 50976855,17 |
| Total de 573567031.00 DA | | |

Source : fait par nous même

A partir de ces données nous constatons que l'entreprise réalise plus de chiffre d'affaire sur un total de **573567031.00 DA** dans les régions citées.

1.6 Dispersion des clients

Tableau 13 : dispersion des clients

| | 2015 | 2016 |
|-------------------|------------|------------|
| Nombre de clients | 209 | 207 |

| | | |
|---------------------|------|------|
| Nombre de commandes | 2014 | 1951 |
| Nombre de factures | 2014 | 1951 |

Source : fait par nous même

On remarque que le portefeuille client de l'entreprise a baissé par rapport à l'année 2015, ce qui a fait diminuer le nombre de factures et de commandes durant une année, ce qui explique l'importance de ces deux clients.

2. Promotion

L'offre de l'entreprise n'est pas toujours en parfaite adéquation avec la demande exprimée sur le marché des produits détergents, qui est caractérisé par de fortes actions de communication de la part des concurrents, c'est pourquoi elle doit être accompagnée d'un ensemble d'actions d'information et de communication plus visibles afin de faire en sorte que ses produits soient perçus comme étant différents des autres, susciter chez le consommateur le désir d'acheter un produit qu'il ne connaît pas encore et enfin, elle peut se fabriquer une bonne image de marque.

En effet La demande potentielle est importante sur ce marché. l'ensemble des foyers sont concernés par l'entretien de leur maison, malgré qu'il puisse exister des non consommateurs de ce type de produits, en raison des prix élevés des produits ou de la non-naturalité des produits qu'ils considèrent chimiques, agressifs, nocifs pour l'environnement et pour eux-mêmes.

SOMDAE utilise des moyens classiques de communication, en particulier la promotion des ventes par exemple

- Promotion sur l'achat de 5 palettes de multi-usage une palette gratuite.
- Promotion sur l'achat de 5 palettes de liquide vaisselle une palette gratuite.
- Promotion sur achat de 4 cartons un carton gratuit.

Pour connaître l'image perçue par les consommateurs l'entreprise ne réalise pas des études de marché sur le terrain, par contre nous avons remarqués que grâce aux actions de promotion au niveau des grandes surfaces les clients apprécient de plus en plus les produits de l'entreprise qui avait pour objet d'augmenter les ventes des produits (liquides vaisselles et adoucissant) en intégrant dans le pack d'autres type de produit ce qui a permis de promouvoir non seulement les produits visé mais aussi les autres qui composent le pack.

Son site Internet est un outil d'information et de communication essentiel pour la l'entreprise, il permet de découvrir la gamme, des trois marques (EL-BAHDJA, LUZIL et GLEAM), de connaître l'histoire de la création de l'entreprise, et ses coordonnées ainsi que sa page Facebook qui met en image les différentes actions promotionnelles de l'entreprise qui permet aux consommateurs de s'exprimer, de témoigner, de déclarer leur attachement à ses actions, ces deux moyens de communication via internet doivent être améliorés de façon à ce que l'entreprise pourra élargir son marché.

SOMDAE ne pratique pas d'autres actions promotionnelles telles que (les affichages ; le sponsoring; publicités en presse ; radio ; cinéma et télévision)

Le budget alloué au frais publicitaires est de 1.679.463.00 DA, soit 0,29% du chiffre d'affaire pendant l'année 2016 consacré à l'achat de quelques articles publicitaires : porte-clés, stylos, casquettes, et tabliers de cuisine, sac avec logo EL-BAHDJA).

Les efforts fournis ne sont pas suffisants pour atteindre la clientèle ciblée, ainsi, l'entreprise doit renforcer ses actions publicitaires pour objet d'informer (cas des nouveaux produits), de persuader (action beaucoup plus courante) ou de rappeler (pour entretenir la notoriété d'un produit).

Une fois les objectifs définis, l'entreprise détermine le budget publicitaire en fonction des besoins du marché et des produits. Ce budget est affecté produit par produit, car l'investissement publicitaire fait partie intégrante de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Les personnes chargées de la communication sont les commerciaux doté d'un bon dialogues avec les clients et ayant des moyens classique de création des catalogues et des designs des produits, tels que le logiciels photostop.

Les mêmes employés sont chargés de la vente ainsi que le directeur commercial ,la vente se fait soit par : téléphone, sur place, déplacement sur les grandes surfaces comme carrefour, ou la présentation des clients au sein du service commercial ou les agents commercial ont une bonne connaissance des produits de l'entreprise, ainsi qu'un bon pouvoir

de négociation et ainsi une meilleure implication du personnel dans la communication avec les différentes parties prenantes, en tout ce qui concerne essentiellement les questions liées à la qualité, les prix et les délais.

La documentation commerciale utilisée à destination de la clientèle sont ; les fiches techniques ; les catalogues ; les bons de livraison ; les factures ; les liste des prix et l'état d'activité des clients, supports publicitaires, manuel du vendeur, catalogues, échantillons offerts.

3. Le prix

La fixation des prix de SOMDAE se base sur un ensemble de critères, ainsi pour avoir une meilleure visibilité des prix des produits sur le marché algériens et d'illustrer concrètement la stratégie de prix de l'entreprise sur son marché., nous avons essayé de faire une comparaison des prix de quelques produits de SOMDAE avec les prix des principaux concurrents, comme le montre le tableau comparatif suivant :

Chapitre 02 : diagnostic de la fonction commerciale cas SOMDAE

Tableau 14 : les prix des principaux concurrents

| Produits Marques | SOMDAE | | HENKEL | | HAYET | BINGO | UNILEVER | PROCTEL | GSLPH |
|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|
| | EL BAHDJA | LUZIL | ISIS | CHAT | TEST | BINGO | OMO | ARIEL | AIGLE |
| MU/ S 360 G | 42,00 | | 50,00 | 60,00 | 49,99 | 66,62 | 67,81 | 97,00 | |
| MU/ P 360 G | 44,00 | | | | | | 61,89 | | |
| MU/ S 500 G | 59,00 | | 67,00 | | 65,30 | | | | |
| MU/ S 900 G | 98,00 | | 122,00 | | 118,62 | 146,33 | | | |
| MAT/P 500 G | 90,00 | 97,50 | 121,00 | 137,00 | 97,72 | 126,12 | 133,32 | 134,00 | 105,00 |
| MAT/Seau 1,0 KG | 189,00 | | | | | | | | 190,00 |
| MAT/ V 3,0 KG | 495,00 | 580,00 | 599,00 | 723,00 | 555,33 | 661,11 | 575,00 | 705,00 | 515,00 |
| MAT Seau 3,0 KG | 495,00 | | 599,00 | 723,00 | 555,43 | | | | 585,00 |
| MAT/LIQ 2,0 L-1,5 L | 250,00 | 315,00 | | | | | | 620,00 | |
| MAT/LIQ 3,0 L | 370,00 | 475,00 | 450,00 | 637,00 | 598,05 | 732,31 | 820,00 | 990,00 | 520,00 |
| SAVON 500 ML | 75,00 | | | | | | | | 90,00 |
| VAISSELLE 710 ML | | 82,00 | 119,52 | | 93,78 | | | | 98,50 |
| VAISSELLE 1,25 L | 135,00 | 155,00 | 204,00 | | 156,58 | | | | |
| LAVE SOL 1,0 L | 63,00 | | | | 101,71 | | | | 72,00 |

