UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DE SCIENCE ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

EN SCIENCE DE GESTION

Spécialité : Management Stratégique

Thème

Analyse de la stratégie de différenciation : Cas d'entreprise agroalimentaire « PALMARY »

Encadré par :

Mr. MADOUCHE Yacine

Réalisé par :

Melle KABECHE Dalila

Melle IDRES Sarah

Devant le jury composé de :

Président : Mr AKKOUL Jugurta, MCB/UMMTO

Examinateur : Mme DJELLOUT Fatima. MAA/UMMTO

Rapporteur : Mr MADOUCHE Yacine. MCB/UMMTO

Promotion : 2020/2021

Remerciements

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

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

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

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

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

Dalila & Sarah

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon cher Oncle Salah, mes deux chers grand parents Jedi Ali et Ramadan «Vava yayi», et ma chère petite cousine Elissia, que dieu leurs accorde une place en son vaste paradis. Je vous aime

A mes chers parents qui ont été toujours derrière moi et m'ont toujours soutenu tout au long de mon cursus Je vous adore.

Pour mon frère « Ali », sœurs « Kathia et Lina », cousin et cousines « Amirouche, Kenza, Houria, Sarah », ma tante Hassina, et mes deux chères grand mère a qui je souhaite une longue vie.

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

A ma petite cousine Wissam.

A ma binôme Sarah et toute sa famille.

A mes amis LINDA, RABAH, KENZA, LOUNES, SAID, YOUNES, FARIDA, NUMIDIA, AMEL, YACINE, YAZID, SABRINA, TOUFIK, NOURDINE, AZIZ, SALAH, HOURI, ABDOU, KARIM..

A mon coach et amie Yasemine qui a été toujours à mes cotés.

A ma deuxième famille de « JUDO ».

Dalila

Je dédie ce travail à mes chers parents qui ont toujours su me soutenir tout au long de mes études, à mes sœurs jumelles Sandra et Céline, à mon petit Didou adoré je vous aime.

A mes très chers et regretté grand parents Mamess, Jedi Ahcen, Jedi Rabah, à mon oncle Farid qu'ils reposent tous en paix.

A mon bien aimé fiancer Mouhamed Arezki qui m'a toujours épaulé et aidé dans mes études, à ma meilleure amie depuis maintenant 10 ans Thileli, je vous aime.

A mes chers cousines et cousins avec qui j'ai grandi Yamina, Rania, Kenza et Ahcen, à mes très chères tantes Badi qui depuis toute petite m'a toujours aidé avec me études et Djidji qui m'a encouragé, à ma tante Samia et à ma chère grand-mère longue vie à elle et à tous mes autres oncles, tantes, cousines et cousins je vous aime.

A ma binôme « Dalila » et à toute sa famille, à mes amies Linda, Numidia, Kenza et Farida.

Sarah

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
DAS	Domaine d'activité stratégique
FCS	Facteurs clés de succès
SBU	Strategic business unit
LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
SPECTRED	Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique, Démographique.
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
B2A	Business to Administration
B2B	Business to Business
BCG	Boston Consulting Groupe
ADL	Arthur D. Little
R&D	Recherche et Développement
SONCAS	Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie
PIB	Produit Intérieur Brut
IAA	Industrie Agroalimentaire
NAA	Nomenclature Algérienne des activités
PME	Petites et moyennes entreprises
TPME	Très petites et moyennes entreprises
ISO	Organisation internationale de normalisation
SMQ	Système de management de la qualité
SARL	Société à responsabilité limitée

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale…….....01

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuelle de la recherche : les stratégies concurrentielles

Introduction……..05

Section 1 : La stratégie : origine et éléments de définition……..06
Section 2 : Les stratégies concurrentielles : principes et champs d'application…….28

Section 3 : La différenciation comme choix stratégique……..64

Conclusion……..117

Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction……....118

Section 1 : Terrain de la recherche……....119
Section 2 : Méthodologie de recherche : L'enquête……...135

Section 3 : Echantillon de l'enquête : principales caractéristiques…….....138

Conclusion……..148

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

Introduction……149

Section 1 : Analyse Uni-variées (Tri à plat)……...150

Section 2 : Analyse Bi variées (Tri croisé)……183

Section 3 : Analyse et discussion des résultats……...195

Conclusion……..198

Conclusion générale…….....199

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- la stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré.
- la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Pour chacun des domaines d'activité considérés, et compte tenu des résultats de l'analyse concurrentielle, une stratégie appropriée permettant à l'entreprise de se créer un avantage compétitif durable doit être mise en œuvre. Les deux principales stratégies envisageables, souvent qualifiées de « stratégies génériques », sont :

- les stratégies de coût, par lesquelles l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents. Des volumes de production importants étant souvent à l'origine de coûts bas, les stratégies de coût sont souvent assimilées à des stratégies de volume.
- les stratégies de différenciation, par lesquelles l'entreprise cherche à produire une offre spécifique lui permettant ainsi de se démarquer de ses concurrents et d'éviter une concurrence uniquement fondée sur les coûts et les prix.

La construction par l'entreprise d'un avantage concurrentiel doit bien entendu s'appuyer sur l'éventail des ressources et compétences spécifiques dont elle dispose. Ces compétences distinctives pourront, selon les cas, être davantage cohérentes avec la mise en œuvre d'une stratégie de coût ou, au contraire, d'une stratégie de différenciation.

Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents.

L'essence de la stratégie est la recherche de l'avantage concurrentiel le plus durable possible.

L'avantage concurrentiel est par définition un avantage relatif, dans les espaces ou les situations où il n'y a pas de concurrence, soit pour des raisons physiques, soit pour des raisons politiques, il n'y a pas de recherche d'avantage concurrentiel. Mais dès lors qu'il y a commerce, transports, standardisation, monnaie, il y a concurrence et chaque entreprise mène à sa manière sa recherche de l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel initial est toujours celui de la compétitivité par les coûts et par les prix.

Pour accélérer sa croissance, accroître son potentiel de développement, réduire ses risques, utiliser des ressources disponibles, une entreprise pourra chercher à entrer dans de nouveaux domaines d'activité, plusieurs « voies de développement stratégique » s'ouvrent alors à elle :

- l'intégration, vers l'amont ou vers l'aval
- la diversification géographique ou globalisation
- la diversification liée
- la diversification conglomérale.

Ces développements pourront être accomplis par croissance interne ou externe (fusions, acquisitions, alliances, etc.).

Selon le rapport économique sur l'Afrique 2013, le secteur de l'agro-alimentaire est considéré comme le 2^{éme} secteur industriel en Algérie après le secteur énergétique.

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

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

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

Problématique

Pour l'entreprise la bonne connaissance de la concurrence ne remplace certes pas l'évaluation de ses ressources internes, de ses compétences technologiques et organisationnelles, de ses capacités d'innovation et d'initiative. Cependant, identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel.

L'étude de la concurrence ne se résume plus à celle de la répartition des parts de marché entre les concurrents. La règle d'or n'est plus seulement la taille, et le devenir d'une entreprise n'est plus d'être seulement dominant. Sa marque, son respect des valeurs, l'impact de ses actions de court terme sur les prochaines générations, sa capacité d'innovation pèsent dorénavant beaucoup sur l'échiquier concurrentiel.

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

Notre étude porte sur le positionnement des consommateurs et les entreprises, dans un contexte de différenciation de ces dernières en concurrence directe sur le marché des produits agroalimentaire, principalement, les « Biscuits et Chocolats ». Nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponse à notre problématique suivante :

Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés par les entreprises agroalimentaires (Biscuits et Chocolats) en vue de se distinguer les une des autres ?

De cette question centrale découlent **les questions subsidiaires suivantes** :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quelles sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages réels ou perçus du produit ou de la marque de (Biscuits et Chocolats) auxquels les clients réagissent favorablement ?

- Comment sont perçues les différentes marques de (Biscuits et Chocolats) en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ?

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

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

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

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

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

Introduction générale

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuelle de la recherche : les stratégies concurrentielles

Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche

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

Conclusion générale

Chapitre I

Cadre théorique et conceptuelle de la recherche : les stratégies concurrentielles

Introduction

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

La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plan pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être.

La compréhension de la stratégie est le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir ses concepts dans le domaine militaire lequel est considéré comme le domaine origine de sa naissance, puis nous allons aborder les différentes définitions attribuées à la stratégie par des auteurs reconnus et ayant contribué à son développement. En arrivant aux décisions stratégiques, ainsi que la démarche stratégique dans l'entreprise jusqu'à la segmentation stratégiques et ses types.

La deuxième section se veut une vue d'ensemble sur les stratégies concurrentielles, et les stratégies d'ensemble à savoir les stratégies corporate, la globalisation, ensuite nous allons citer les stratégies d'activité ou business stratégie, ainsi que le portefeuille d'activité et son analyse.

La troisième section sera consacrée sur les stratégies génériques de M.PORTER, à savoir la stratégie de domination par les coûts, la concentration, et la stratégie de différenciation, ses sources, la chaine de valeur et son analyse, les étapes de la différenciation, ses coûts, ainsi que ses principales formes selon JEAN-CHARLES MATH, et sa double dimension stratégique et marketing, la mise en œuvre et les conditions de réussite de la stratégie de différenciation. On finira avec l'horloge stratégique (BOWMAN), les principaux leviers de différenciation, l'enlisement dans la voie médiane, et la poursuite de plus d'une stratégie de base.

Section 1 : La stratégie : origine et éléments de définition

L'évolution de la pensée stratégique au cours de l'histoire à permis aux entreprises de nos jours de se rendre compte de la complexité de l'environnement dans lequel elles émergent. Dans ce sens nous allons présenter comment s'est adaptée cette réflexion (stratégique) aux sciences sociales et économiques.

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines.

1.1 Origine de la stratégie :

Etymologiquement, le terme « stratégie » trouve son origine dans les mots grecs «srtatos» qui signifie « armée » et « agos » qui veut dire « je conduis ». La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armée en vue de la victoire : il s'agie de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner (Gervais, 2003). (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P.8).

Toutefois, l'analogie s'arrête là. Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016. INTRODUCTION).

1.1.1 Les écoles militaires

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

1.1.1.1 L'école de Carl Von Clausewitz

L'école de Carl Von Clauzwitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Il s'agit de détruire ces forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications.

Le livre de la guerre du général prussien Carl Von Clausewitz (1780-1831) est devenu un classique de la pensée sur la stratégie. ((Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P.8).

Chez von Clausewitz, la stratégie se situe avant le combat. La stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager ; elle correspond aux manœuvres que l'on entreprend sur le champ de bataille pour faire en sorte que le combat décisif ne soit engagé qu'en position de supériorité. La stratégie établit le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire ; elle établit les plans des différentes campagnes et organise les engagements de celle-ci.

La tactique consiste, une fois le combat commencé, à combiner au mieux les moyens dont on dispose.

1.1.1.2 L'école de Sun Zi

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun Zi (Selon les éditions Sun Tzu peut s'écrire Sun Zi, Sun Tse, Sun Tze, Sun Wu), le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre ». (C.MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles er Choix stratégiques », Economica, 2éme édition, Paris, 1996, p58).

L'école de Sun Zi estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité. Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager.

Le livre L'art de la guerre écrit par le général chinois Sun Zi (544-496 av. j.-C.) constitue l'un des ouvrages les plus anciens dans le domaine de la stratégie militaire. ((Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P.8).

1.1.2 De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Les principes des écoles militaires peuvent être transposés à la vie des affaires. On peut ainsi considérer que l'entreprise mène une lutte face à la concurrence dont l'objectif est de gagner. Elle peut alors chercher à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats. Comme dans le domaine militaire, il convient d'établir une distinction entre la stratégie et la tactique. ((Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P.8).

1.1.2.1 La stratégie

A- Définition axée sur la concurrence

Stratégie : « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire » (Gervais, 2003, p. 18).

B- Définition axée sur la gouvernance

Stratégie : « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes ». La stratégie s'exerce dans des situations complexes et incertaines, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent (Koenig, 2004, p. 517).

1.1.2.2 La tactique

A- Définition axée sur la nature des actions

Tactique : une opération qui vise à « exploiter les liaisons établies entre l'entreprise et le milieu environnant sans les modifier profondément » (Gervais, 2003, p, 18). Cette définition s'appuie sur le domaine militaire où le but de la tactique est d'ordonner l'action dans les combats.

B- Définition axée sur la nature de l'information

Tactique : « une manœuvre exécutée dans des situations où il existe, au moins temporairement, une corrélation répétée et répétable entre les effets requis pour atteindre l'objectif et les moyens matériels qui en sont nominalement capable ». La tactique est pus déterminée et plus mécanique que la stratégie. La différence principale réside dans la nature et la complexité de l'information qui est traitée (Koenig, 2004, p, 518).

1.2. La stratégie : éléments de définitions

Le concept de stratégie d'entreprise à de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.p.1).

La stratégie peut d'abord se concevoir dans les rapports que l'organisation entretient avec son environnement, que cet environnement soit considéré comme objectif ou comme le fruit de la perception des acteurs (Smircich et Stubbart, 1985). L'organisation essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'il recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est menaçant ou perçu comme menaçant. La stratégie est donc un mécanisme de relation à l'environnement, mécanisme qui permet de gérer cette relation au profit de l'organisation. (Francine Séguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers, « le management stratégique de l'analyse à l'action », Les Edition transcontinental, Canada 2008.p.23)

La stratégie se construit donc par l'entremise d'un ensemble de décisions ou d'actions, ou les deux, qui vont dans une direction donnée et qui nous permettent de déterminer en quoi elle consiste. C'est en ce sens qu'Ansoff (1965), Andrews (1971) et Mintzberg (1987) parlent de pattern. Pour parler de stratégie, il faut qu'il y ait un pattern, que celui-ci soit le résultat de décisions planifiée avant l'action ou qu'il émerge en cours d'action.

Plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière. La plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie sont :

- La création de valeur
- L'affrontement concurrentiel
- Le choix du périmètre des activités

C'est pourquoi nous proposons la définition suivante : « Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires. ». (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016.)

1.2.2 Les stratégies d'entreprise : éléments de définitions

- **La stratégie selon Alfred Chandler (1972)**

  « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. ».(Chandler A.D. (1972). Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation).

- **La stratégie selon Henry Mintzberg (2007)**

  « Une configuration dans un flux de décisions. ». (Mintzberg, H. (2007), Tracking Strategy : Towards a General Thoery. Oxford University Press).

- **La stratégie selon Igor ANOFF**

  « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser ». (Memoireonline.com)

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

- **La stratégie selon Michael PORTER**

  « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre le firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. » (Memoireonline.com).

« Elle consiste à définir les orientations générales permettent à l'entreprise de définir un avantage concurrentiel durable. ». (Jean-Pierre Jobart et Pierre GREGORY, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, P. 450)

- **La Stratégie selon DESREUMAUX**

  « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise.» (Memoireonline.com)

- **La stratégie selon Michel MARCHESNEY**

  « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les us généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. » (Memoireonline.com)

- **La stratégie selon Frédéric LEROY**

  « La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. » (Memoireonline.com)

- **La stratégie selon Gerry JOHNSON**

  « La stratégie est la direction à long terme d'une organisation. » (Memoireonline.com)

- **La stratégie selon R .A. THIETART**

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

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

- **La stratégie selon JEAN- CHARLES**

  « La stratégie est l'art de tirer pour faire croire à l'ennemi que l'on a encore des cartouches ». (Memoireonline.com)

- **La stratégie selon DRUCKER**

  « L'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être ». (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. p.3).