Source : fait par nous même

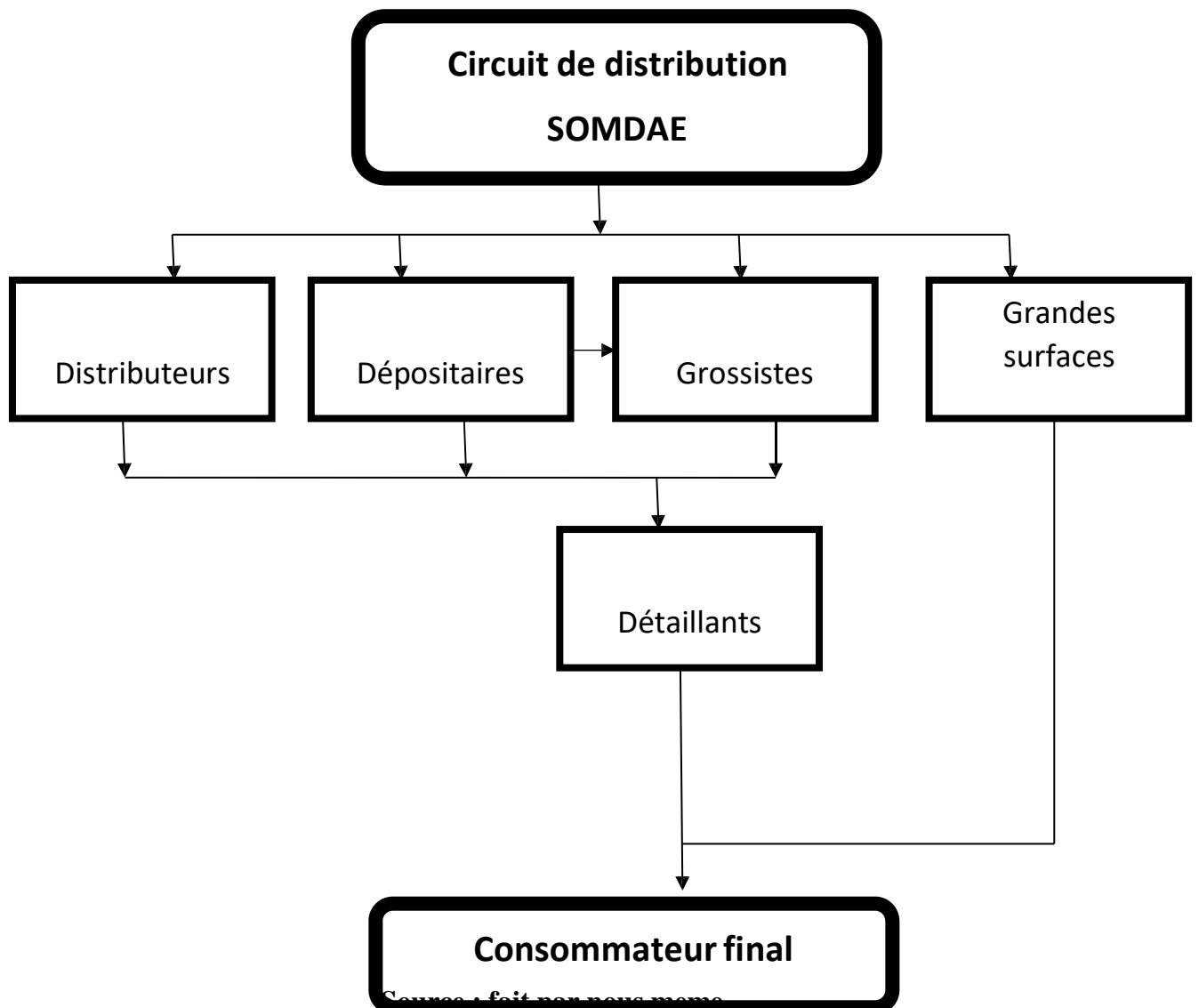
Ce tableau nous démontre bien que SOMDAE applique des prix inférieurs, par rapport à ceux des principaux concurrents, en effet l'entreprise fixe ses prix en se basant sur :

- **La prise en compte des coûts d'approvisionnement, de production et de commercialisation** : l'entreprise acquit la quasi-totalité de sa matière première de l'Espagne, ce qui engendre des frais d'importation importants, aussi la sous-traitance de quelques services et produits telles que les moyens de transport et le packaging (emballage et conditionnement) ce qui augmente la facture des coûts, un élément indispensable de la fixation des prix de SOMDAE.
- **La législation** : SOMDAE fixe ses prix en fonction d'un certain nombre de lois exigées par la législation, sur les pratiques du commerce de cette activité et sur la protection du consommateur qui réglementent l'établissement des prix de l'entreprise.
- **Le prix de la concurrence (prix de marché)**: on remarque que les prix de l'entreprise sont bas par rapport à ceux des concurrents, et qu'en plus, elle dispose de faibles parts de marché et des moyens financiers non appréciables, SOMDAE devra donc appliquer des prix proches de ceux de la concurrence, afin d'augmenter la demande, la rentabilité et repositionner le produit vers le haut car un prix plus élevé causerait des méventes et un prix plus bas irritait les concurrents qui appliquent des prix bas avec des campagnes de promotion et de publicité agressives, chose qui n'est pas adopté par SOMDAE.
- **La valeur perçue par le client (prix psychologique)** : l'entreprise propose des produits à des prix inférieurs à la valeur perçue par les clients, la plupart des consommateurs de la région portent un jugement favorable sur la majorité des produits de SOMDAE sur un ensemble d'attributs tels que ; sa disponibilité, ses formules et sa facilité d'utilisation, de ce fait, l'entreprise doit rapprocher le plus possible son prix de la valeur perçue par les clients, afin que ce dernier puisse gagner plus de confiance envers les offres de l'entreprise.

2. Distribution

La sélection des circuits de distribution est, pour le producteur, l'une des décisions commerciales les plus importantes qu'il ait à prendre. Le profit, la croissance et la survie même d'une entreprise dépend en effet de ce choix qui influe sur les conditions de prix, de quantité, de qualité, d'assortiment; dans lesquelles ses produits sont mis à la disposition du consommateur final

Figure 10 : circuit de distribution de SOMDAE



Source : fait par nous même

À partir de ce schéma du circuit de distribution de l'entreprise, qui est un circuit court, SOMDAE distribue ses produits aux détaillants via les intermédiaires : distributeurs ; dépositaires et grossistes, ou directement aux grandes surfaces.

La distribution s'effectue par la sous-traitance des moyens de transport, c'est-à-dire que l'entreprise fait appel à des entreprises de transport spécialisées.

Le respect des délais de livraison est une priorité majeure dans la politique de distribution de SOMDAE, avec la prise en charge des frais de livraison.

L'entreprise doit assurer elle-même la livraison si elle veut récupérer la marge qu'auraient prise les sociétés de livraison. Et dans ce cas elle devra mobiliser des ressources pour acquérir les moyens de transports nécessaires.

A partir des données que nous avons pu acquérir au sein de la fonction commerciale de l'entreprise SOMDAE, nous sommes arrivées à en déduire une situation globale, qui va nous servir comme fil conducteur pour mettre en place nos recommandations après la détection des forces et des faiblesses de cette entité.