1.3 Les décisions stratégiques

Comme le Canadien Henry Mintzberg le souligne dans ses travaux, nombre d'auteurs en stratégie font l'impasse sur les processus de prise se décision stratégique, et ne s'intéressent qu'aux procédures de diagnostic et de contrôle. Ce faisant, il rejoint largement les critiques que l'Américain Herbert Simon a émises à l'encontre de l'analyse économique néo-classique, laquelle ne propose de solutions qu'en information parfaite. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.209)

La théorie de la décision a connu un grand essor au cours des années 50. Elle a débouché sur des concepts et des classifications qui restent largement en usage. En particulier, la théorie de la décision s'est penchée sur la nature de la décision stratégique. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.209)

Il revient à Herbert Simon d'avoir bien distingué trois types de décisions qu'il nous faut prendre

A- **Les décisions programmées**

Dans ce type de décisions, le problème à résoudre est bien délimité. On dispose de toutes les informations nécessaires pour aboutir à une solution. Pour cela, on a recours à un modèle rationnel, logique, qui donne la solution optimale, toutes choses égales par ailleurs. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.210).

On procède donc selon une séquence « I-M-C » :

- Intelligence du problème, et recueil des informations pertinentes.
- Modélisation du problème, avec choix du modèle de décision.
- Choix optimal, résultant de l'utilisation du modèle.

Ce type de décisions, dites programmées, se trouve dans les opérations courantes de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives, déclenchées par des stimuli simples, nécessitant des informations peu complexes, pour aboutir à un choix précis. . (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.211).

B- les décisions semi-programmées

Ces décisions, de type intermédiaire, sont celles que rencontrent fréquemment les cadres d'entreprise. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.211).

Certaines de ces décisions sont suffisamment répétitives, suffisamment précises sur la nature du choix et approvisionnées en informations pertinentes pour tendre vers la programmation.

Certaines restent trop incertaines et trop complexes, et se rapprochent des décisions non programmables. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.212).

C- Les décisions non programmables

Les décisions non programmables présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles présentent un grand degré d'incertitude : les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision logique ou optimale sont soit en nombres insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossibles à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.212).
- Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, déterministe (de type « A est la cause de B »).

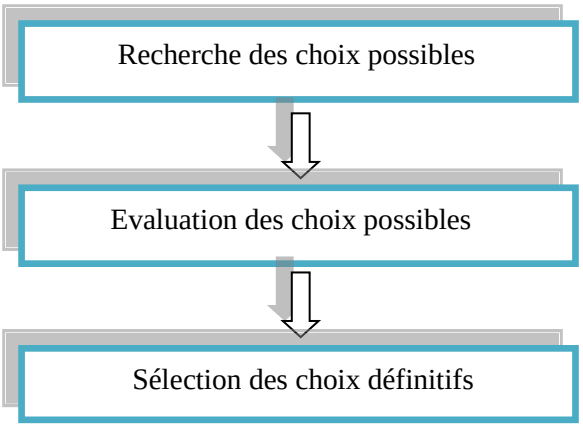
- Elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P.213).

Les décisions stratégiques ce sont des décisions centralisées et relevant de la direction générale. Elle engage l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocations de ses ressources : choix des objectifs, de politique générale, des activités, des marchés, et de stratégie d'entreprise, et elles se caractérisent par :

- Un horizon temporel à long terme.
- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique.
- Elles sont quasi-irréversibles, et donc très risquées. Revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique, revient à l'impossible, du moins excessivement coûteux.
- Elles sont complexes et relèvent de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maitrise de l'information malgré la sophistication des techniques de prévision.

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire de la méthode de prise de décision, telle qu'elle a été formulée par Simon.

Figure N°I.1 : La décision stratégique



Source : Tire de « management stratégie et organisation » P.36 consulter le 04/11/2021 à 19h32

1.3.1 Les niveaux de la stratégie

La stratégie intervient à trois principaux niveaux dans une organisation

1.3.1.1 Le niveau corporate (groupe)

Le premier niveau, celui de la stratégie d'entreprise ou stratégie corporate, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute da la valeur à ses différentes activités. Il inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. (2017 Pearson France - Stratégiques, 11e édition - Frédéric Fréry. P.11, 12).

Elle est définie en cohérence avec la politique de l'entreprise, c'est-à-dire le choix de ses orientations générales (mission et buts). (E-marketing.fr).

Elle concerne le périmètre d'activité du groupe (portefeuille d'activités et présence géographique) dans sa globalité. Il s'agit d'allouer ou de retirer de manière indépendante les ressources du groupe à chaque DAS. Elle analyse aussi la manière dont le siège du groupe ajoute de la valeur à l'ensemble de ses DAS. (E-marketing.fr).

Ce niveau de stratégie (corporate strategy) est le domaine réservé du dirigeant et de son équipe de direction, et doit être approuvé par ses actionnaires. (E-marketing.fr).

1.3.1.2 Le niveau par domaine d'activité stratégique (DAS)

Elle consiste à identifier pour chaque DAS ses facteurs clés de succès (FCS). L'objectif est d'obtenir pour chacun des DAS un avantage concurrentiel. (E-marketing.fr).

Le niveau de la stratégie par domaine d'activité, qui consiste à déterminer comment chacune des activités d'une organisation doit se comporter sur son propre marché. Il concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle. Un domaine d'activité stratégique (DAS) ou strategic business unit (SBU) est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. (2017 Pearson France - Stratégiques, 11e édition - Frédéric Fréry. P. 11).

1.3.1.3 Le niveau opérationnel (tactique)

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. (2017 Pearson France - Stratégiques, 11e édition - Frédéric Fréry. P. 11).

Ce niveau de stratégie (operating strategy) est conçu en collaboration avec les responsables fonctionnels et opérationnels : stratégie financière, marketing, commerciale, de communication, de gestion des ressources humaines, de production… (E-marketing.fr).

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

1.3.2 La démarche stratégique

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LCAG développé, en 1965, par les quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement. (sabbar.fr/management/la-démarque-stratégique/).

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme : « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne. (5385a4e79e6a5.fr. P.6).

Les objectifs de la démarche stratégique peuvent ce résume en deux grandes notions et qui sont complémentaires :

A- **La notion de l'efficacité** : Correspond à la réalisation du maximum du résultat avec le minimum des moyens et d'efforts.

B- **La notion de l'efficience** : Correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources. (5385a4e79e6a5.fr. P.6).

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

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

1.3.2.1 Le diagnostic

Le diagnostic (analyse externe et interne confrontées à la fixation des objectifs) constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources, ses compétences. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.33).

Le diagnostic stratégique comporte deux (02) volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. (sabbar.fr/management/la-démarque-stratégique/).

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

A- Le diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (c'est-à-dire les chances à saisir) et les menaces (les risques auxquels il convient de faire face), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

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

Sur le plan pratique, la question qui se pose est celle de savoir sur quels environnements le diagnostic doit porter. L'environnement immédiat, proche de chaque domaine d'activité stratégique actuel de l'entreprise, est bien évidemment concerné prioritairement ; le diagnostic peut en effet conduire à investir ou à désinvestir à partir des activités actuelles.

Le diagnostic externe peut porter sur des secteurs sans lien avec les activités actuelles de l'entreprise, ceci dans une perspective de développement ; dans ce cas, les environnements les plus éloignés doivent être pris en compte.

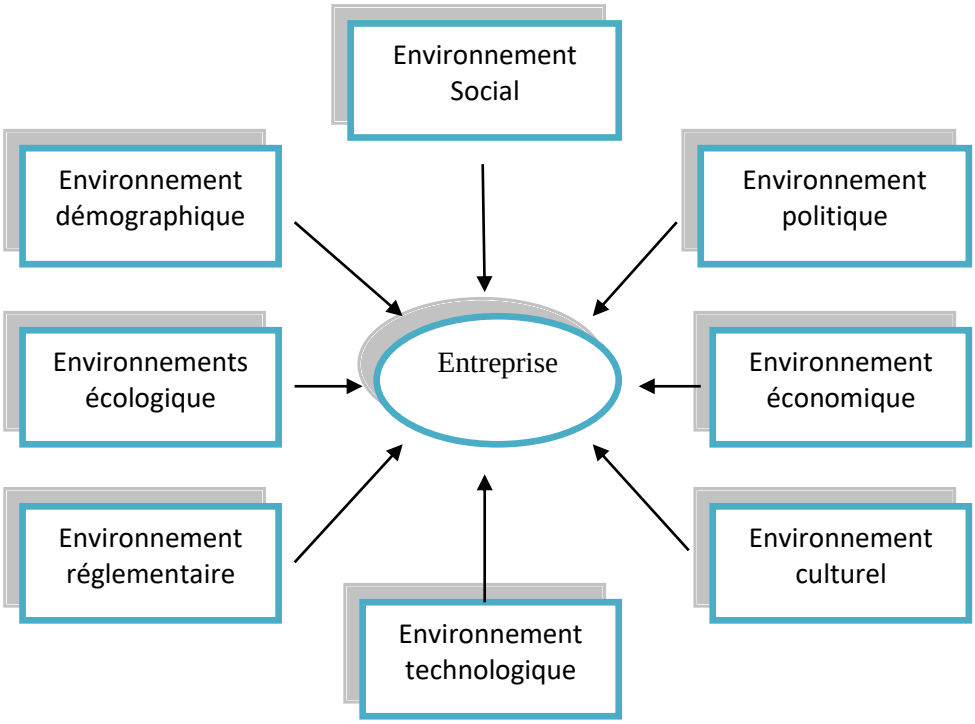
Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie. Ensuite, il est très utile dans une perspective de synthèse d'utiliser la méthode des facteurs clés de succès. Enfin, dans une approche plus prospective, la méthode des scénarii permet des hypothèses d'évolution. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.80. 81).

A-1 L'environnement global

Cette approche peut être appliquée soit pour l'entreprise dans son ensemble, tous DAS confondus, soit au niveau d'une seule se ses activités.

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

Figure N° I.2 : les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED).



Source : Management stratégique, 9éme édition, p.99 consulter le 04/11/2021 à 19h35

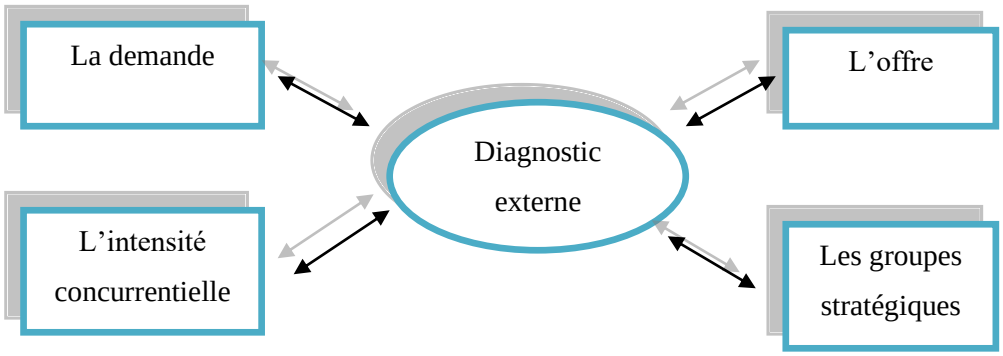
Globalement, l'entreprise, où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous peut être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.81).

A-2 L'analyse du secteur

L'objectif du diagnostic externe est de déceler dans l'environnement de l'entreprise, d'une part les opportunités de développement, d'autre part les menaces éventuelles afin de savoir dans quels secteurs l'entreprise doit investir ou désinvestir.

Sur le plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe du secteur autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupe stratégiques, l'intensité concurrentielle. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.83.84).

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



Source : Tirer de « Management stratégie et organisation » P.81 consulter le 04/11/2021 à 19h44

A-3 Les facteurs clés de succès

Un facteur clé de succès dépend de l'environnement (c'est une caractéristique que l'entreprise doit maitriser si elle veut s'imposer dans un domaine) et conditionne le diagnostic interne.

Le principe est simple, il consiste à formuler un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. La méthode repose sur l'hypothèse que la réussite d'une entreprise dépend d'une « formule stratégique » dont les composants sont en fait peu nombreux. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.99).

A-4 La méthode des scénarii

La méthode des scénarii consiste à formuler quelques hypothèses globales sur les variables clés du secteur. Les scénarii correspondent à des visions alternatives de l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Ces scénarii servent de base à l'élaboration de stratégies adaptées. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.101).

B- Le diagnostic interne

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesse de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Il permet :

- D'apprécier les capacités et les ressources de l'entreprise et d'en détecter les faiblesses.
- D'évaluer le degré de maitrise de l'entreprise, attachée à chaque activité dans laquelle elle est présente.
- De caractériser la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité. . (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P.102).

Le diagnostic interne est l'analyse des ressources et compétences de l'entreprise qui met en avants ses forces et ses faiblesses pour prendre des décisions stratégiques. Comme pour le diagnostic externe, le diagnostic interne se fait en deux temps. On s'intéresse d'abord aux ressources de l'entreprise, puis à ses compétences. (5385a4e79e6a5.pdf).

1.3.2.2 La définition des objectifs

Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec ce que l'entreprise veut faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle). (sabbar.fr/management/la-démarque-stratégique/).

La définition des objectifs peut être l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur l'entreprise et sur son environnement ou, au contraire, le déclencheur de cette réflexion.

Le choix des objectifs stratégiques dépend étroitement des acteurs qui interviennent, directement ou indirectement dans le processus de décision, et qui ont souvent les intérêts

contraires. C'est pourquoi Henry Mintzberg souligne que la fixation des objectifs résulte plus d'un jeu de pouvoir que d'un processus rationnel. (5385a4e79e6a5.pdf).

1.3.2.3 La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année). (sabbar.fr/management/la-démarque-stratégique/).

1.3.2.4 Le contrôle de la stratégie

Le contrôle permet de mesurer et d'analyser les résultats permanant en permettant la comparaison des objectifs et des réalisations, de communiquer l'analyse des résultats et enfin de motiver.

Une fois la stratégie mise en œuvre dans l'entreprise par le biais de plans et de budgets, il faut vérifier que les objectifs stratégiques définis ont été atteints. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Le contrôle de la stratégie et de sa mise en œuvre permet d'analyser ces écarts, pour pouvoir adapter ou remettre rn cause les orientations initiales. (5385a4e79e6a5.pdf.P. 18).

1.3.3 La segmentation stratégique et le positionnement

Pour se positionner sur son marché, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.

Le concept de segmentation stratégique a vu le jour au sein de General Electric en 1970 suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise, ces recommandations consistaient à découper les activités de General Electric en unité autonomes. (538cc0d49ce60.pdf).

1.3.3.1 Définition de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique est le découpage de l'entreprise en unités homogènes appelées domaine d'activité stratégique (DAS) ou strategic business unit (SBU) sur les plans interne et externe, sur lesquels un diagnostic sera effectué et des propositions stratégiques formulées. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008.P.448).