❖ Forces et faiblesses de la fonction commerciale

Tableau 15 : SWOT (forces et faiblesses de SOMDAE)

| <i>Forces</i> | <i>Faiblesses</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Bonne circulation des information - Faibles endettements de l'entreprise - Un bon pouvoir de négociation, clients fournisseur - Marque, historiquement importante - Bonne perception du produit par le consommateur - Gamme large - Amélioration des ventes de la marque EL-BAHDJA - Bonne marge de la marque LUZIL - Bonne gestion des approvisionnements en matières première - Bonne circulation des stocks - Respect de l'environnement - Respect des délais de livraison. | <ul style="list-style-type: none"> - Degrés d'autonomie insuffisante dans la prise de décision - Difficulté de recrutement d'un personnel qualifié - Manque de motivation de l'équipe commerciale - Faible diversification géographique - Chute des produits en poudre machine - Absences de stratégie commerciale - Faibles parts de marché - Absences d'axes de développement clairement affichés en dehors des activités existantes - Faible marge de la marque EL-BAHDJA - Manque de force de vente - Faible développement du circuit de distribution - Externalisation des moyens de transports - Coûts des emballages - Absence de suivi de la clientèle - Inexistence des superviseurs. - Absence d'une fonction marketing. |

Source : fait par nous même

Dans ce chapitre nous avons effectué notre pratique sur la base des informations qui nous ont été mise en place ainsi que les entretiens avec le directeur général et le personnel à la fois de la fonction commerciale, ainsi que les autres fonctions qui nous ont permis d'avoir une vision de coordination entre les ressources les compétences que dispose l'entreprise, qui est en mesure d'améliorer ou de construire ses propres avantages qui vont lui permettre d'être mieux compétitive. De l'enquête que nous avons menée et ses divers entretiens, il ressort principalement que l'entreprise connaît des forces et des faiblesses.

Il s'avère que SOMDAE connaît une faible croissance en matière de part de marché et sa capacité à faire face à un environnement instables qui peut être une opportunité pour l'avancement de son activité ou plutôt une menaces qui freine son positionnement sur le marché.

Pour l'entreprise exposée à la mondialisation, à l'accélération de progrès scientifique et technologique et à la diversité culturelle, l'environnement est devenu de plus en plus complexe. L'accroissement de l'incertitude et de l'instabilité sont les principales expressions de cette complexité d'où l'entreprise doit agir face à ces turbulences grâce à un diagnostic externe, analyse du marché, PESTEL et cinq forces de M. PORTER, c'est ce que nous allons voir dans ce deuxième chapitre.

Section 1 : le marché des produits détergents

Le marché des produits d'entretien ménager concerne l'ensemble des produits utilisés pour nettoyer et entretenir la maison du sol au plafond, l'offre est divisée en plusieurs catégories de produits : les nettoyeurs ménagers, les attrape-poussière et les produits vaisselle, lessives..

L'intégration du facteur marché par la fonction commerciale est essentielle à sa cohérence et à sa crédibilité, à travers une meilleure analyse des comportements de ses consommateurs, sa part de marché ainsi que les principaux concurrents qui le composent.

1. Comportement du consommateur des produits détergents

Les facteurs explicatifs du comportement d'achat des consommateurs de produits d'entretien ménager sont individuels, ceux sont plutôt les femmes qui assurent les tâches ménagères et 59 % d'entre elles font l'entretien de la maison le week-end.

Les besoins sont physiologiques : besoins d'hygiène et de sécurité.

Les motivations sont hédonistes et oblatives : les consommateurs ont envie d'avoir une maison bien entretenue pour eux-mêmes et pour les autres. Ils recherchent aussi un gain de temps avec des produits efficaces, faciles à utiliser, qui leur simplifient la vie. La tendance est aux produits « fun », c'est-à-dire moins traditionnels, avec un design attractif et plus innovants.

Les freins sont liés au côté nocif du produit, au coût non justifié et élevé. En effet le consommateur algérien consacre une bonne partie de son revenu, à l'achat des produits d'entretien, ce qui fait que la demande potentielle sur ce produit de grande consommation est trop élevée sur le marché, soit sont liés à la non-naturalité des produits qu'ils considèrent chimiques, agressifs, nocifs pour l'environnement et pour eux-mêmes.

2. Estimation de la part du marché

Tableau 16 parts de marché

| Type de produit | Parts de marché |
|--------------------|-----------------|
| Produits en poudre | De 5 à 10 % |
| Produits liquides | De à 2% |

Source : service commercial

On remarque dans le tableau ci-dessus que les parts de marché sont faibles, en général et surtout en ce qui concerne les produits liquides, de ce fait on constate que l'entreprise base son activité sur les produits en poudre alors que le marché algériens des détergents se renforce de plus en plus par la demande des consommateurs sur les produits liquides, que sa soit à main ou machine, comme nous a déclaré le directeur, et cela est du principalement par son mode d'utilisation le plus adapté et aussi en terme de santé d'utilisateurs, ajoutons aussi que les principaux concurrents tel que HENKEL a intégré différents types de produits liquide qui ont connu un bon succès sur le marché à savoir (ISIS et CHAT main).

3. Données sur la concurrence

Le foisonnement d'importateurs distributeurs et de producteurs de détergents travaillant en partenariat peut s'expliquer par le fait que la demande des ménages pour ce produit sanitaire est en nette croissance ces dernières années. Les présentoirs des points de vente au détail font étalage d'un nombre important de marques de lessive qui va de la plus connue à la moins connue. On est loin de l'ère où une seule marque était offerte au consommateur, «Isis», produite par l'Entreprise nationale algérienne des détergents (ENAD) et dont la qualité variait d'une unité de production à une autre. Consommateurs de l'époque qui, par moments, étaient confrontés à une rareté du produit du fait que l'offre ne suivait pas la demande à telle enseigne que les cartons «Isis» ont fait les beaux jours des spéculateurs. La levée du monopole sur le commerce extérieur par la voie des réformes économiques enclenchées en 1988 a permis à certains nationaux, se qualifiant d'opérateurs économiques versés dans l'import-export, de ramener des détergents domestiques dans les trois gammes : poudre à laver à main, pour machine à laver et les nettoyeurs liquides. De ce fait, les ménages se sont retrouvés avec un grand choix tant les marques sont devenues nombreuses.

A propos du marché en général, ce dernier est en pleine mutation par rapport à laquelle il s'agit de se positionner. Jusqu'à aujourd'hui, ce sont les détergents en poudre qui sont les plus consommés en Algérie. Cependant, une tendance apparaît depuis plusieurs mois et indique que la ménagère ou le consommateur d'une manière générale a de plus en plus recours au produit liquide. Cette tendance est expliquée par les efforts d'innovation consentis par les concurrents le marketing et l'écoute des nouveaux besoins des consommateurs y est sans doute pour beaucoup aussi. Le design pour les produits liquides ouvre des perspectives de créativité et donc d'attractivité plus importante du consommateur que pour le carton ou le plastique contenant les produits en poudre.

4. Principaux acteurs du marché

L'Algérie reste toujours un marché dominé principalement par HENKEL (ISIS, PRIL, LE CHAT), autres fabricants bien présents comme UNILEVER (OMO), PROCTER (ARIEL, FAIRY), HAYET (TEST), UNIVERS Détergent (AIGLE, TOP), SALD (FORCE EXPRESS), HISPALAB (DORIFLOR), filiale de PALC Espagne.

Ainsi d'autres marques sont sur le marché, comme l'ancienne société privé COSMOS qui est aujourd'hui sous le nom OSMOSE, avec les marques GENIL et IDEAL et autres fabricant comme GHARBI DETERGENT (marque ARRIS) également, il y a des produits d'importation comme la marque ORO (Espagne).

5. Les pays occupant des positions dominantes

Henkel et Cognis en Allemagne, McBride et Reckitt Benckiser en Angleterre, Procter et GAMBLE aux Etats-Unis, en Algérie le pays dominant est l'Allemagne (Henkel), France (ARIEL, SOLD), Turquie (Hayat).