Cette segmentation est une étape essentielle dans la phase de diagnostic, permet de créer des (DAS), qui correspondent à des couples produit/marché homogènes et qui sont régis par les mêmes facteurs clés de succès que l'entreprise doit maitriser pour survivre et s'imposer. (5385a4e79e6a5.pdf.P.13).

La segmentation stratégique permet de regrouper ou de subdiviser en groupes homogènes les activités d'une entreprise qui a plusieurs métiers, rendent la conception de sa stratégie globale sans délimiter ses différentes activités difficile. (5385a4e79e6a5.pdf.P.13).

1.3.3.2 Phases de la segmentation stratégique

Les clients n'ont pas les mêmes besoins et attentes, ce qui pousse les entreprises à segmenter leurs marchés de manière à mieux aligner le Marketing Mix aux besoins des clients.

Pour segmenter son marché, l'entreprise est tenue de suivre quatre phases :

Tableau N° I.1 : phases de la segmentation stratégique

Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4
Définition des critères.	Détermination des préférences de chaque type de clients par rapport à chaque critère.	Regroupement des clients en segments selon leurs ressemblances sur les critères retenus.	Développement des profils types de chaque segment sur des bases (Démographiques, Psycho graphiques « style de vie », Des attitudes et comportements).

Source : Google : La segmentation stratégique, (538cc0d49ce60.pdf). Consulté le 04/11/2021 à 19h50

1.3.3.3 La segmentation stratégique et la segmentation marketing

Après identification des DAS, l'entreprise pourra associer des stratégies adéquates pour chacun. De ce point de vue, il est très important de différencier la segmentation stratégique et la segmentation marketing, car les critères de segmentation sont différents, il ne s'agit pas de groupes de consommateurs mais de segments propres à l'entreprise. (5385a4e79e6a5.pdf.P.13).

La segmentation marketing ne s'intéresse qu'aux découpages liés aux couches de consommateurs visés, ceux-ci sont classés le plus souvent, soit en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle (CSP), soit en fonction de leur style de vie. La segmentation stratégique est donc plus large, car elle englobe les problèmes de métiers (savoir-faire, compétences distinctives) comme de missions (types de besoins satisfaits) : elle ne peut donc être conçue comme une simple extension des problèmes de marketing. (Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE.P. 180).

Tableau N° I.2 : segmentation marketing et segmentation stratégique

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.	Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble.
Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.	Vise à diviser ces activités en groupes homogènes dont chacun fait face à un ensemble homogène de concurrents.
Permet d'adapter la gamme de produits à l'intérieur d'une industrie donnée.	Permet de révéler : -des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités. -des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles.
Provoque des changements à court et moyen terme.	Provoque des changements à moyen et long terme.

Source : STRATEGORE 4éme édition. Page 271. Consulter le 04/11/2021 à 20h

1.3.3.4 Principaux critères de segmentation stratégique

A- La concurrence

La présence de concurrents identiques dans deux produits ou services est un critère fondamental de regroupement en un seul segment stratégique. En effet, un segment stratégique n'a de signification que si une entreprise peut être rentable en s'y spécialisant. Si une activité comporte des concurrents à la fois spécialisés et rentable, elle peut être considérée comme un domaine d'activité distinct. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.P. 268).

B- La structure des coûts

Examiner la structure de coûts est un bon moyen d'analyser la chaine de valeur et de mesurer de manière quantitative et objective l'ampleur des ressources partagées entre activités. En examinant les structures de coûts de deux activités, il est possible de savoir si elles appartiennent ou non au même segment stratégique. Pour cela il convient :

- De disposer d'une analyse fine des coûts par fonction, pour chacune des activités.
- De déterminer quels sont les coûts partagés par les deux activités, en analysant séparément la structure de coûts de deux activités, puis la structure globale obtenue en additionnant les deux activités, on fait apparaitre l'existence du partage, et son intérêt.
- De déterminer par différence les coûts spécifiques à chaque activité. Ces coûts sont engendrés et donc affectable à une seule activité. Ils disparaissent si cette activité est abandonnée.

  (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.P. 268).

C- Le partage de ressources et compétences

Ce critère découle du précédent et permet de l'enrichir. Chaque élément considéré dans l'analyse de la structure de coût traduit déjà la mise en œuvre de compétences particulières. Il peut s'agir en particulier de savoir-faire technologiques, qui sont souvent des éléments fondamentaux de la chaine de valeur et peuvent donc être utilisés comme critère de segmentation.

En fait, cette analyse consiste à identifier les sources de synergie. Ce concept exprime le fait que deux activités exercées en commun ont une meilleure efficacité que lorsqu'elles sont exercées séparément. La synergie exprime ainsi la corrélation qui existe entre les facteurs clés de succès des deux activités.

Comme un segment stratégique doit être suffisamment indépendant des autres pour que l'on puisse y développer une stratégie spécifique, la synergie doit être utilisée comme un critère négatif : c'est son absence qui révèle l'existence de deux segments distincts. Or, ce critère est rarement discontinu. C'est pourquoi dans la pratique, on cherche à minimiser la synergie entre les différents segments et à la maximiser à l'intérieur de chaque segment. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.P. 268).

D- Le type de clientèle et le circuit de distribution

Ce critère est emprunté à la segmentation marketing, mais il doit être utilisé à un niveau d'agrégation très supérieur.

L'activité de Suez peut être segmentée en regroupant d'un côté tous les services publics (propreté, distribution d'électricité) destinés aux municipalités et collectivités publiques (Business to Administration B2A) et d'un autre côté, les services offerts aux clients industriels (Business to Business ou B2B). Bien que chez Suez, les services aux clients industriels relèvent, tout comme les services aux collectivités, de l'énergie et de l'environnement, ils exigent en effet l'utilisation de technologies différentes et surtout la mise en œuvre d'une démarche commerciale radicalement différente. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.P. 269).

E- Le marché géographique pertinent

La dimension géographique ne nous semble pas (ou plus) être en soi un critère de segmentation pertinent. Toutefois, force est de constater qu'il existe des situations où les conditions de la concurrence sont radicalement différentes d'un pays à l'autre, et où le marché pertinent reste national. Du coup, les facteurs clés de succès peuvent être significativement différents pour une même activité dans différents pays. Dans ces situations l'ignorance de la dimension géographique peut conduire des entreprises à sous-estimer les efforts à faire pour s'implanter sur un nouveau marché, en particulier pour exporter. C'est pourquoi la dimension géographique doit être prise en compte dans certaines situations. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.P. 269).

1.3.3.5 Types de segmentation stratégique

Les auteurs de Strategor (1997) expliquant que la segmentation stratégique peut être réalisée à la fois par un découpage par différence et par un regroupement analogique.

A- Segmentation par Découpage :

- Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.
- Le découpage est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se fondent sur les critères suivants :
  - Le type de clientèle concernée : industries / grand public, sexe/ âge / catégories socioprofessionnelles/ style de vie.
  - La fonction d'usage : besoins/ critères d'achat.
  - Les circuits de distribution : type du réseau de distribution.
  - La concurrence : présence de concurrents identiques dans deux produits.
  - La technologie : type de techniques industrielles, fabrication à l'unité ou en série, à la chaine ou en continue.
  - La structure des coûts : comparaison des coûts partagés et des coûts spécifiques. (538cc0d49ce60.pdf)

B- Segmentation par regroupement

- Le regroupement, quant à lui, consiste à considérer les produits de l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques.
- Le regroupement s'appuie sur les analogies en se basant sur deux critères :

➢ La substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché (similitude concernant la clientèle, la fonction d'usage et leur mode de distribution).

➢ Le partage de ressources : en particulier la structure des coûts (compétences particulières et sources de synergie). (538cc0d49ce60.pdf)

C- Le marché pertinent

- Qu'il s'agisse de découpage ou de regroupement, il ne faut pas ignorer lors de la segmentation stratégique, un autre critère, celui du marché pertinent.
- Chaque segment stratégique a ses propres frontières géographiques qui sont soit locale, régionales, nationales ou internationales.
- Cette délimitation géographique permet aux entreprises de mieux identifier leurs concurrents et de spécifier leurs parts de marché sur chaque segment. (538cc0d49ce60.pdf)

Section 2 : les stratégies concurrentielles : principes et champs d'application

2.1 Les stratégies concurrentielles

Le terme stratégie concurrentielle désigne une méthode qui permet d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS.

2.1.1 Avantage concurrentiel

Pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un système de libre concurrence il est impératif qu'elle possède un avantage qui soit tel que, d'une part des clients, consommateurs ou utilisateurs trouvant un intérêt certain et ce dans la durée à accorder leur faveur à cette entreprise, d'autre part il assure la pérennité de l'entreprise, et on appelle cet avantage : « avantage concurrentielle ». Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001.P. 53).

2.1.1.1 Définition de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence, et cet avantage qui est une potentialité peut s'il est utilisé à bon escient, se traduire par des rendements économiques supérieurs à ceux des autres firmes. DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P. 68).

Un avantage concurrentiel procure à l'entreprise une source de revenus supérieurs à la moyenne de son secteur d'activité ou de son domaine d'activité.

L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, commercialisé, distribué, et soutenir son produit.

Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ces activités stratégiquement importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents. Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition).P. 49).

A- La définition ex ante de l'avantage concurrentiel : la création de valeur

Peter Drucker dit que la finalité de l'entreprise est de créer un client ou une clientèle, et ce client est créé si l'entreprise produit quelque chose que le client désire et qu'il est prêt à payer pour obtenir, ou en créant et en livrant de la valeur économique à ses clients. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P. 68).

Les entreprises qui réussissent à créer plus de valeur que leurs concurrents détiennent le potentiel d'en créer encore davantage, et se situent favorablement dans le marché. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P. 68).

La mesure de l'avantage concurrentiel d'une firme est la différence entre la valeur économique totale qu'elle réussit à créer et la valeur économique totale créée par ses concurrents.

L'avantage concurrentiel est une condition ex ante c'est-à-dire potentielle pour réaliser des performances économiques supérieures. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P. 69).

B- La définition ex post de l'avantage concurrentiel : la profitabilité

Les mesures de performance ou de rentabilité économique sont l'écart sur les actifs et l'écart sur les fonds propres. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P.70).

On dit qu'une entreprise jouit d'un avantage concurrentiel dans son marché ou son industrie lorsqu'elle rapporte un rendement ou un profit économique plus élevé que la moyenne des entreprises avec lesquelles elle est en concurrence. (DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.P. 70)

2.1.1.2 Types d'avantage concurrentiel

Deux types d'avantage concurrentiels peuvent être distingués.

A- L'avantage concurrentiel de position

Il peut être lié à la structure concurrentielle et à la répartition des ressources

A-1 L'avantage concurrentiel lié à la structure concurrentielle

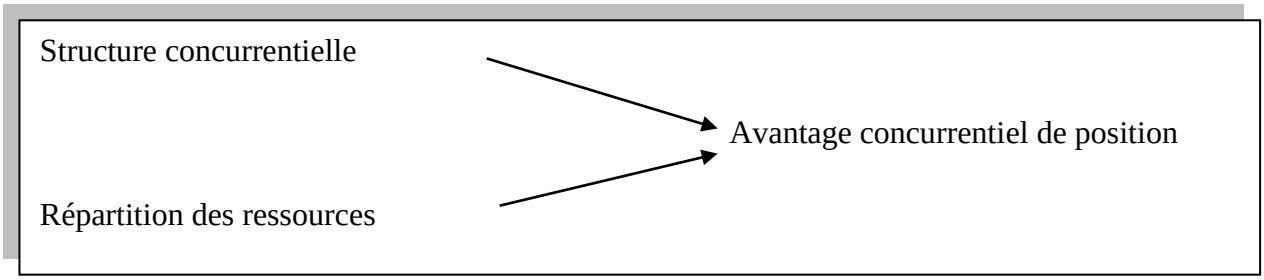
Dans cette perceptive, il possède essentiellement de la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour ses clients. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p 62).

A-2 L'avantage concurrentiel lié aux ressources

L'approche fondée sur les ressources considère que l'avantage concurrentiel résulte principalement d'une répartition ou d'un accès asymétriques aux ressources stratégiques, ainsi que sa construction doit s'appuyer sur une valorisation supérieure des ressources possédées par l'entreprise. . (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p 62).

Pour que l'avantage concurrentiel soit durable, une source ou une compétence doit respecter six (06) conditions : la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non- substitution et l'appropriation. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p 63).

L'avantage concurrentiel de position



Source : Livre Management stratégique P. 62 Consulter le 04/11/2021 à 21h

B- L'avantage concurrentiel dynamique

Il peut provenir de la rivalité entre les concurrents ou d'une nouvelle combinaison de ressources

B-1 L'avantage concurrentiel lié à la rivalité des concurrents

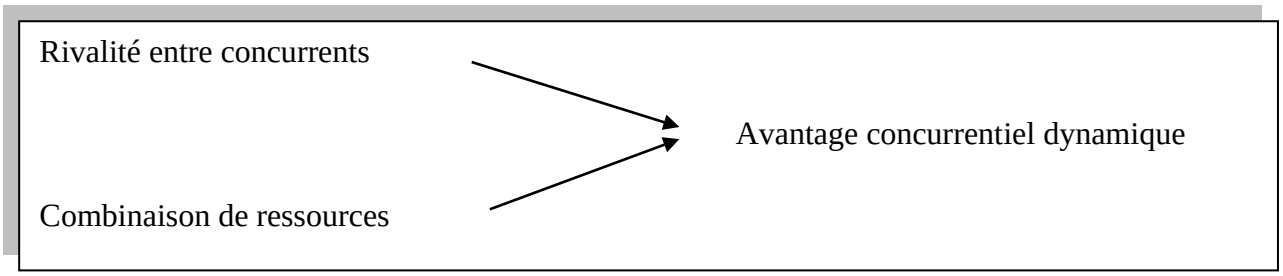
Ici l'avantage concurrentiel peut provenir de la rivalité entre les entreprises qui se concurrencent dans un même secteur ou domaine d'activité, ainsi que chaque action stratégique peut engendrer des réactions de la part des concurrents.

Cette dynamique concurrentielle stimule la découverte entrepreneuriale et l'apprentissage, ce qui incite les entreprises à développer de nouvelles ressources et compétences organisationnelles. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p 63).

B-2 L'avantage concurrentiel lié à une nouvelle combinaison des ressources

La nouvelle combinaison de ressources peut conduire à la fabrication d'un produit nouveau, à l'ouverture d'un débouché nouveau, à la conquête d'une source nouvelle de matières première ou à la réalisation d'une nouvelle organisation industrielle. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p 63).

L'avantage concurrentiel dynamique



Source : Livre Management stratégique P. 63 consulté le 04/11/2021 à 21h

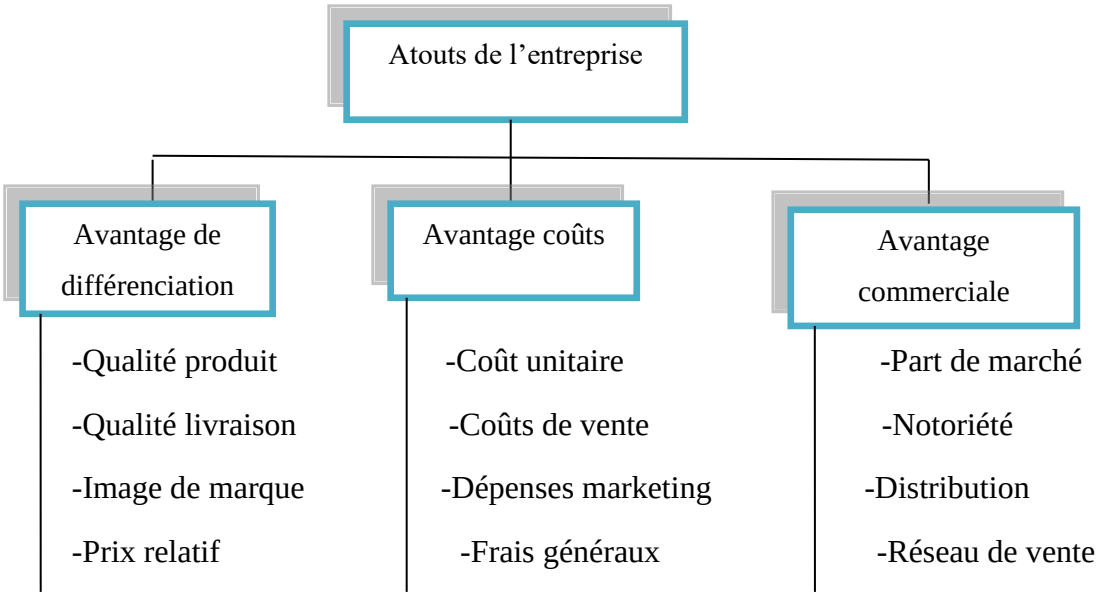
2.1.1.3 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Dans la recherche d'un positionnement il est important pour chaque entreprise d'établir une distinction claire entre un avantage concurrentiel stratégique et opérationnel.

Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents mais d'une manière plus performante, ce qui signifie : être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas, être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients, être meilleur en étant plus rapide que les concurrents, être meilleur en «étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance,..Etc.

Les principaux atouts dont une entreprise peut disposer sont :

Figure N°I.4 : quelques indicateurs de compétitivité



Source : Tirer de « marketing stratégique et opérationnel », P.254, 7 éme édition.
Consulté le 05/11/2021 à 10h

Par contre, obtenir un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux (02) types :

- Exercer dans le marché de référence des activités différentes de celle des concurrents directs
- Exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différentes et avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat. (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008. P. 254).

2.1.2 Les stratégies d'ensemble : principes et champs d'application

2.1.2.1 Les stratégies corporate

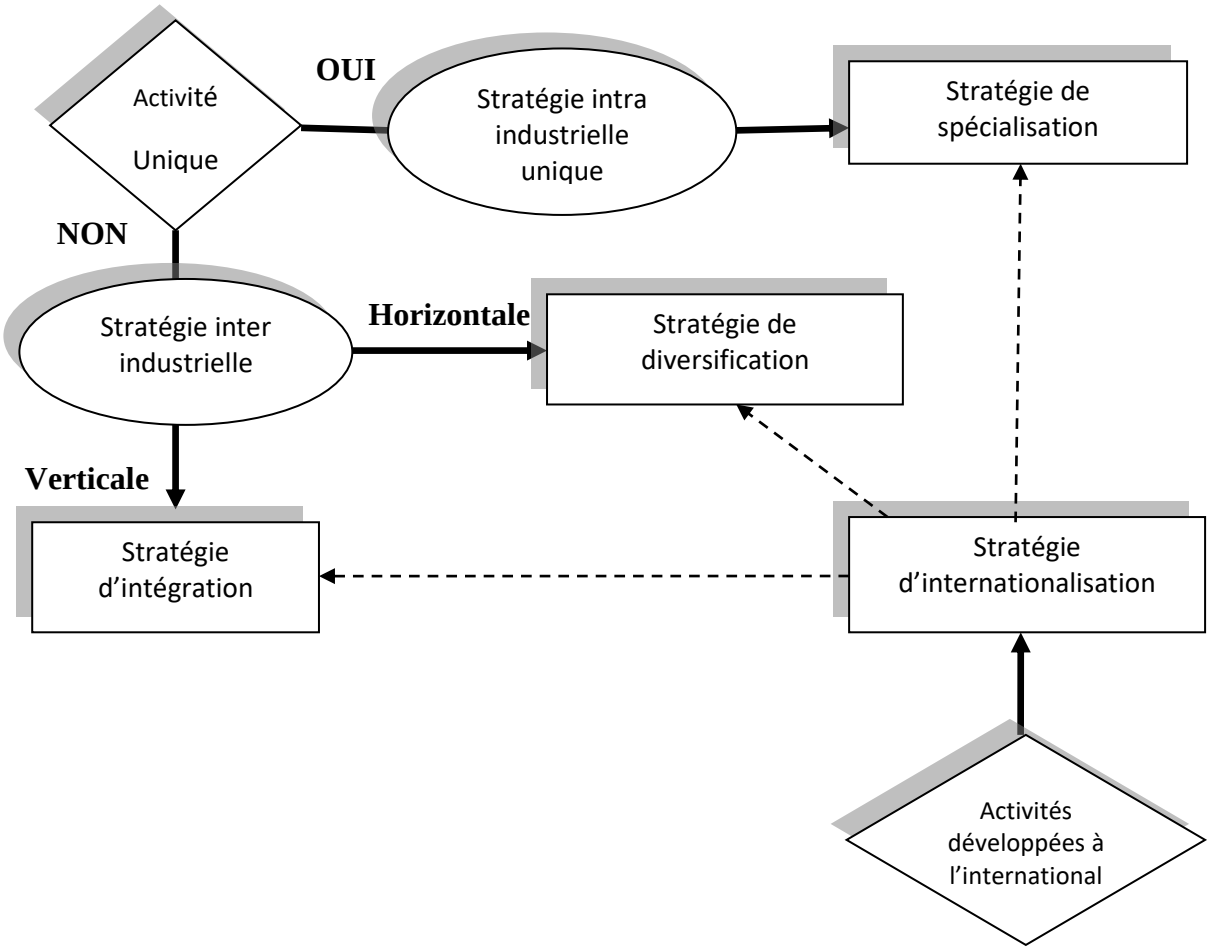
Toute entreprise doit se poser le problème de sa croissance dans ou dehors de son domaine d'activité de base.

Corporate strategy concerne la composition et le management du portefeuille d'activité de l'entreprise, elle maximise la valeur globale de l'entreprise en choisissant les activités dans lesquelles l'entreprise doit investir et se développer. Sa démarche consiste à créer un portefeuille d'activité cohérent en assemblent des activités qui ont collectivement une valeur supérieur à la somme des valeurs qu'elles auraient individuellement si elles restaient indépendantes, donc les synergies entre ces activités jouent un rôle fondamental. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4^{émé} Edition DUNOD. P. 259).

Pour définir ce type de stratégie l'entreprise doit considérer les questions suivantes :

- Pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Dans quelles activités et par quels moyens ?
- Quels modes de développement choisir ? (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7^{éme} Edition Vuibert, paris juin 2008. Partie 2. INTRODUCTION).

Figure N° I.5: les orientations stratégiques corporate



Source : Google « docplayer.fr ». Consulté le 05/11/2021 à 10h30.

A- La spécialisation

A-1 Définition

La stratégie de spécialisation à été évoquée par D. RICARDO comme la condition majeure du succès économique.

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

L'entreprise spécialisée est celle qui concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences, contrairement, à l'entreprise diversifiée est celle qui mobilise les compétences nouvelles.

Cette stratégie est la seul possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage de coûts soit à une différenciation, et se développe dans un seul domaine d'activité.

L'entreprise spécialisée à deux (02) choix pour se développer dans son DAS :

- Soit opter pour un développement géographique : étendre sa zone de clientèle et standardisation des attentes des clients et des consommateurs tout en restant dans le même DAS.
- Soit pour un développement commercial : élargissement des gammes de produits, et enrichissement de son catalogue de produits connexes. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008.p. 197, 198).

Tableau N° I.3 : Bilan de la stratégie de spécialisation

Avantages	Inconvénients
- Stimule les effets d'expérience : avantage de coûts. - Facilite la prise de conscience de l'avantage sur lequel s'élabore la stratégie compétitive de la firme. - Evite la dispersion des ressources et simplifie la gestion. - Assure un développement plus aisément maitrisable autour d'un métier. - Crée une identité homogène et une culture forte. - Image externe claire	- Risque de miser sur un DAS en déclin - Engendre une culture refermée sur elle-même. - Réduit l'innovation. - Limite la flexibilité stratégique

Source : Tire de « management stratégie et organisation », P.198, 7éme édition. Consulté le 05/11/2021 à 10h45

Si l'entreprise choisit une stratégie de spécialisation elle peut bénéficier d'économie d'échelle et de l'effet d'expérience, ainsi d'accroitre le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des clients mais aussi vis-à-vis des tiers (institutions, associations…), et cherche souvent à renforcer sa position concurrentielle pour acquérir une position dominante sur son marché. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P. 88).

B- La diversification

La diversification correspond à un développement dans un nouveau DAS, et nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P. 89).

La diversification est une stratégie de croissance très courante, elle s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à demeurer dans un domaine d'activité stratégique.

Les entreprises doivent chercher à prolonger leurs activités ailleurs dans d'autres industries, lorsqu'elles atteignent inévitablement les limites de la croissance en raison des limites de leur industrie, et cela soit de manière reliée soit de manière non reliée ou « conglomérale ». (Francine Séguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers, « le management stratégique de l'analyse à l'action », Les Edition transcontinental, Canada 2008. P. 234).

B-1 Diversification liée

Cette diversification peut être destinée à accroitre le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur, et s'explique par l'évolution de la demande.

Elle consiste à se développer dans une activité qui présente un lien avec les activités existantes, et peut concerner des domaines aussi variée que la technologie, la distribution, la clientèle et la marque et facilite la réalisation de synergie. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p .90).

B-2 Diversification non liée « conglomérale »

Dans ce cadre l'entreprise est menée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes, elle peut alors plus aisément abandonner les poids mort et développer les produits et activités nouveaux, et son avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. L'idéal serait de détenir un portefeuille d'activités qui fluctueraient en sens opposé avec quelques activités à rentabilité moyenne mais stable.

Les entreprises dont la spécialisation est très étroite peuvent également opter pour une diversification conglomérale afin de réduire la dépendance d'une seule activité. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p .90).

Elle implique le développement de nouvelles activités dont la technologie utilisée est différente et qui sont destinée à de nouveaux segments de clientèle.

Tableau N°I.4 : les caractéristiques opposées des stratégies de spécialisation et de diversification

Spécialisation ⟷ **Diversification**

Changement de métier	Faible	Très fort
Compétences à acquérir	Peu nombreuses	Nombreuses
Distance entre l'ancien métier et le nouveau	Limitée	Considérable
Durée de l'apprentissage	Courte	Longue
Risques	Réduits	Importants

Source : tirer de « management stratégie et organisation » 7éme édition, P.200. Consulté le 05/11/2021 à 11h10

B-3 Les motifs de diversification

Les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques différentes, soit elles sont en bonne santé et la diversification se situe dans une perspective de croissance, soit elles sont en difficulté et dans se cas la diversification vise au redressement.

Tableau N° I.5 : contexte de la diversification

Situation de l'entreprise		Type de diversification
Bonne santé économique et financière	→	diversification de croissance
Difficultés internes, crise de marché	→	diversification de redressement

Source : tirer de « management stratégie et organisation », 7émé édition, P. 201. Consulté le 05/11/2021 à 11h30

Au-delà de cette typologie on identifie huit (08) motifs de diversification

- Gestion du portefeuille d'activités
- Valorisation de compétences distinctives
- Recherche de synergies
- Investissements de ressources excédentaires
- Constitution d'avantages concurrentiels
- Saisie d'opportunités
- Ressorts psychologiques des dirigeants
- Obligations

B-4 Avantages et inconvénients d'une diversification

Tableau N°I.6 : Avantages et inconvénients d'une diversification

Avantages	Inconvénients
-Réduction du risque -Création de richesse par synergie -Amélioration de la structure du portefeuille des DAS -Développement de nouvelles compétences -Plus grande flexibilité stratégique	-Ampleur des investissements -Dispersion des ressources, des compétences -Manque d'unité entre les différentes activités -Difficulté pour les dirigeants de connaitre et de maitriser leurs différentes divisions -Obstacles à la sortie -Perte d'identité, affaiblissement de la culture

Source : tirer de « management stratégie et organisation », 7émé édition, P. 205. Consulté le 05/11/2021 à 14h

C- L'intégration verticale

La stratégie d'intégration vertical on peut la considérée comme une forme particulière de diversification dans la filière, et prend place verticalement vers l'amont ou l'aval du DAS actuel. Elle permet d'accroitre le pouvoir de marché et de réduire les coûts de transaction. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p. 89).

On trouve deux (02) cas de l'intégration vertical :

- Soit elle renforce la différenciation des produits ou services offerts (prive ses concurrents de l'accès à une ressource rare).
- Soit elle réduit la structure des coûts en réorganisant la chaine de valeur.

Il existe plusieurs raisons pour qu'une entreprise décide de s'intégrer verticalement :

- Pour renforcer ses performances dans son activité existante
- Pour contrôler la filière et créer des barrières à l'entrée pour ses concurrents potentiels
- Pour accéder à une ressource ou à un actif rare et spécifique et en priver ses concurrents
- Pour contrôler un activité amont ou aval qui crée de la valeur ajoutée. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016. Chapitre 6).

Dans le cas ou l'intégration à lieu vers l'amont l'opération revient à se substituer à un fournisseur, mais quand c'est vers l'aval l'entreprise se trouve concurrente de ses propres clients. De cela on distingue deux (02) formes de l'intégration verticale :

C-1 L'intégration verticale en amont

Elle conduit l'entreprise à entrer dans une activité qui produit des composants, de la technologie ou des matières premières qui sont ensuite incorporés dans son activité d'origine. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016. Chapitre 6).

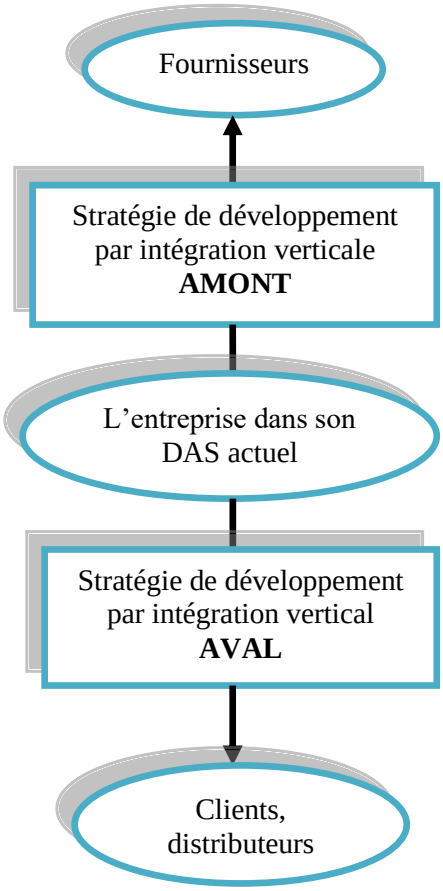
L'intégration verticale en amont facilite les négociations avec d'autres fournisseurs dans la mesure où elle permet de surveiller l'environnement en amont de même que l'évolution des coûts et des technologies. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p. 89).