Section 2 : l'analyse de l'environnement méthode PESTEL

Le modèle PESTEL, qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques-sociologique –technologiques, écologiques et légales. Il constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement.

La construction d'un model PESTEL n'est que le point de départ de l'analyse de l'environnement.

1. L'environnement politique

Le facteur politique implique une certaine action de gouvernement local, pour cela l'entreprise ne trouve aucune difficulté pour ce que concernent les quotas de l'exportation de produit. La politique de gouvernement encourage l'investissement par des dispositifs de mise à niveau des entreprises, deux programmes sont en cours actuellement, l'un dit Plan National de Mise à Niveau, financé par le gouvernement algérien et dont la mise en œuvre est confiée à l'Agence Nationale du Développement de la PME (ANDPME), et l'autre dit PME II, réalisé avec le concours de l'UE. Certains organismes de coopération, tels la GIZ allemande ou l'ONUDI, proposent aussi leurs propres appuis. Un autre programme dit de diversification de l'Economie (DEVICO) inscrit dans ses objectifs la création d'un centre technique, et l'appui à l'organisation professionnelle. Ces programmes visent la mise à niveau tant des entreprises que des institutions.

Les aides de l'Etat sont communes à l'ensemble des secteurs d'activité et il n'existe pas d'aide spécifiquement consacrée à la filière.

2. l'environnement économique

L'industrie contribue à 39% du PIB, en baisse marquée ces dernières années, et emploie près du tiers de la population active. Le secteur du pétrole et du gaz représente la majorité des recettes budgétaires et la quasi-totalité des recettes d'exportation.

L'état encourage la production locale afin de réduire la facture d'importation dans un contexte de crise et de dévaluation de dinars. , ces deux derniers ont un impact sur la l'activité de la société car le prix des produit est lié fortement aux charges d'importation de la matière première, matière auxiliaire et certain emballages importés

En effet la crise économique a plongé un grand nombre d'entreprise en difficulté, cette crise à un fort impact tant sut le plan économique et humain.

Sur le plan économique, le nombre des clients et des commandes diminuent de plus en plus, ce qui engendre la diminution des ventes. Cette crise peut également pousser l'entreprise à l'endettement.

Sur le plan humain, une baisse de salaire est aussi prévue, entraînant alors pour le salarié touché une baisse de son pouvoir d'achat et par conséquent de son niveau de vie.

Le taux de change entre euro et le dinar a monté et puis baissé pendant l'année, il était à 117,06 DA au début de l'exercice, vers le mois de juin il est arrivé à 125 DA et au 31/12/2016 à 116,37 DA. En termes de coûts des importations, le deuxième semestre a supporté des paiements avec des devises élevées, ce qui a provoqué une perte de rentabilité dans la partie finale de l'année et a fait monter les prix de revient des matières premières payées dans le deuxième semestre.

3. L'environnement socioculturel

L'aspect social peut être divisé en deux catégories distinctes ; la culture et la démographie.

La culture tout ce qui représente les habitudes de consommation du public, et tout ce qui est relié à la demande saisonnière d'un produit. Pour la démographie il faut étudier la relation entre la demande pour le produit de l'entreprise et les caractéristiques de la population.

On remarque que dans ce secteur d'activité le revenu joue un rôle important, il influence les habitudes d'achats par rapport à ce produit car le prix est un critère primordial lors de l'achat de biens de consommation et aussi ils sont sensibles aux garanties d'hygiène et de sécurité du produit, on remarque aussi que l'âge n'a aucun effet sur la demande car il concerne pas l'individu lui-même comme par exemple les vêtements prêt à porter, les domaines téléphoniques parce que dans ce cas-là le produit est utilisé pour le nettoyage.

Le niveau de scolarité a un impact sur l'achat de ce produit. Cette entreprise respecte le côté esthétique recherché par les consommateurs par la prise en compte de son packaging. Ce type de produit n'est pas influencé par le changement de climat car à tout moment les ménages ont besoin de nettoyer.

4. L'environnement technologique

L'innovation technologique au niveau des machines et l'apparition des nouveaux logiciels comme : logiciel « travaux fin de semaine » qui a facilité la vérification entre les ventes et le stock, logiciel « contrôle clients » qui aide la société à voir l'état de chaque

clients :sa créance ,chiffre d'affaire par mois ,la marchandise achetée et la date de l'achat, le montant à récupérer en urgence ,logiciel « suivi de stock » qui permet de détecter les produits qui manquent.

L'existence des caméras de surveillance par réseau permet au directeur la surveillance même si il n'est pas à l'intérieur de l'entreprise, cette entreprise a un site internet et un Facebook qui provoque une connaissance leurs produits .SOMDAE n'a pas un point de vente sur internet alors que le revenu de l'entreprise est dans l'espace physique.

5. L'environnement écologique

Cet aspect traite l'environnement physique d'une entreprise, donc il touche tout ce qui a trait au climat. L'Algérie est confrontée actuellement à de sérieux problèmes de pollution. En effet, les pollutions engendrées par le rejet d'eaux industrielles non traitées, les émissions de gaz nocifs, la production de déchets dangereux, la déforestation, la désertification, et la dégradation de l'écosystème posent de sérieux problèmes environnementaux. Le problème de réchauffement planétaire on pouvait causer pour l'entreprise des problèmes de dégradation des étiquettes sur les produits, de ce fait l'entreprise a opté pour la construction des hangars qui préservent de l'exposition au soleil ,donc un été plus chaud ou un hiver plus froid n'a pas d'impact au niveau des stocks et des ventes . En termes de saison, en hiver l'Algérie se caractérise par des périodes d'intempérie et d'excès de neige ce qui temporise la livraison pour certains clients dans certaines régions.

La région où se situe l'entreprise est une zone industrielle, cette zone représente un avantage pour l'entreprise dans la mesure où cette dernière participe à préserver la ville de la pollution loin des régions d'habitation. Pour les déchets liquides l'entreprise a mis en place une grande citerne et qui contient une bactérie qui transforme ces déchets en Angré, et de ce fait participe à la protection de son environnement écologique.

6. L'environnement légal

Le côté légal peut varier selon le pays local mais il est toujours primordial de respecter la réglementation pour éviter de graves ennuis.

Les types de lois peuvent être multiples, la sécurité au travail, le droit des consommateurs, les divulgations obligatoires....

L'Etat réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau des crédits et aides pour beaucoup d'entreprise , cette interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose, par

exemple la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations des consommateurs, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.).

De ce fait, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent, pour minimiser les contraintes environnementales.

En effet chaque produit de l'entreprise contient sa fiche technique détaillée et des analyses sont faites pas son laboratoire d'analyse, et on trouve que cette société respecte les lois locale comme le dépôt des marque au niveau de LINAPI et l'enregistrement de chaque produit afin d'obtenir des autorisations de fabrication.

Section 3 Analyse des cinq forces concurrentielles

Face à un environnement qui n'est plus stable, l'entreprise SOMDAE doit analyser les cinq forces environnementales pour sa pérennité et son évolution, pour cela il a fallu prendre en considération les cinq éléments suivant :

1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité, et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible.

Le directeur de l'entreprise nous a informés que le service commercial a des relations avec au moins deux à trois fournisseurs de chaque matière, pour ne pas tomber dans le problème qu'un fournisseur lui impose son prix.

2. Le pouvoir de négociation client

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité de marché en imposant leurs exigences, en matière de prix, de service, bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir, généralement leurs pouvoirs de négociation tendent à être inversement proportionnels à celui des fournisseurs, SOMDAE connu pour son bon pouvoir de négociation, car l'intensité concurrentielle dans le secteur est en fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

3. La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants constituent une véritable menace pour l'entreprise. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevet, réglementation, ...), industriels (produit ou marque unique, ...), l'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur de parts de marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, Du coût d'entrée, du l'accès aux matières premières nécessaire, des barrières culturelle ...

Les nouveaux entrants qui à marquer comme concurrents redoutable qui marquent des parts de marchés importantes, sont COSMOS (maintenant OSMOSE), c'est une entreprise nationale nouvellement créée située à Tizi-Ouzou (Tala athman) qui détient une part de marché de 7% , sa stratégie est la diversité des produits, le groupe osmose a des ambitions de devenir l'un des leaders de marché national et continental(idéal, génial) , et d'autres fabricants comme

GHARBI DETERGENTS est une entreprise nationale, familial en partenariat avec l'ENAD qui détient une part de marché de 6% et qui est plus spécialisé dans les produits liquides (marque ARRIS).

L'entreprise a connu des actions de contrefaçon de ces produits, notamment la copie de ses emballage par une société ressemblant installée qui portent le nom d' « EL-BAHDJA plus », même nom de marque de SOMDAE.

4. La menace des produits de substitution

Les produits de substitution constituent une menace faible pour l'entreprise, en effet le consommateur ne peut pas remplacer les produits détergeant par autres produits qui répondent aux mêmes besoins.

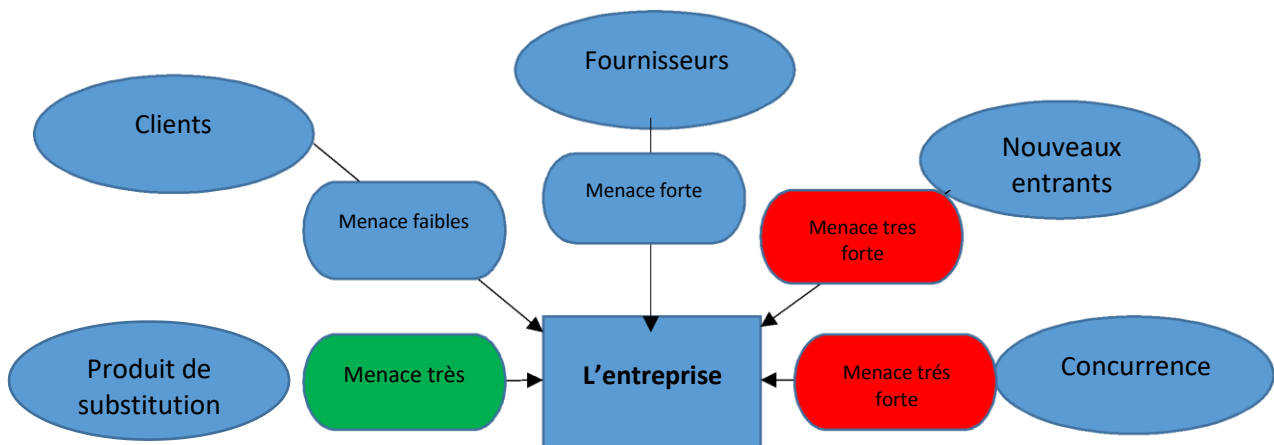
5. L'intensité de la concurrence

La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence des barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché.....

Le marché algérien reste toujours dominé principalement par HENKEL (Isis, le chat) qui est une entreprise allemande présente dans trois domaines d'activités : les détergents et l'entretien de la maison, la beauté, et les colles adhésifs. Créée 1876, Henkel détient des

positions fortes auprès des industriels comme des consommateurs. Et autres fabricants bien présent sont UNILIVER (Omo) qui est une entreprise multinationale anglo-néerlandaise qui fabrique quatre catégorie de produits, entretien de la maison, boisson et glace, alimentaire, soin de la personne, elle a installé sa filiale en Algérie en 2002, elle a réussi a détenir une importante part de marché et à faire connaitre ses produits sur le marché nationale(OMO, DOVE, SUNSILK) ; UNIVERS DETERGEANTS (Aigle, top).

Figure 11 : les menaces de l'environnement de l'entreprise



Source : fait par nous même

L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. De cette analyse que nous avons effectuée on peut dire que l'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

❖ **Opportunité et menaces de l'entreprise**

Tableau 17 : SWOT (opportunités et menaces de SOMDAE)

| Opportunités | Menaces |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Encouragement de l'Etat à l'investissement - Création des dispositifs de soutiens à l'investissement - Encouragement de la production locale - Taille du marché en croissance - Cible facile à identifier - Evolution technologique - L'inexistence de produits de substitution - Respect de l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> - Taux de change défavorable - Concurrence accrue - Contrefaçon en croissance - Coûts d'importation des matières premières - Capacité des concurrents à lancer des produits innovants - Fortes actions de communication des concurrents - Les prix élevés des concurrents - Sensibilité du produit sur la santé du consommateur - Changements des goûts des consommateurs - Fortes menaces des nouveaux entrants - Effet de la crise économique sur la rentabilité de l'entreprise - L'entreprise ne dispose pas de marché extérieur. difficulté d'exportation - Le problème de réchauffement climatique - L'arrivée des nouveaux entrants - Dévalorisation du dinar - Taux d'inflation élevé |

Sources : fait par nous même

❖ Synthèse et recommandations

Afin d'adopter une meilleure stratégie commerciale, des recommandations nous semblent nécessaires notamment pour donner un nouvel aspect d'organisation commerciale, mais aussi afin de faire rentrer le marché dans l'entreprise et faire une adéquation entre les besoins de ce dernier et l'offre disponible dans l'entreprise autour d'une meilleure politique commerciale.

➤ Absence d'une vision stratégique : les actions de l'entreprise sont généralement limitées à un horizon temporel assez réduit, leur projection ne se fait qu'à court terme pour dégager les opportunités mais surtout les menaces auxquelles elle devrait faire face, c'est cette vision limitée dans le temps qui aujourd'hui les entrave et les rend inaptes à affronter la concurrence.

➤ L'entreprise doit réaliser des études de marché, afin d'externaliser ses produits au niveau régional et comprendre les attentes des clients et ce qu'ils souhaitent avoir en gardant la même politique rapport qualité prix, de ce fait améliorer son image au niveau nationale et doter d'un facteur clés de succès.

➤ Développer les compétences du personnel par des formations continues et veiller à l'amélioration de l'environnement du travail.

➤ Mesurer l'efficacité des différents efforts pour améliorer la stratégie commerciale et la mise en place d'une stratégie marketing qui va donner naissance à une fonction marketing qui sera chargée de faire les études de marché et être en veille sur les besoins des clients et consommateurs.

➤ Par rapport aux produits de l'entreprise, SOMDAE et pour avoir un meilleur contrôle sur sa gamme large cette dernière doit opter pour :

-L'adaptation de sa gamme, où il s'agit d'adapter la gamme existante, de la faire évoluer de façon à maintenir un positionnement compétitif sur le marché.

-La réduction : Il s'agit pour le manager de se débarrasser des produits de sa gamme qui ne sont plus rentables ou qui ne profitent pas à l'entreprise.

➤ Par rapport aux produits contrefaçons qui ont été sur le marché, l'avocat de l'entreprise nous a expliqué que SOMDAE ne doit faire aucune action pour l'instant, et de continuer à surveiller dans le cas d'apparition de nouveaux produits de contrefaçon, l'entreprise devra agir immédiatement.