C-2 L'intégration verticale en aval

Elle permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits, et peut contribuer à la création d'une demande captive et représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p. 89).

Figure N° I.6 : les deux formes de l'intégration verticale

.



Source : tirer de « management stratégie et organisation », 7émé édition, P.208. Consulté le 05/11/2021 à 15

C-3 Les motifs de l'intégration

Tableau N°I.7 : 3 Les motifs de l'intégration

Motifs financiers	Motifs technologiques	Motifs stratégiques
-Appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs et/ ou client -Baisse des coûts de contrôle et de coordination -Baisse du coût des stocks amont et/ ou aval	-Acquisition des technologies amont et/ ou aval Amélioration de la maitrise de la qualité -Simplification des processus de fabrication	-Diminution du pouvoir de négociation des fournisseurs ou des clients -Accroissement de la taille de l'entreprise -Possibilité de jouer avec les prix de cession interne -Elévation des barrières à l'entrée pour d'éventuels nouveaux entrants -Sécurité des approvisionnements ou des débouchés -Meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché.

Source : Tire de « management stratégie et organisation », P.208. Consulté le 05/11/2021 à 16h35

L'analyse des 5+1 forces de Porter peut conduire à la mise en évidence d'un pouvoir de négociation d'un fournisseur ou d'un client jugé excessif qui conduise l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie d'intégration amont ou aval pour y mettre fin.

C-4 Intégration verticale complète, partielle et profilée

- **L'intégration verticale complète :** Le critère principal de l'intégration complète est la détention en propre des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval.

  On dit qu'une entreprise est totalement intégrée quand elle couvre l'ensemble de la filière de son activité, (de la matière première jusqu'au client final).
- **L'intégration verticale partielle :** Fait référence à une intégration verticale qui ne couvre que certaines activités d'une filière, soit vers l'amont ou vers l'aval.

- **L'intégration verticale profilée :** intégration dont le degré n'est pas uniforme selon le stade de la filière. Elle se traduit par le recours à des fournisseurs, des producteurs ou des distributeurs externes à l'entreprise qui sont fréquemment mis en concurrence avec l'organisation interne.

Tableau I.8: Bilan de l'intégration

Avantages	Inconvénients
-Diversification des activités. -Découverte de marchés nouveaux plus rentables. -Elévation des barrières anticoncurrentielles. -Diminution des risques. -Réalisation d'économies (essentiellement de coûts de transaction). -Elargissement de l'information. -Accroissement du pouvoir sur le marché. -Approvisionnements et débouchés captifs.	- Besoins d'investissement très lourds. -Assèchement des ressources. -Frein au développement du métier de base de l'entreprise. -Dispersion. -Réduction de la flexibilité. -Multiplication d'obstacles à la sortie. -Difficulté de coordination. -Perte de l'identité, dilution de la culture de l'entreprise.

Source : Management stratégie et organisation, p.209, 7éme édition. Consulté le 05/11/2021 à 19h

D- L'internationalisation

L'internationalisation est un processus continu par lequel l'entreprise doit simultanément :

- Affiner son positionnement stratégique concurrentiel
- Développer son portefeuille de compétences propres au sein d'activités géographiquement dispersée.

  (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD. P. 239).

Elle prend des formes multiples depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie.

La réussite de l'internationalisation repose sur de nombreuses conditions :

- D'abord, les valeurs du dirigeant : les responsables doivent posséder une résistance aux risques supérieure à celle exigée pour la conduite d'opérations courantes.
- Une bonne maitrise de l'information : la collecte d'une masse d'informations politiques, économiques, sociales, technologiques, financières.

- Une intelligence de la complexité : car les informations sur le marchés étrangers sont souvent confuses, partielles et compliquées à déchiffrer.
- Des connaissances étendue : la maitrise d'un certains nombres de langue, et caractéristiques culturelles des personnes avec lesquelles l'entreprise vas négocier.

L'internationalisation suppose l'acquisition progressive de nombreuses compétences (des connaissances certes, des valeurs morales, de l'initiative, la curiosité, de l'ouverture aux autres civilisations). Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008.P. 210, 211, 213).

D-1 Risques de l'internationalisation

L'intensité du risque varie selon la nature de la transaction, et une fois les risques mieux cernés, il est judicieux d'étudier les clientèles possibles afin de repérer des groupes possèdent d'un pays à l'autre des caractéristiques communes.

Tableau I.9: les risques de l'internationalisation

Type de risque / stratégie	Economie	Politique
Exportation simple sans investissement	-fluctuation des monnaies -délais de paiement -coûts de distribution	-législation sur les produits -blocage des capitaux -limitation douanières
Avec investissements locaux	-concurrence accrue -changement de comportement des consommateurs	-nationalisation des implantations -impossibilité de transférer les bénéfices

Source : management stratégie et organisation, 7éme édition, p.213. Consulté le 06/11/2021 à 12h

D-2 Etude du processus d'internationalisation

Les chercheurs suédois de l'université d'Uppsala, Johanson et Vahlne ont distingué quatre (04) phases dans le processus d'internationalisation des firmes qu'ils ont étudiées :

- La phase d'exportation irrégulières, engendrées pare des opportunités apparues sur des marchés étrangers.
- La phase d'exportations plus régulières, effectuées par le biais d'agents indépendants.
- La phase de création à l'étranger de filiales commerciales.
- La phase dans laquelle l'entreprise s'implante de manière significative et durable en créant à l'étranger des filiales de production.

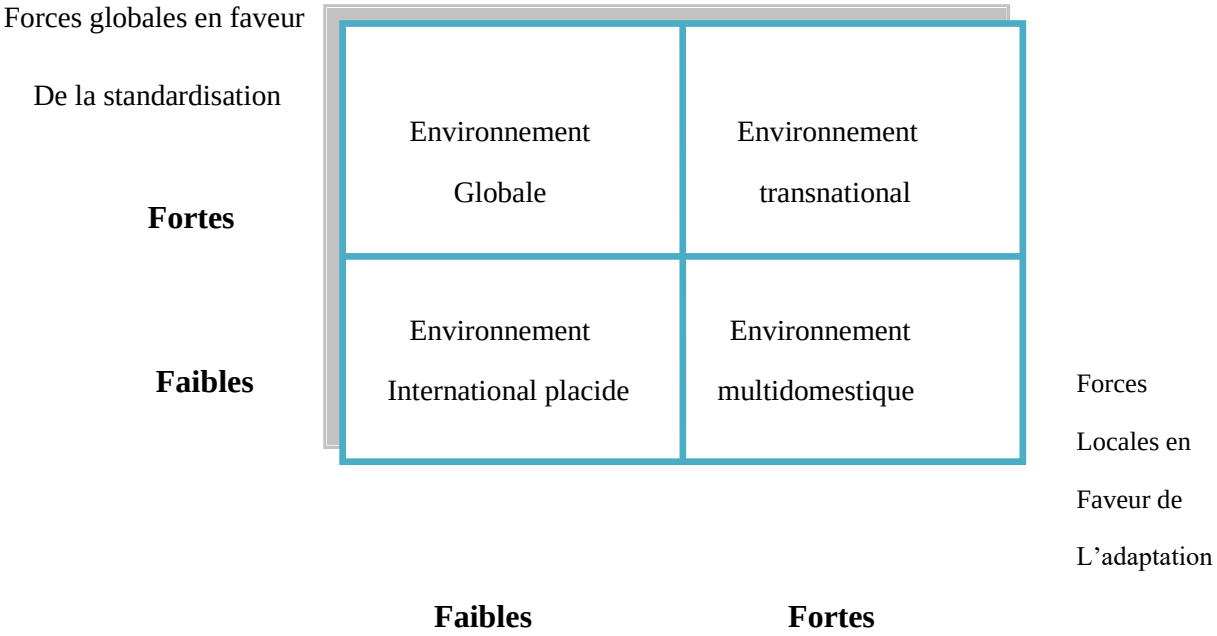
Ici l'entreprise accroit son engagement dans un pays au fur et à mesure que sa compréhension de l'environnement local augmente.

Le type de stratégie internationale à adopter varie en fonction des caractéristiques des marchés concernés.

Ghoshal et Nohria (1993) suggèrent d'analyser l'environnement international en se référant à deux (02) dimensions :

- Les forces locales : militent en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales (la diversité des cultures ou des réglementations locales, les spécificités des réseaux de distribution…).
- Les forces globales : poussent à la standardisation (harmonisation progressive des comportements d'achat, le potentiel d'économies d'échelle, la concurrence…).
  (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008. P. 297, 296).

Figure N°I.7 : analyse de l'environnement international



Source : Marketing stratégique et opérationnel, 7éme édition. Consulté le 06/11/2021 à 12h25

D-3 Avantages et inconvénients de l'internationalisation

Tableau N°I.10 : Avantages et inconvénients de l'internationalisation

Avantages	Inconvénients
-Découverte de nouveaux débouchés -Abaissement des barrières -Prolongation du cycle de vie du produit sur différents marchés. -Diminution des coûts d'approvisionnement -Diminution des coûts de production -Economie de coûts (d'échelle, apprentissage).	-Augmentation des risques (politiques, économiques, financiers) -Eloignement géographique et culturel du pays d'origine -Obligation d'adaptation des produits et de leurs stratégies aux différents marchés -Augmentation des coûts de marketing -Risque de perte de technologie -Difficulté de gestion et complexité organisationnelle

Source : management stratégie et organisation, p.224, 7éme édition. Consulté le 06/11/2021 à 12h27

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

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

2.1.2.2 La globalisation

A- Définition de la globalisation

La globalisation est un processus dont le rouage principal est le développement des échanges internationaux et qui tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des économies et des sociétés au plan mondial. (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD. P. 223).

Elle implique une délocalisation des centres de décision.

Certaines entreprises ont une attitude passive, elles subissent la mondialisation comme une contrainte qui affecte leur position stratégique éventuellement acquise sur un marché domestique autrefois très spécifique ou protecteur, d'autres ont une attitude proactive sur un marché et une concurrence mondialisés, se spécialisent pour dominer un segment et reconfigurent leurs activités de manière à tirer parti des opportunités de la globalisation. . (Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD. P. 223).

Elle touche les entreprises de manière différente, certaines du jour au lendemain doivent affronter sur leur marché domestique des concurrents aux coûts très bas ou la technologie plus avancée, pour d'autres elle apporte des opportunités de croissance.

B- Les opportunités et inconvénients de la globalisation

Plusieurs auteurs (Buzzel 1968, Levit 1983, Boddewyn et al. 1986, Quelch et al. 1986, Jain 1989, Lambin 2001), ont relevés les avantages de globalisation parmi lesquelles :

- **L'économie d'échelle :** l'entreprise peut bénéficier des avantages de la taille qui réduiront ses coûts en s'adressant à un plus grand marché.
- **La rapidité d'arriver sur le marché :** les firmes globalisées sont plus centralisées, ce qui leurs permet de planifier et d'organiser l'introduction de nouveaux produits en moins d'un an.
- Créer un nom de marque unique mondiale et une identité de marque globale

Il existe donc aussi plusieurs inconvénients à la globalisation :

- **L'effet négatif de la centralisation** : la raison est qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques entre les gestionnaires de marques et les directeurs marketing qui sont souvent basés au siège central.
- **L'insensibilité aux conditions d'un marché local** : la plupart des initiatives et des stratégies de marketing se sont développées dans les sièges centraux, donc les managers marketing ont moins de contact avec les marchés locaux, ils ne reçoivent pas bien les problèmes et sensibilités des consommateurs locaux ce qui cause la perte de connaissance du consommateur local.
- **Risque de ne pas développer un produit qui n'est pas en accord avec les besoins des consommateurs** : les produits sont développés sur le plus petit commun dénominateur, et l'objectif de la standardisation des produits est de rencontrer la majorité des personnes sur base global, et à la fin le risque est que les consommateurs ne soient pas satisfaits d'un produit standard.
- **La gestion du risque :** comme la planète devient de plus en plus connectée par des médiats globaux le moindre problème survenant localement dans un pays sur une marque globale est connu de l'ensemble du monde en quelques heures, voire quelques minutes. Un portefeuille de marques est plus vulnérable. (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7^{émé} EDITION DUNOD, paris 2008. P. 40, 41).

2.2 Les stratégies d'activité : principes et modalités d'application

2.2.1 Business strategy ou stratégies d'activité

Le niveau business correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise.

La « business strategy » assure à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. En business strategy on mesure la performance de l'entreprise à long terme qui est le critère de succès de la stratégie par rapport à la concurrence. (B. GARRETTE, R.DURAND, OP. DUSSAUGE, l. LEHMANN-ORTEGA, F. LEROY, O.SIBONY, B.POINTEAU, « Strategor », la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale, 8^{émé} Edition DUNOD. P. 11).

2.2.1.1 Définition du DAS

Correspond à l'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences.

Le domaine d'activité stratégique est un niveau d'analyse plus fin que celui de l'organisation dans sa globalité. Ils sont identifiés à l'aide de la démarche « segmentation stratégique ». (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 32).

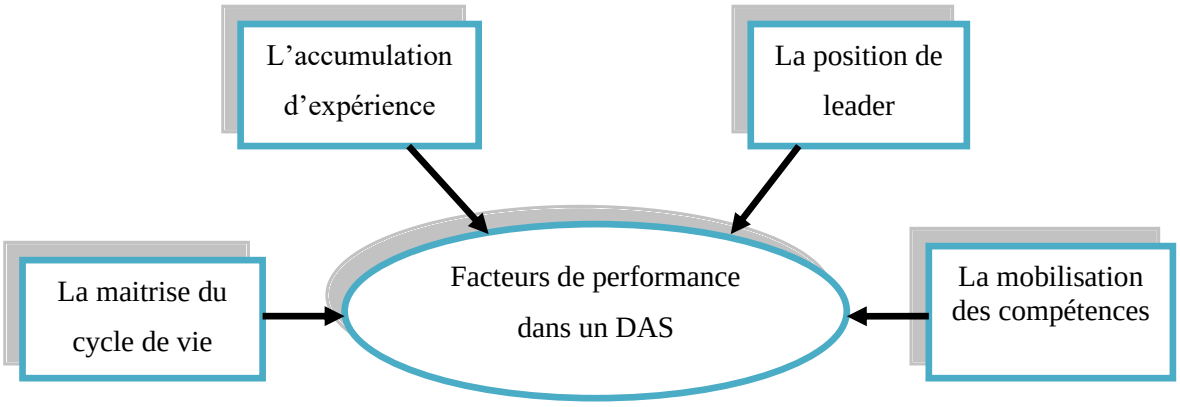
2.2.1.2 Les facteurs de performance dans une activité

Il existe quatre (04) facteurs à identifier dans un domaine d'activité stratégique qui semblent incontournable pour comprendre les stratégies d'entreprise :

- La maitrise du cycle de vie de l'activité ; la gestion de la relation entre les ventes et le temps
- La droite d'expérience qui permet de réduire les coûts unitaires
- La position du leader en termes de part de marché
- La mobilisation des compétences de l'entreprise

(Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7^{éme} Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 150).