➤ Pour avoir un marché plus large au niveau national ; SOMDAE doit faire une diversification géographique et mieux communiquer auprès d'autres régions.

➤ Pour les prix pratiqués par l'entreprise, SOMDAE doit travailler sur l'augmentation de ses prix par un niveau voisin à celui des concurrents (stratégie d'alignement sur la concurrence)

➤ Afin de suivre le chemin parcouru de sa marchandise, SOMDAE doit organiser des visites régulières au niveau des canaux de distribution et voir comment son produit arrive aux consommateurs finals, quels sont les problèmes qui freinent la circulation de ce dernier et pourquoi pas mettre des plans d'action qui favorise la politique de distribution.

A partir des recommandations que nous avons recommandées pour l'entreprise, nous constatons que sur le plan stratégique SOMDAE doit adopter un certain nombre de stratégies à savoir

- **une stratégie d'attaque**, en se basant sur les points forts qu'elle dispose en développant ses propres avantages qui lui permettront d'être plus distinctives, à titre d'exemple profiter de la diversité de sa gamme de produits et la qualité exceptionnelle de son produit par rapport au prix qu'elle propose, comme le produits liquide lessive qui est de plus en plus demander sur le marché.

Aussi grâce à son système d'information interne pertinent, et avec un esprit d'équipe qui s'articule autour d'une bonne organisation, SOMDAE peut créer un champ de surveillance de l'information externe afin d'être en veille permanente de son environnement. Aussi sur le plan écologique SOMDAE peut être distinctive grâce à son soin pour protéger son environnement grâce aux moyens mis en place.

❖ **Une stratégie d'alignement** qui consiste à fixer le prix à un niveau voisin de celui pratiqué par la concurrence, dans l'objectif d'éviter la guerre des prix, et d'améliorer son positionnement.

❖ **Une stratégie d'ajustement** car le marché des produits détergents est en situation de changement des besoins régulièrement, si l'entreprise reste en veille elle pourra mettre une stratégie d'ajustement pour être la première à améliorer ou fabriquer des produit qui correspondent aux critères demandées sur le marché grâce à l'innovation qui demeure un moteur puissant pour ce secteur, à savoir :

-proposer des variétés de dosage d'utilisation comme par exemple l'augmentation de la concentration du produit et la diminution du dosage d'utilisation par lavage.

-proposer de nouvelles formules qui permettent d'enlever les taches ou blanchir sans dévalorisation de la matière.

-création de nouveaux designs avec une forme ergonomique, un nouveau bouchon doseur plus adéquat.

-la prise en compte des habitudes de consommation du consommateur algérien qui cherchent toujours des formules traditionnelles sans parfum et sans ajouts chimique qui sont en voie de disparition sur le marché par manque de communication.

-intégration des produits à destination d'une cible spécifique, telle que les types souffrant des maladies d'allergies contre les composants des produits disponibles en proposant des produits sans conservateur.

D'où l'importance de l'implantation d'une fonction marketing qui sera charger de la mise en place des actions marketing à la fois stratégique et opérationnels, et arriver aux objectifs recommandés.

SOMDAE doit faire de la publicité. qui est très déterminante dans la recherche de la maximisation du profit, dans un univers concurrentiel. Dans ce contexte, SOMDAE peut faire des fiches de fidélité, pour garder ses clients et pour attirer de nouveaux clients qui seraient tentés d'aller acheter chez le concurrent, donner des ristournes, faire des remises, et des rabais aux clients qui achètent en grande quantité. La fonction commerciale doit suffisamment promouvoir les produits, les faire connaître au public par la publicité à la radio, à la télévision ou par les affiches, pour atteindre le plus grand nombre. Une publicité aurait été opportune lors du lancement des capsules par ex pour éveiller l'attention des consommateurs; SOMDAE doit aussi faire connaître aux consommateurs les différentes gammes existant pour chaque niveau de poids.

SOMDAE est en obligation de rester de manière permanente à l'écoute de l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies. Il s'agit également d'identifier les risques de « cassures » technologiques (apparition d'innovations majeures) ou structurelles (nouveaux lobbies, nouvelle réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc...). Cette surveillance (ou veille) se fait à l'aide des SIM (Systèmes d'Information Marketing) alimentés en données provenant des forces de vente, des distributeurs, ou des organismes professionnels. Il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensemble des variables d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d'éventuelles contraintes imposées de l'extérieur. Nous décrirons donc ici les composantes de cet environnement puis insisterons sur ses interactions avec l'entreprise.

Dans un contexte d'incertitude caractérisé par une concurrence exacerbée, des mutations de plus en plus rapides du marché des produits détergents, dans tous les domaines, commercial, technologique, politique, socio-culturel, l'entreprise a besoin périodiquement de faire le point d'évaluer ses performances et ses orientations à moyens et à long terme,

Notre intervention au sein de l'entreprise de fabrication des produits détergents SOMDAE, nous a donné une vision synthétique de la démarche du diagnostic commercial et marketing et un support méthodologique pour les praticiens en entreprises, à travers la cohérence entre nos acquis théoriques et les savoir-faire de l'entreprise.

Dès lors, sur chaque aspect de notre démarche, des observations ont été faites dans la conduite du diagnostic qui constitue un référentiel pour porter un jugement et pour formuler des recommandations sur les points à renforcer ou à corriger en termes opérationnels, c'est-à-dire en tenant compte de leur faisabilité et de la capacité de l'entreprise à les mettre en œuvre.

Grâce à ce diagnostic de situation commercial et marketing ainsi que les différents moyens de collecte d'information mise en place par l'entreprise ainsi que nos efforts de recherche, la stratégie et l'organisation commerciales de l'entreprise peut être redéfinies et plus spécialement en ce qui concerne son axe de développement prioritaire en terme d'activité, de positionnement majeur ainsi que l'organisation commerciale à adopter.

Nous ne saurions conclure ce travail sans évoquer quelques difficultés que nous avons rencontrées et qui ont entravé le déroulement de notre recherche. La principale difficulté a été celle de trouver des statistiques sur le marché des produits détergents en Algérie, en termes de parts de marché et l'importance de ce secteur dans l'industrie nationale.

Le travail que nous avons mené nous a permis de confirmer que SOMDAE peut améliorer sa situation sur le marché grâce à l'amélioration de sa politique de communication, surtout puisqu'elle dispose d'une bonne qualité de produits qui peut facilement atteindre le positionnement de ses concurrents sur le marché, et revoir sa politique de distribution pour diversifier sa cible géographique sur l'ensemble du territoire, nous avons ainsi proposé d'intégrer une fonction marketing qui sera chargée des études et d'élaboration de stratégie adaptées aux besoins à la fois internes et externe.

Abréviations

4P : prix –produit-promotion-distribution (place).

ANDPME : Agence Nationale du Développement de la PME.

CA: chiffre d'affaire.

CAPA: **computer** assisted personal interview.

CATI: computer assisted telephone interview.

CTI: computer telephone interview.

CVI: computer video interview.

DAS: domaine d'activité stratégique.

GIZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

INAPI : institut national algerien de propriété industrielle

IRG : impôt sur le revenu global.

NTIC : nouvelle technologie de l'information et de communication.

OGM : Organisme génétiquement modifié.

ONUUDI : Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

OMC : Organisation mondiale du commerce

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal.

PIB : produit intérieur brute

PME : petite et moyenne entreprise.

PRC : les primes de rendement collectives.

PRI : prime de rendements individuels.

PUB : publicité.

SOMDAE : société mixte de détergent Algero-Espagnol.

SWOT: strengths-weakness and opportunities-thearts.

UE : Union Européen

Bibliographie

Ouvrages :

- *Alain Goudey et Gaël Bonnin, Marketing Pour Ingénieurs, édition, Dunod, Paris ,2008.*
- *Anne Dietrich: management des compétences, édition Vuibert, 2010.*
- *Barney, Dierickx et Cool, Alliances stratégiques dans les pays en développement, édition Publibook Amazon France.*
- *Boulocher (V), Flambarb (S), Jean (S) : L'analyse D'un Marché : De La Définition Au Diagnostic, édition Vuilber T, Paris 2003.*
- *Brigitte Bauton, Patrick Gaulon et autres, « l'essentiel pour comprendre, décider, agir», édition De Boeck, paris, 2006.*
- *Brulhart(F) : Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition Eyrolles, paris, 2009.*
- *In Annick Cohen, Annette Soulier : manager par les compétences, édition liaisons, 2004.*
- *Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, page, 7e édition Dunod, PARIS, 2008.*
- *Jean-Pierre Thibaut, Le diagnostic d'entreprise, éditions Courcoux, 1993.*
- *Jouy-en-Josas STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, ,4^e édition Dunod.Paris, 2004.*
- *Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau : Marketing Management, édition Pearson, 14^{ème} édition, paris, 2013.*
- *Lendrevie (J), Levy (J) et Lindon (D) : Mercator, édition Dunod, 9^{ème} édition, paris, 2009. P105*
- *M.Crener et B.Monteil : « principes de Management essai pour une théorie générale », 2^{ème} édition, Montréal, les presses de l'Université du Québec, 1975.*
- *Marie-Agnès Blanc & Marie-Paule Le Gall, toute la fonction commerciale, édition Dunod, Paris, 2006.*
- *Meloux (T) : Analyse 360°, édition Books on Demand, Allemagne, 2008.*
- *Nozha Ibnlkhayat, Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, édition Presses de l'université du Québec, Canada, 2005.*

- *Olivier Meier « Diagnostic stratégique » pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? édition Dunod, Paris 2005.*
- *P. Bouloc, Collectif : Les N.T.I.C, Comment En Tirer Profit, Edition Eia, Groupe France Agricole, Paris 2003.*
- *Philippe Raimbouro : Management stratégique, édition Breal, 2007.*
- *Sophi Racques : « Innovation créative », édition Edi.pro, Belgique, 2011.*
- *V. Lerville Anger, F. Frery et autres : « conduire le diagnostic global », édition d'Organisation, 2001.*
- *V.Boulocher, S.Flambard et S.Jean : l'analyse d'un marché, édition VUIBERT, Paris, 2006.*
- *Vincent Frédéric, Conduire le diagnostic stratégique global d'une unité industrielle édition organisation, Paris,2001.*
- *Viviane Tour An- Jamelin : « Marketing du tourisme », édition Bréal, Rosny, 2002.*

Mémoires :

- *Bechekeur Saïd, mémoire magister Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit.*

Sites internet :

- *jobmarketingvente.com*
- *managmarket.com*
- *marketing-etudiant.fr*
- *memoireonline.com*
- *sabbar.fr*
- *cairn.info*
- *claveau-conseils.com*
- *demeteretkotler.com*
- *oeconomia.net*
- *h.maxicours.com -ressource.*

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : la compétitivité de l'entreprise..... | 7 |
| Tableau 2 : les sources d'information internes. | 20 |
| Tableau 3 : les sources d'information externe..... | 21 |
| Tableau 4 : les actionnaires de SOMDAE. | 54 |
| Tableau 5 : profil des employées de la fonction commerciale. | 60 |
| Tableau 6 : les produits de SOMDAE. | 62 |
| Tableau 7 : décomposition des ventes par produit. | 64 |
| Tableau 8 : évolution du tonnage EL- BAHDJA. | 66 |
| Tableau 9 : évolution du tonnage Luzil. | 67 |
| Tableau 10 : évolution des stocks en cours de l'exercice..... | 68 |
| Tableau 11 : décomposition des ventes par destinataire..... | 69 |
| Tableau 12 : principaux client de SOMDAE..... | 69 |
| Tableau 13 : dispersion des clients. | 70 |
| Tableau 14 : tableau de comparaison des prix de la concurrence..... | 73 |
| Tableau 15 : SWOT (forces et faiblesses de SOMDAE)..... | 77 |
| Tableau 16 : SWOT les parts de marché de SOMDAE..... | 80 |
| Tableau 17 : SWOT (opportunités et menaces de SOMDAE)..... | 88 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : schéma du contenu du diagnostic stratégique..... | 5 |
| Figure 2 : la compétitivité de l'entreprise..... | 7 |
| Figure 3 : décomposition de la chaîne de valeur..... | 10 |
| Figure 4 : la démarche du diagnostic de la fonction commerciale..... | 24 |
| Figure 5 : les composants du macro-environnement d'une entreprise..... | 46 |
| Figure 6 : les cinq forces de M.Porter..... | 48 |
| Figure 7 : l'organigramme de SOMDAE..... | 56 |
| Figure 8 : évolution des ventes en 2015..... | 64 |
| Figure 9 : évolution des ventes en 2016..... | 65 |
| Figure 10 : circuit de distribution de SOMDAE..... | 75 |
| Figure 11 : les menaces de l'environnement de l'entreprise..... | 87 |

Remerciements.

Dédicace.

Sommaire.

Introduction générale1

Chapitre 1 : cadre théorique4

Introduction4

Section 01 : la démarche du diagnostic stratégique.....4

1. Définition et contenu4

1.1. Définition du diagnostic stratégique.....4

1.2. Objectifs6

1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic6

2. La chaine de valeur9

2.1 Présentation de la chaine de valeur9

2.2 Décomposition10

2.2.1 Les activités de base ou fonctions primaires10

a. La logistique d'approvisionnement (logistique entrante)10

b. les Operations10

c. La logistique sortante10

d. Le marketing et les ventes11

e. Les services11

2.2.2 Les activités de soutien ou fonctions de support11

a. L'infrastructure de l'entreprise11

b. Les ressources humaines11

c. Le développement de la technologie11

d. Les achats11

3. L'approche ressources et compétences11

3.1 L'approche ressources12

3.1.1 Définition approche par ressource12

3.1.2 La classification des ressources selon différents auteurs12

a. Les ressources tangibles12

b. Les ressources intangibles12

3.2 L'approche compétences14

3.2.1 La conception de compétence14

3.2.2 La typologie des compétences14

| | |
|---|----|
| a. Les compétences organisationnelles | 14 |
| b. Les compétences dynamiques | 15 |
| c. Les compétences spécifiques | 15 |
| d. Les compétences collectives | 15 |