Figure N° I.8 : les facteurs de performance



Source : management stratégie et organisation, p.150, 7éme édition. Consulté le 06/11/2021 à 15h

A- Cycle de vie

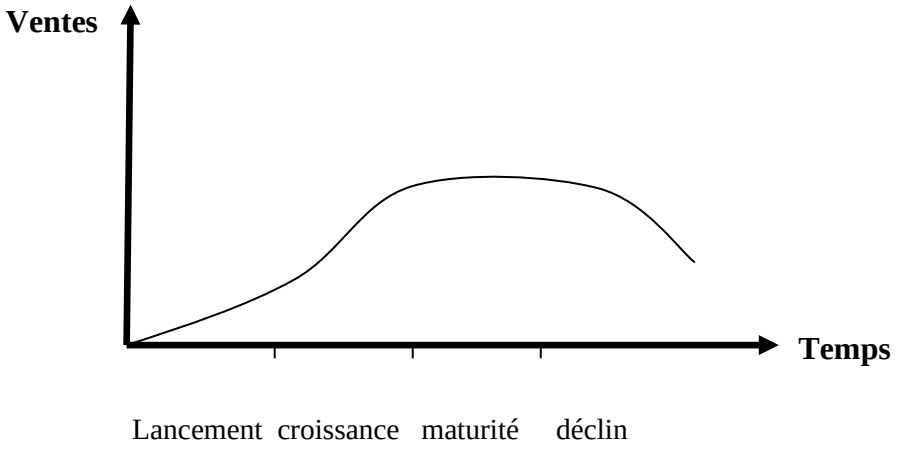
Le cycle de vie met en relation l'évolution des ventes ou de la demande dans un secteur donné, il applique aux domaines de la stratégie de l'entreprise le concept de vieillissement.

Il est caractérisé par quatre (04) phase : lancement, croissance, maturité, déclin, qui se distingue par le taux de croissance des ventes.

- La phase de lancement : l'activité est nouvelle, mal distribuée, la demande démarre lentement.
- La phase de croissance : le marché s'élargie, familiarisation des consommateurs et de la communication, une distribution améliorée.
- La phase de maturité : marché saturée, concurrence forte du fait de l'arrivée de concurrents, les ventes stagnent
- La phase de déclin : le marché se lasse, apparition des innovations…

(Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 151, 152,153, 154).

Figure N° I.9 : les quatre phases du cycle de vie



Source : management stratégie, et organisation, p.151, 7éméédition. Consulté le 06/11/2021 à 14h12

A-1 Utilité du cycle de vie

On peut expliquer l'utilité du cycle de vie par :

- Adaptation des décisions : permet aux responsables d'adapter leurs actions stratégiques et opérationnelles en fonction des phases.
- L'action sur le cycle de vie du DAS : action permet de contrarier le déroulement du cycle de vie (raccourcir la phase d'introduction, accélérer et prolonger le processus de croissance, allonger le plus possible la phase de maturité ou relancer le produit, retarder et ralentir le déclin).
- La synchronisation des activités : conduit à la coordination des développements des différentes activités et à passer d'une stratégie de domaine à une gestion de portefeuille d'activité.
- Le choix des DAS à fort taux de croissance : la rentabilité liée aux taux de croissance du secteur, donc l'entreprise a intérêts à s'investir dans les DAS dont les taux de croissance sont les plus forts.

Tableau N°I.7: indicateurs et phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	Forte, tendance à l'accélération	Exponentielle	Faible	Négative
Part de marché	Faible	Forte	Forte	Faible
Résultats	Négative ou nul	Positif, en croissance	Elevé, en stabilisation	Faible
Coûts de revient unitaire	Elevé	En diminution	Faible	En hausse
Prix de vente	Elevé	En diminution	En diminution	En hausse
Marge unitaire	Négative	Positive	Positive	En diminution
Liquidités	Fort besoin	Equilibre	Excédent	Equilibre
Endettement	Elevé	Moyen	Nul	Nul

Source : management stratégie et organisation, p.152, 7éme édition. Consulté le 06/11/2021 à 18h30

B- La droite d'expérience

La loi d'expérience stipule que le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double. Plus une entreprise à fabriqué de produits, plus ses coûts sont compétitifs. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 156, 157).

L'effet d'expérience de l'entreprise ne porte que sur sa propre valeur ajoutée et sur les coûts qu'elle contrôle directement. (JEAN-MARIE DUCREAUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHANGER, « le grand livre de la stratégie », Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris 2009. P. 34).

Cette baisse des prix et coûts en fonction de l'accumulation d'expérience à été mise en évidence dans de nombreuses industries et secteurs.les raisons qui explique ce phénomène peuvent être regroupées en trois (03) catégories :

B-1 L'effet de l'apprentissage

Cet effet est facilement compréhensible, plus on fait quelque chose mieux on le fait, ce qui signifie que l'on peut produire le même bien avec moins de temps ou que l'on peut en produire plus dans le même temps.

Il est complexe parce qu'il se matérialise dans l'entreprise aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif. (JEAN-MARIE DUCREAUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHANGER, « le grand livre de la stratégie », Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris 2009. P. 26).

Cet effet d'apprentissage peut prendre plusieurs formes :

- La répétition et l'amélioration de l'expertise individuelle des salariés
- Amélioration des procédés de fabrication et des processus de traitement administratif.
- La simplification des produits. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 157).

B-2 L'effet des économies d'échelle, ou effet de volume

Il a pour conséquence une réduction du coût unitaire des biens produits résultant directement de l'augmentation du nombre d'unités produites, et comme d'une manière générale l'augmentation du montant de l'investissement est inférieure à l'augmentation du volume qu'il permet d'atteindre, les coûts unitaires baissent. . (JEAN-MARIE DUCREAUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHANGER, « le grand livre de la stratégie », Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris 2009. P. 29).

En production l'augmentation des de volume permet de répartir les frais fixes et les amortissements sur un volume accru.

Les effets d'échelle se subdivisent en deux (02) catégories :

- La répartition des charges fixes sur des quantités produites plus importantes.
- Diminution des frais variables unitaires par le recours à de meilleurs procédés. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 158).

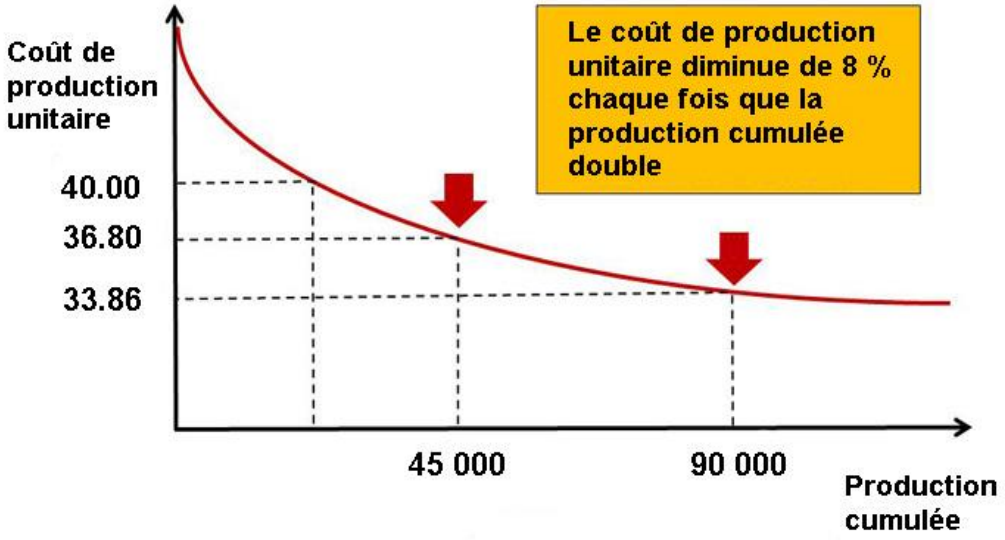
B-3 L'effet de volume ou du progrès technique

Résulte de la recherche et peut permettre de produire à des moindres coûts. L'entreprise change de courbe d'expérience lorsque l'innovation est importante.

Selon la nature de l'effet d'expérience les suggestions stratégiques seront différentes :

- Si l'effet d'apprentissage est dominant, accumulez la production.
- Si l'effet d'économie d'échelle l'emporte, accumulez de la capacité de production.
- Si l'effet d'innovation est premier, investissez en recherche. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 158).

Figure N° I.10 : la courbe d'expérience



Source : www.manager.go.com/ Consulté le 06/11/2021 à 20h

C- La position de leader

Chaque entreprise a une part de marché qui constitue un facteur essentiel de la performance dans un DAS. Ces parts de marché et la rentabilité sont positivement et fortement corrélés, ce qui veut dire qu'une part de marché croissante correspond à une rentabilité grandissante, rendue possible par des stratégies de conquête et qui va dans le sens d'assoir un leadership sur le marché.

La situation du leader peut reposer sur l'accumulation d'expérience, des investissements en qualité, et sur la maitrise d'une technologie ou sur une capacité à innover. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 161, 162).

D- La mobilisation des compétences de l'entreprise

La performance peut aussi résulter de la maitrise de compétences particulières, par laquelle on parlera de la maitrise du temps et de la qualité.

D-1 Définition des compétences

Les compétences sont des ensembles de savoirs et de savoir-faire qui vont des connaissances précises, à des maitrises particulières dans des fonctions de gestion, jusqu'à la maitrise de processus inter fonctionnels.

Pour qu'une compétence apporte un avantage concurrentiel à l'entreprise six (06) conditions doivent être réunies (la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non-substitution, l'appropriation). (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 164, 165).

- **La compétence « Maitrise du temps »**

« Il n'est pas obligatoirement nécessaire d'être le premier, mais de faire une offre adaptée avant que les concurrents aient pu réagir », c'est ce qu'est la maitrise du temps.

Pour devenir maitre du temps il faut tenir délibérément trois (03) orientations :

- Un système de création de valeur flexible et créatif
- Meilleur délais à ses clients qui permet de justifier un prix plus élevé

- Surprendre les concurrents. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 167).

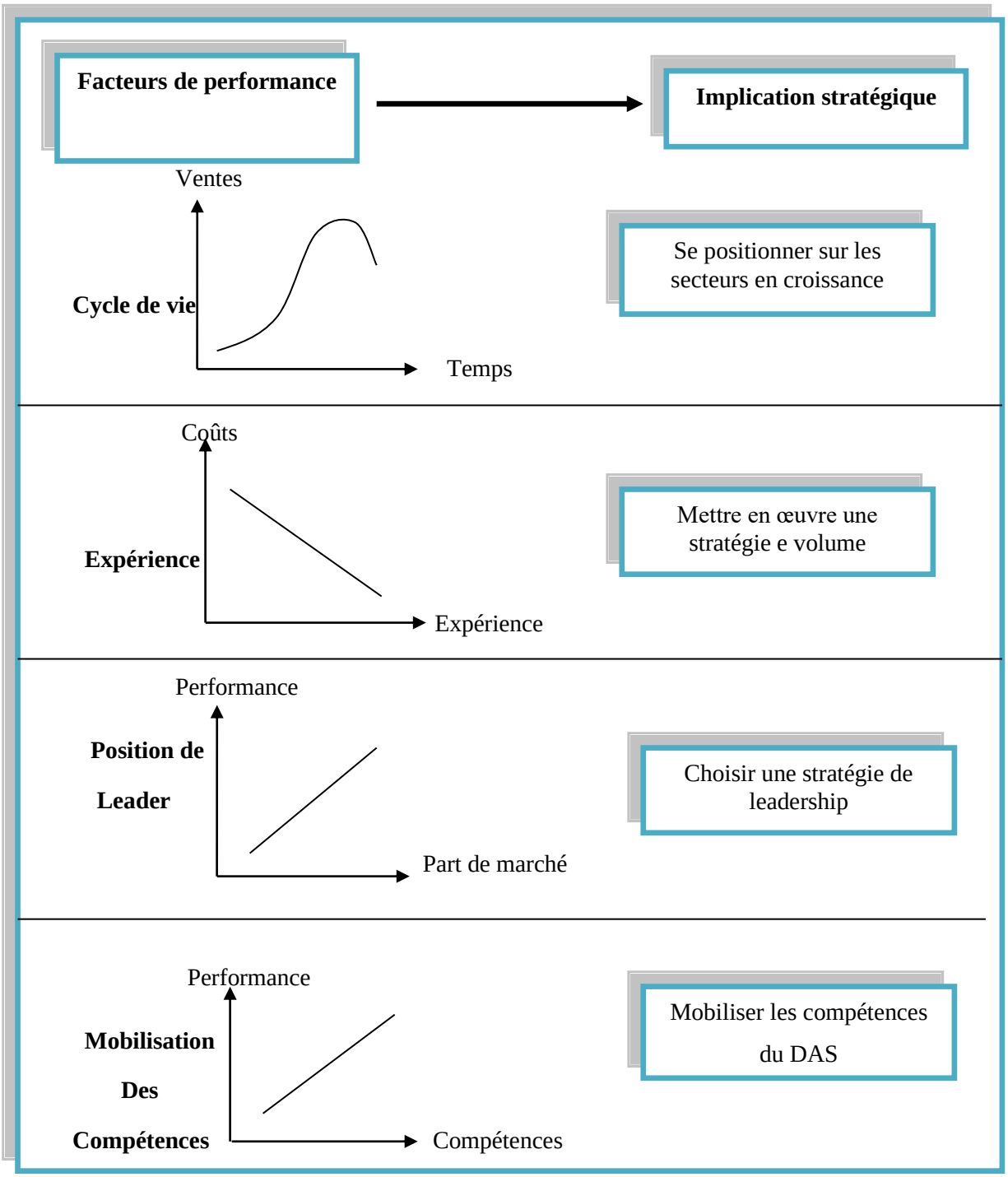
- **La compétence « maitrise de la qualité »**

Le facteur le plus important affectant la performance d'un DAS sur le long terme est la qualité relative des produits ou des services.

Il existe une relation entre qualité et rentabilité qui peut être expliqué par :

- La fidélité plus grande des clients
- Les achats répétés
- La moindre fragilité des produits et services de qualité aux guerres des prix. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 168, 169).

Figure N° I.11: facteurs de performance et implication stratégiques



Source : management stratégie et organisation, p.174, 7éme édition. Consulté le 06/11/2021 à 21h09

2.3 Le portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activité d'une organisation peut être défini comme l'ensemble de ses DAS.

Il doit faire l'objet d'une véritable gestion car au niveau global de l'entreprise, l'enjeu est d'obtenir une performance importante, et la performance globale n'est que la conséquence des performances obtenues dans chacun des DAS ainsi que des synergies qui ont pu être créées entre ces derniers.

L'objectif de la gestion de portefeuille d'activité est donc de faire une analyse globale des DAS détenus par l'entreprise. (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 90)

2.3.1 Analyse de portefeuille d'activité

Cette analyse a pour objectif d'évaluer les activités d'une organisation en termes d'équilibre à court, moyen et long terme. Elle peut être utilisée pour évaluer les tendances d'évolution des activités en termes de production de cash-flows.

A- L'analyse à court terme : l'entreprise détermine si ses activités s'équilibrent en termes financiers, en utilisant les matrices pour évaluer la cohérence du portefeuille d'activités.

Si les DAS se financent de manière satisfaisante tout en fournissant un excédent de ressources à l'entreprise sous forme de bénéfices veut dire que « le portefeuille est équilibré ».

B- L'analyse à moyen et long terme : Assurer de la pérennité de l'entreprise à moyen ou long terme.

Il faut veiller à ce que de nouvelles activités prennent le relais des plus matures, car si l'entreprise dispose que de DAS matures peut très bien être rentable et elle ne cours pas moins un risque important de disparition à moyen terme. Donc ici les matrices d'analyse du portefeuille d'activité pourront révéler son déséquilibre et la nécessité d'investir dans des secteurs en croissance afin de renouveler les DAS dans les années à venir.

Cette analyse se situent au niveau des DAS, donc il ne faut pas oublier que se dernier se compose de nombreux produits et qu'une analyse plus fine peut parfois être nécessaire pour prendre des décisions éclairées concernant le portefeuille de l'entreprise. . (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 91)

2.3.1.1 Les matrices d'analyse de portefeuille et leurs conditions d'utilisation

Ces matrices permettent de positionner les DAS de la firme dans des cases en fonction de plusieurs critères tels que l'attractivité du secteur concerné et la position de la firme sur son marché. Elles présentent l'avantage de faciliter le passage de l'analyse aux principaux chois stratégiques.

A- La matrice BCG

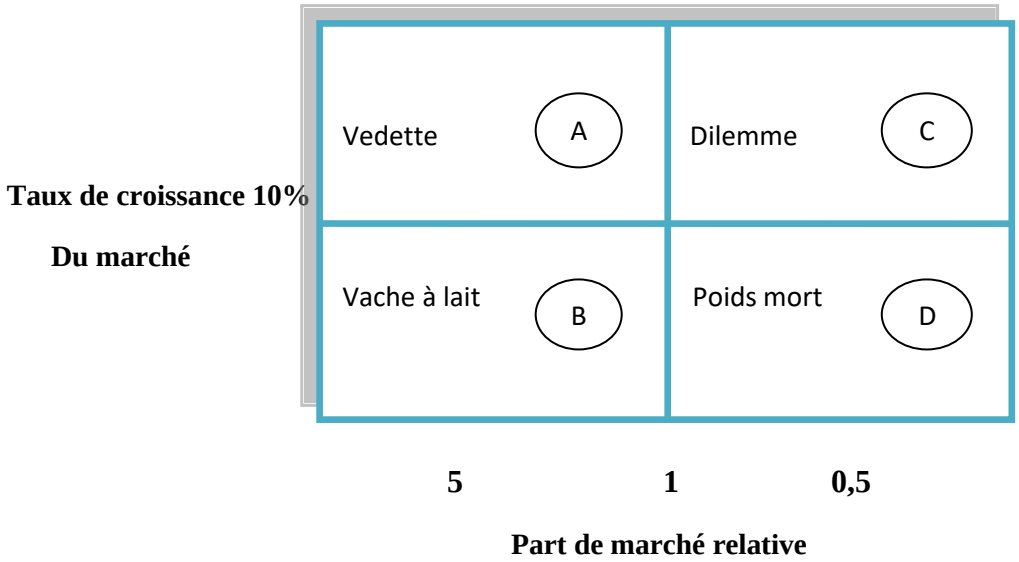
C'est l'outil le plus ancien de portefeuille d'activités de l'entreprise qui soit utilisé. Il a été mis au point par le BCG (Boston Consulting Groupe) au début des années 60. (Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001. P. 266, 267).

La matrice BCG est avant tout centrée sur les flux de cash flow entre activités. Elle mobilise deux (02) variables stratégiques quantifiables qui permettent de positionner les DAS d'une firme :

- La part de marché relative de l'entreprise sur le DAS concerné
- Le taux de croissance du marché du DAS concerné.

Les DAS sont représentés par des cercles dont la taille est proportionnelle à la part du DAS dans le chiffre d'affaire total de l'entreprise dont le portefeuille est analysé. (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 92, 93).

Figure N° I.12 : la matrice d'analyse de portefeuille du Boston Consulting Groupe



Source : stratégie, p.92. Consulté le 07/11/2021 à 13h

Un DAS **« vedette »** :

- Equilibré financièrement
- la firme est leader sur un marché en croissance.
- Concurrence très rude.
- Investir pour maintenir une position de leader.

Un DAS **« vache à lait » :**

- Génère beaucoup de ressources financières
- l'entreprise est leader et ne rencontre que peu d'opposition
- Le marché n'est plus en croissance
- Moins d'investissements
- Maintien de DAS puisqu'il finance le développement d'autres DAS de l'entreprise en situation de dilemme

Un DAS **« dilemme » :**

- Besoin de ressources financières pour assurer son développement
- La concurrence est rude (forte croissance)
- Investir pour augmenter la part de marché du DAS, garder et développer les produits ou les services les plus prometteurs du DAS, ou abandonner les DAS si l'entreprise ne dispose pas de ressources financières suffisantes

Un DAS **« poids mort » :**

- Ne fournit plus beaucoup de ressources mai n'en nécessite que peu
- Abandonner l'activité ou de la maintenir sans réinvestir

B- La matrice McKinsey

Cette matrice tente de dépasser certaines limites de la matrice BCG, elle est plus qualitative.

La matrice McKinsey peut laisser davantage la place aux stratégies de différenciation comme source d'avantage concurrentiel et permettre d'analyser des secteurs dans lesquels la performance ne provient pas uniquement des économies d'échelle.

Figure N° I.13 : la matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey

Position Concurrentiel De l'entreprise				
	Elevé	Investissement Et croissance	Croissance sélective	sélective
	Modérée	Croissance Sélective	sélective	moisson / désinvestissement
	Faible	Sélective	moisson/ Désinvestissement	moisson/ désinvestissement

Attractivité du marché

Source : stratégie, p.94. Consulté le 07/11/2021 à 13h17

La matrice de MCKINSEY est particulièrement adaptée aux Entreprises ayant des activités liées et aussi à des Entreprises confrontées à des problématiques de choix telles qu'élagage, concentration, recentrage, alliances.

Elle se contente presque d'inverser les axes de la matrice BCG

- L'attractivité du marché est proche de la croissance du marché
- La position concurrentielle de l'entreprise est assez proche de la part de marché relative

Et ses recommandations restent assez semblables à celles de la matrice BCG.

Cette matrice est peu opérationnelle puisque les facteurs qui composent les axes sont multiples et varient selon les cas, et à cause de son caractère qualitatif. (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 94, 95).

C- La matrice ADL

La matrice d'analyse de portefeuille d'activité proposée par le cabinet Arthur D. Little (ADL) s'appuie sur la notion de cycle de vie du secteur.

C-1 La notion de cycle de vie

Décrit les différentes étapes de la vie d'un produit, d'un segment de marché, d'une activité ou encore de l'évolution d'une technologie. Il se décompose en quatre (04) phases aux durées plus au moins longue (l'introduction, la croissance, la maturité, et le déclin).

Tableau N° I.11 : la matrice d'analyse de portefeuille d'activité d'Arthur D. Little.

	Etapes de cycle de vie de l'industrie				
Position Concurrentielle		Emergence	Croissance	Maturité	Déclin
	Dominante	-investir -croitre rapidement	-croitre rapidement -dominer par les coûts -renouveler -défendre sa position	-défendre sa position -dominer par les coûts -croitre rapidement	-défendre sa position -concentrer ses efforts -Renouveler -Croitre avec L'industrie

Source : stratégie, p.97. Consulté le 07/11/2021 à 14h33

Dans la matrice ADL le cycle de vie rend compte de l'attractivité du secteur, mais aussi des besoins d'investissement des DAS concernés.

Les recommandations de cette matrice est probablement les plus complètes des matrices puisqu'elles constituent de véritables orientations stratégiques pour le DAS en question, plutôt qu'une simple réflexion en terme d'équilibre des ressources entre les DAS comme c'est le cas dans les deux autre matrices. Ca principal limite est son manque d'originalité par rapport aux matrices BCG et McKinsey.

Dans ces trois (03) matrices les DAS sont positionnés et leur performance est évaluée indépendamment de leurs relations entre eux. (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 95, 96, 97).

Section 3 : la différenciation comme choix stratégique

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

Les firmes ont une vision trop étroite des sources potentielles de différenciation. Elles considèrent la différenciation sous l'angle du produit physique ou des pratiques commerciales, sans avoir qu'elle peut naitre n'importe où dans la chaine de valeur. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1^{ére} Edition 1986 (Inter Edition). P. 152)

3.1 Les stratégies génériques de M.PORTER

M.PORTER montre qu'une entreprise peut emprunter trois (03) stratégies génériques : **la stratégie de domination par les coûts**, **la stratégie de différenciation, et une stratégie de concentration** de l'activité. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P. 86)

Pour lui il est clair que l'entreprise se doit de choisir entre ses stratégies sinon « l'enlisement dans la voie médiane » menacera l'entreprise. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7^{éme} Edition Vuibert, paris juin 2008.p. 176).

Figure N°I.14 : les trois stratégies de base

	Coûts moins élevés	**Différenciation**
Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
Cible étroite	3A. Concentration fondée sur des Coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Source : l'avantage concurrentiel, M.PORTER, p.24. Consulté le 07/11/2021 à 15h56

Tableau N°I.12: les stratégies génériques

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

Source : management stratégie et organisation, p.178, 7éme édition. Consulté le 07/11/2021 à 16h12

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

La stratégie de domination par les coûts consiste à construire un avantage concurrentiel à partir des coûts, orientée vers la minimisation des coûts. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 86).

Cette stratégie nécessite des investissements importants dans l'outil de production, voire une délocalisation de certaines activités, et une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement une position dominante sur le marché. . (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. P. 86).

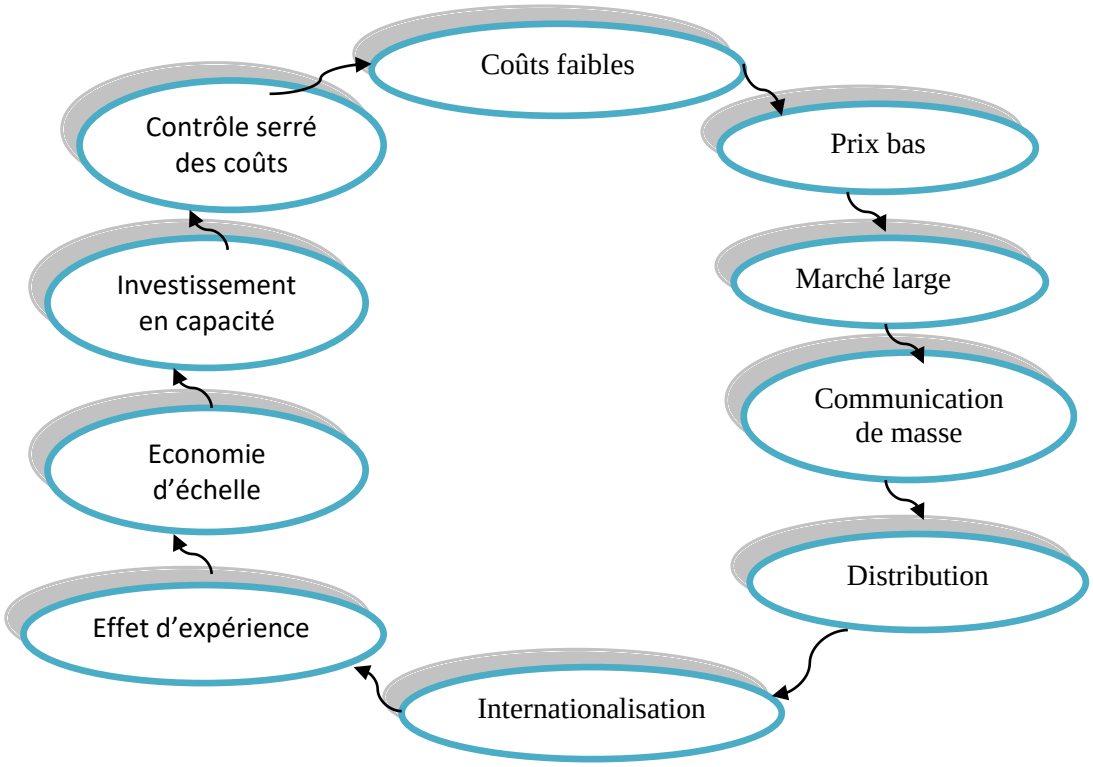
La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres firmes, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une firme de changer radicalement ses coûts. Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition).p. 26).

L'entreprise peut réduire ses coûts en bénéficiant d'économie d'échelle, de l'effet d'expérience, ou d'un pouvoir de négociation accru.

Un excellent moyen pour dominer les concurrents est de produire à un coût inférieur.

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

Figure N° I.15 : le « cercle vertueux » de la stratégie de volume



Source : management stratégie et organisation, p.176. Consulté le 07/11/2021 à 20h16

Tableau N° I.13 : la stratégie de domination par les coûts

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
-Recherche permanente de coûts faibles. -Investissements importants en production de masse. -Simplicité des processus de 3.1.2 fabrication. -Effet d'expérience. -Economies d'échelle. -Communication de masse -Distribution très large.	-Définition claire des responsabilités. -Direction par objectifs. -Objectifs quantitatifs précis. -Contrôle de gestion très développé et orienté vers la surveillance des coûts. -Analyse de la valeur et audit des coûts fréquents.	-Saturation du marché. -Obsolescence de l'outil de production. -Perte de l'avantage concurrentiel du fait du progrès technique des concurrents. -Concurrence de pays à coûts de manœuvre plus faible. -Perte de la capacité d'innovation technologique de fait de l'obsession des coûts.

Source : management stratégique 9éme édition, p.209. Consulté le 07/11/2021 à 22h

3.1.2 La stratégie de concentration : (focalisation)

La stratégie de concentration (de focalisation ou de niche) correspond à une stratégie de spécialisation, ou l'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment en proposant un avantage unique à ce groupe de clients. Elle se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P.87)

3.1.2.1 Les variantes de la concentration

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

A- La concentration fondée sur les coûts : la recherche d'un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, elle exploite le comportement particulier de certains segments à l'égard des coûts.

B- La concentration fondée sur la différenciation : consiste à se différencier dans le segment cible, et tire parti des besoins propres de segments donnés.

Ces deux (02) variantes reposent sur des différences entre les segments du secteur.

Une firme qui se concentre peut alors obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à ces segments, et tire profit de la sous optimisation à laquelle sont obligées les firmes concurrentes dont les cibles sont plus larges. Ainsi, qu'il aura des résultats supérieurs à la moyenne de son secteur.

Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1^{ére} Edition 1986 (Inter Edition). P. 27, 28).