Section 02: Le diagnostic commercial et marketing16

| | |
|--|----|
| 1. Notions de la fonction commercial/marketing | 16 |
| 1.1 Qu'est-ce qu'une fonction ? | 16 |
| 1.2 La fonction commerciale | 16 |
| 1.3 La fonction marketing | 17 |
| 2. Evolution et contenu de la fonction commerciale et marketing de l'organisation | |
| 2.1 L'absence de préoccupation vis-à-vis du marché | 18 |
| 2.2 L'apparition de la fonction marketing dans les secteurs des produits de grande consommation et des biens d'équipement de ménages | 18 |
| 2.3 La diffusion sectorielle du marketing | 19 |
| 3. Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing | 20 |
| 3.1 La spécificité du diagnostic de la fonction commerciale | 20 |
| 3.2 Pour une fonction marketing -vente efficace | 21 |
| a. La continuité entre le marketing et le commercial | 22 |
| b. La présence d'un esprit marketing | 22 |
| 4. La démarche du diagnostic commercial | 23 |
| 4.1 De la fonction à la démarche marketing | 23 |
| 4.2 Les étapes de la démarche | 24 |
| 4.2.1 Analyse des résultats | 25 |
| a. Performances globales et développement du chiffre d'affaire | 25 |
| b. Analyse détaillé des ventes par produits-gamme et marchés | 25 |
| c. Analyse de la répartition des ventes en fonction des stades de vie des produits ... | 25 |
| d. Analyse des marges par produits-marchés | 25 |
| e. Analyse des couts et des frais de la fonction commerciale | 25 |
| f. De la position sur les marchés | 26 |
| g. Comparaison des résultats commerciaux avec les objectifs visés | 26 |
| 4.2.2 Etude de la politique commerciale | 27 |
| a. Le produit | 27 |
| b. Le prix | 27 |

| | |
|---|-----------|
| c. La distribution | 27 |
| d. La communication | 28 |
| c. La vente | 29 |
| 4.2.3 Evaluation des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale | 31 |
| a. Les produits de l'entreprise | 31 |
| b. Les moyens matériels de la fonction commerciale | 31 |
| c. Les moyens humains de la fonction commerciale | 32 |
| d. Organisation de la fonction commerciale | 32 |
| 4.2.4 L'audit des méthodes de gestion commerciale | 32 |
| a. Développement du macro-marketing | 33 |
| b. Informatisation dans l'information | 33 |
| c. EDI (Echange des données informatiques ou Electronic Data Interchange | 33 |
| d. Le développement de la puissance de calcul des ordinateurs et les progrès des logiciels | 34 |
| e. L'hyper segmentation et le sur-mesure | 34 |
| 5. Analyse de l'activité et conclusion diagnostic commercial | 35 |
| 5.1 L'analyse des forces | 35 |
| 5.2 L'analyse des faiblesses | 35 |
| Section 3: diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise | 36 |
| 1. Le marché | 36 |
| 1.1 Définition de marché | 36 |
| 1.1.1 Le marché selon l'optique produit | 37 |
| 1.1.2 Le marché selon l'optique besoin | 37 |
| a. Le marché principal | 37 |
| b. Le marché des produits de substitution | 37 |
| c. Le marché générique | 37 |
| d. Le marché des produits complémentaires | 37 |
| 1.1.3 Le marché selon l'optique de l'offre et la demande | 37 |
| 1.2 Typologie des marchés | 38 |
| 1.1.2 Le marché concurrentiel | 38 |
| 1.2.2 Marché monopolistique | 38 |
| 1.2.3 Marché monopolistique | 38 |
| 1.2.4 Marché oligopolistique | 38 |
| 1.3 L'analyse du marché | 39 |
| 1.3.1 L'analyse du marché au sens étroit | 39 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 1.3.2 | La part de marché | 40 |
| 1.3.3 | Le marché selon le nombre d'acheteurs (NA) et les quantités achetées (QA)..... | 41 |
| 1.3.4 | Le marché selon les indices de consommation | 41 |
| 2. | L'analyse PESTEL..... | 42 |
| 2.1. | Définition..... | 42 |
| 2.2 | Les composants | 42 |
| 2.2.1 | L'environnement politique | 43. |
| 2.2.2 | L'environnement économique | 43 |
| 2.2.3 | L'environnement socio culturel | 44 |
| 2.2.4 | L'environnement technologique | 44 |
| 2.2.5 | L'environnement écologique | 44 |
| 2.2.6 | L'environnement légal | 45 |
| 3. | L'analyse des cinq forces de Porter | 46 |
| 3.1 | Définition | 46 |
| 3.2 | Les cinq forces de Porter | 48 |
| 3.2.1 | Le pouvoir de négociation des fournisseurs | 48 |
| 3.2.2 | Le pouvoir de négociation des clients | 48 |
| 3.2.3 | La menace de nouveaux entrants | 49 |
| 3.2.4 | La menace de produits de substitution | 50 |
| 3.2.5 | L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur | 50 |
| 4. | L'analyse de l'environnement externe | 51 |
| 4.1 | L'analyse des Opportunités | 51 |
| 4.2 | L'analyse des Menaces | 51 |
| Conclusion | | 51 |
| Chapitre 02 : diagnostic de la fonction commerciale et marketing cas | | |
| SOMDAE | | 54 |
| Introduction | | 54 |

| | |
|--|----|
| Section 01 : Présentation de l'entreprise | 54 |
| 1. Historique..... | 54 |
| 2. L'activité de la société | 54 |
| 3. Les actionnaires | 55 |
| 4. L'organigramme..... | 56 |

Section 02: Diagnostic mangement, système d'information et ressources humaines.....57

| | |
|---|----|
| 1. Diagnostic du management de l'entreprise..... | 57 |
| 2. Diagnostic du système d'information de SOMDAE..... | 57 |
| 3. Organisation des ressources humaines | 59 |
| 3.1 Horaire et volume de travail effectué | 59 |
| 3.2 Profils des employés | 59 |

Section 3 : Diagnostic commercial de l'entreprise SOMDAE.....61

| | |
|---|-----|
| 1. Les produits..... | 61. |
| 1.1 Description des produits de l'entreprise..... | 61 |
| 1.2 Evolution des ventes | 63 |
| a. Évolution par catégorie de produit et par gamme | 65 |
| b. Evolution par marques | 66 |
| 1.3 La situation des stocks..... | 68 |
| 1.4 Décomposition des ventes totales par destinataires..... | 68 |
| 1.5 Principaux clients en 2016..... | 69 |
| 1.6 Dispersion des clients..... | 69 |
| 2. Promotion | 70 |
| 3. Le prix | 72 |
| 2. Distribution..... | 75 |
| ❖ Forces et faiblesses de la fonction commerciale | 77 |

| | |
|-------------------------|----|
| Conclusion | 78 |
|-------------------------|----|

Chapitre 03 : Diagnostic externe cas de la PME SOMDAE.....79

| | |
|---------------------------|--|
| Introduction | |
|---------------------------|--|

| | |
|--|----|
| Section 1 : le marché des produits détergents | 79 |
| 1. Comportement du consommateur des produits détergents | 80 |
| 2. Estimation de la part du marché | 80 |
| 3. Données sur la concurrence..... | 81 |
| 4. Principaux acteurs du marché..... | 81 |
| 5. les pays occupants les positions dominantes | 82 |
| | |
| Section 2 : l'analyse de l'environnement méthode PESTEL | 82 |
| 1. L'environnement politique | 82 |
| 2. l'environnement économique | 82 |
| 3. socioculturel | 83 |
| 4. l'environnement technologique | 83 |
| 5. L'environnement écologique | 84 |
| 6. L'environnement légal | 84 |
| | |
| Section 3 Analyse des cinq forces concurrentielles | 85 |
| 1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs | 85 |
| 2. Le pouvoir de négociation client | 85 |
| 3. La menace des nouveaux entrants | 86 |
| 4. La menace des produits de substitution | 86 |
| 5. L'intensité de la concurrence | 86 |
| ❖ Opportunité et menaces de l'entreprise | 88 |
| ❖ Synthèse et recommandation | 88 |
| | |
| Conclusion | 91 |
| | |
| Conclusion générale | 92 |
| | |
| Liste des abréviations | |
| | |
| Bibliographie | |
| | |
| Liste des tableaux | |
| | |
| Listes des figures | |
| | |
| Tables des matières | |