Tableau N°I.14 : La stratégie de concentration

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
-concentration sur un groupe de clients, un segment de gamme, un marché géographique. -service particulier fourni à la cible -parts de marché limitées.	-structure orientée vers la cible -culture de service -souplesse interne pour satisfaire les clients -capacité d'adaptation des produits au besoin des clients	-la cible est trop petite pour être rentable. -les firmes dominantes attaquent la cible stratégique. -les attentes de la cible se banalisent. -un concurrent segmente le cible vise.

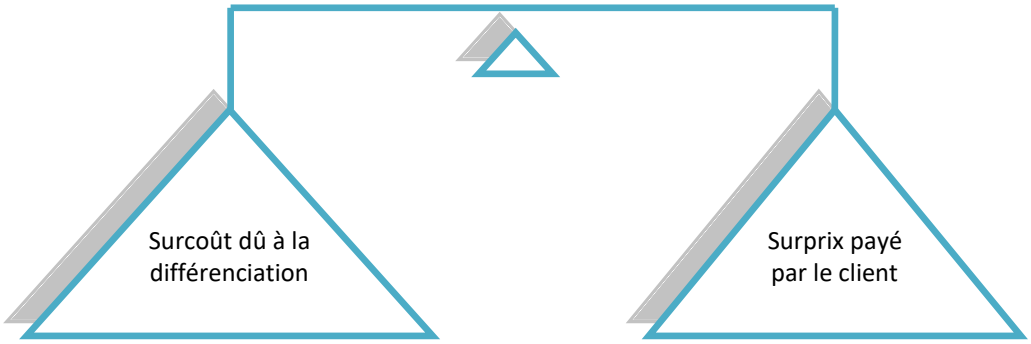
Source : management stratégique, 9éme édition, p.213. Consulté le 08/11/2021 à 12h45

3.1.3 La stratégie de différenciation

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

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

Figure N°I.16 : la balance de la différenciation



Source : management stratégique, p.210, 9éme édition. Consulté le 08/11/2021 à 14h52

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

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

3.2 Définition de la stratégie de différenciation

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

La différenciation est l'un des deux types d'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder. (Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001. P. 61).

La différenciation provient d'un mode de création unique d'une valeur pour le client. Elle peut résulter de la satisfaction de critère d'utilisation ou de signalisation, mais, sous sa forme la plus durable, elle résulte des deux à la fois. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 52).

Une différenciation durable exige que la firme exerce de façon unique une gamme d'activités créatrices de valeur ayant des effets sur les critères d'achat. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 187).

La stratégie de différenciation consiste en une distinction du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit perçu comme unique par l'ensemble du secteur. (Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008.p 176).

La stratégie de différenciation implique que l'entreprise propose une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et d'éviter ainsi une concurrence fondée sur les coûts et les prix. La différenciation peut concerner des éléments aussi variés que la qualité du produit, la technologie utilisée, l'image de marque et les services proposés. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007. P. 86, 87).

Tableau N°I.15 : Stratégie de différenciation

Caractéristique	Implication organisationnels	Risques
-Intuition et créativité. -Capacités d'innovation. -Capacités commerciales. -Circuit de distribution associé et coopératif. -Image de marque forte.	-Coordination importantes des activités R et D et marketing -Capacité d'attirer et de retenir les compétences clés. -structure souple. -Animation orientée vers des objectifs qualitatifs.	-Incapacité à limiter le surcoût dû à la différenciation. -Imitation par des concurrents situés dans des pays à coûts faibles. -Banalisation du facteur de différenciation aux yeux des consommateurs. -perte d'intérêt du facteur de différenciation aux yeux des consommateurs -contrefaçons.

Source : management stratégique, 9éme édition, p.212. Consulté le 08/11/2021 à 15h14

3.3 Les sources de différenciation

Une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur.

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

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

Le stratège qui vise la différenciation doit identifier les sources de différenciation possibles et les concrétiser sous diverses formes. Ces sources peuvent être regroupées en quelque grandes catégories, comme l'illustre le tableau ci-dessous : (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 153).

Tableau N°I.16 : source de différenciation

Sources	Description	Menaces
Produits	-Meilleures fonctionnalités -Meilleure adaptation aux besoins clients -Meilleur rendement à l'usage -Gamme plus étendue	-Copie -Innovation concurrentielle -Modification du besoin client
Distribution	-Distribution propre -Nouveau type de distribution -Schéma de ristourne adaptée	-Réaction concurrentielle -Modification du besoin client
Service	-Fiabilité et rapidité de la livraison -Assistance technique ciblée -Apport de solution innovante	-Copie -Réaction concurrentielle -Modification du besoin client
Marque	-Proximité de la marque perçue par le client -Assurance de qualité et de service	-Réaction concurrentielle -Modification du besoin client -Accident sur la marque
Clients	6définition de la clientèle par sa géographie, sa sociologie, son mode d'utilisation du produit….	-Modification des caractéristiques des clients -Réaction concurrentielle

Source : Le grand livre de la stratégie P.230. Consulté le 08/11/2021 à 15h35

3.3.1 La différenciation et la chaine de valeur

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

Les approvisionnements en matières premières et en d'autres moyens de production peuvent influer sur les résultats du produit fini et, par voie de conséquence sur la différenciation. D'autres firmes bien différenciées ont créé les caractéristiques qui les rendent uniques à partir d'activités principales ou de soutien.

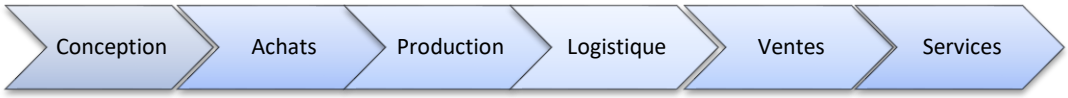
Les activités liées au développement de la technologie peuvent conduire à la conception de produits dont les résultats sont incomparables, et les activités d'exploitation peuvent influer sur des formes de mérite particulier comme l'aspect du produit, la conformité aux spécifications et la fiabilité.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

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

Les activités créatrices de valeur qui ne représentent qu'une faible fraction du coût total n'en peuvent pas moins exercer une influence considérable sur la différenciation. Dés lors, les chaines de valeur construites pour une analyse stratégique des coûts ne distinguent pas toutes les activités qui ont de l'importance pour la différenciation. L'analyse de la différenciation exige une partition plus fine de certaines activités créatrices de valeur, tandis que d'autres peuvent être regroupées si elles ont peu d'effets sur la différenciation. La différenciation peut aussi provenir des activités situées en aval.

Les stratégies de différenciation cherchent à créer une valeur pour le client par l'intermédiaire de la chaine ne de valeur. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 153, 154, 155, 157).

Figure N°I.17: Différentes étapes de la chaine de valeur



Sources : Strategor 4éme édition, P. 81. Consulté le 08/11/ 2021 à 16H45

3.3.1.1 La chaine de valeur : élément de définition

La chaine de valeur est un concept développé par Michael Porter en 1985 consistant à schématiser l'entreprise comme un enchainement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise. Elle permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires connectées entre elles au sein de la chaine, et celles-ci peuvent être réparties en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien.

La chaine de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition).

3.3.1.2 Analyse de la chaine de valeur

Elle s'agit de repérer les activités pour lesquelles la valeur perçue par l'utilisateur et la valeur relative sont forte.

La chaine de valeur repose sur une double analyse :

A- Une analyse externe :

Ici la chaine de valeur est insérée dans un réseau de chaines de valeur en amont et en aval, en sorte que l'entreprise peut faire ou faire faire telle ou telle activité.

La valeur est fonction du marché, de l'attente des utilisateurs, et en conséquence des satisfactions attendues.

B- Une analyse interne :

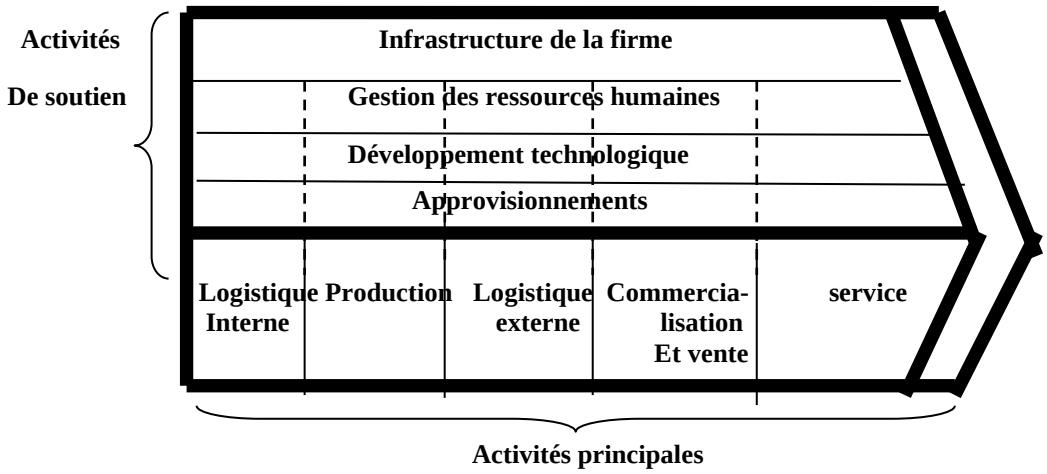
Implique une bonne répartition et coordination des ressources.

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

- Montant de ressources dont elle dispose : Ce qu'on appellera la capacité potentiel.
- Aptitude particulière et compétences distinctives : rendent l'entreprise compétitive et résultent de l'affectation judicieuse des ressources dans l'organisation.
  Ce qu'on appellera la capacité compétence.

(Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE. P. 175, 176).

Figure N° I.18: la chaine type de valeur



Source : Livre l'analyse concurrentielle P.53. Consulté le 08/11/2021 à 18h

3.4 Les étapes de la différenciation

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

A- Déterminer qui est le véritable acheteur

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

En dehors des utilisateurs, les clients peuvent aussi être des circuits de distribution.

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

Les effets direct et indirect que la firme exerce sur la chaine de valeur du client détermineront la valeur que la firme crée pour celui-ci en réduisant ses coûts ou en améliorant sa performance.

Les circuits de distribution peuvent jouer un certain rôle par les effets qu'ils ont sur la chaine de valeur du client et par la liaison qu'ils possèdent avec celle de la firme.

C- Déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie

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

- Les critères d'utilisation
- Les critères signalisation

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

L'identification des critères d'chat procède de l'analyse de la chaine de valeur du client, d'entretiens avec lui et de l'expertise acquise au sein de la firme.

D- Evaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaine de valeur de la firme

La différenciation peut provenir de multiples singularités dans la chaine de valeur de la firme.

Comme la différenciation est par essence relative, il faut comparer la chaine de valeur de la firme à celle des concurrents. Une analyse soigneuse de la concurrence a aussi une valeur inestimable pour comprendre comment les activités créatrices de valeur agissent sur le client et pour percevoir des possibilités de créer de nouvelles chaines de valeur.

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

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

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

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

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

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

G- Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue

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

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

Une firme qui réussit sa différenciation réduit fortement ses coûts dans les activités qui n'ont pas d'incidence sur la valeur créée pour le client. Non seulement la rentabilité s'en trouvera améliorée, mais cela réduira la possibilité d'un laminage du surprix par des concurrents axés sur les réductions de coûts. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 200, 201, 202).

3.4.1 Le coût de différenciation

La différenciation est le plus souvent coûteuse.

Le coût de différenciation est lié aux facteurs dévolution des coûts dans les activités créatrice de valeur qui engendre l'unicité de la firme, et la relation entre ses coûts et le caractère unique de la firme prend deux forme liées les une au autres :

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

Si les concurrents n'ont pas la même position relative face aux facteurs d'évolution des coûts ils n'auront pas non plus le même coût de différenciation, ainsi que de différentes formes de ce dernier seront plus ou moins coûteuses pour une firme selon sa situation par rapport aux facteurs d'évolution des coûts des activités concernée.

Les tentatives de différenciation d'une firme deviendront coûteuses lorsqu'elle sera employée à réduire tous ses coûts. L'une des raisons pour lesquelles une firme peut parfois avoir un avantage concurrentiel à la fois par les coûts et par l différenciation est en différenciant une activité de valeur particulière que le coût de cette activité devient même inférieur à celui d'une firme qui ne cherche pas à différencier.

Lorsqu'une firme évalue le coût d'une différenciation, elle doit comparer le coût de l'unicité d'une activité au coût nécessaire pour se maintenir à parité avec ses concurrents. (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1^{ére} Edition 1986 (Inter Edition). P. 162, 163, 164).

3.4.2 La durabilité de la différenciation

La durabilité de la différenciation dépend de deux (02) choses : il faut que les clients perçoivent en permanence sa valeur et que les concurrents ne puissent l'imiter.

Pour être durable la différenciation doit provenir de facteurs faisant obstacle à la mobilité des concurrents désireux de les reproduire.

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

- Les facteurs d'unicité de la firme comportent des obstacles pour les autres.
- La firme acquiert un avantage par les coûts en se différenciant

- Les sources de différenciations sont multiples
- Une firme crée des coûts de conversion en différenciant

3.4.3 Principales formes de différenciation selon JEAN-CHARLES MATHE

Jean Charles Mathé distingue cinq (05) formes de différenciation

A- La différenciation par sophistication

Consiste à offrir un ensemble de produits/services dont la valeur perçue est supérieure à la valeur des produits/services concurrents. (Cas de Dietrich ou Miele dans l'électroménager, IBM pour les ordinateurs portables, etc.)

Le surcroit inhérent à une qualité supérieure permet alors un prix de vente plus élevé.

B- La différenciation par épuration

Consiste à rechercher le produit le plus simple, donc le moins coûteux.

Cette stratégie de différenciation par le bas pourrait s'apparenter à une stratégie de coût.

C- la différenciation par spécialisation

Consiste à rechercher un segment de marché spécifique (délimité en termes de comportement d'achat, e, terme géographiques ou encore en combinant les deux termes).

D- la différenciation par le temps

Se différencier en jouant sur les délais.

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

E- La différenciation par la marque

Oblige l'entreprise à des efforts de R&D et à une dynamique interne à l'organisation. Ce qui donnerait une identité à l'entreprise mais non sans consentir de grands efforts en communication significative.

Elle permet un positionnement spécifique du produit, son identification et sa mémorisation. (JEAN-CHARLES MATHE, « management stratégique concurrentiel », Edition VUIBERT, Novembre 2001.)

3.5 La double dimension stratégique et marketing de la différenciation

3.5.1 Historique

La théorie de la différenciation des prix (Colloque de l'Association Internationale Walras, 16 septembre 1999, MSE de Paris. (Cahier du CERAS, Hors-série n°1, 1999, pp. 131-145 131) est apparue dans les travaux de Dupuit (Père de l'analyse coûts-avantages des travaux publics, Arsène Jules Etienne Juvénal DUPUIT est un ingénieur économiste français, né à FOSSANO (ITALIE) dès 1844).

La remise en cause de l'unicité du prix trouve son origine dans le caractère variable de l'utilité, cette variabilité de l'utilité est selon Dupuit depuis longtemps connue et parfaitement exploitée dans le commerce : «c'est elle qui sert de base à toutes les spéculations qui sont à l'abri de la concurrence, soit par le secret de la fabrication, soit par toutes autre circonstance qui assure le bénéfice du monopole au vendeur ». Si le pouvoir de monopole semble être une condition nécessaire pour pratiquer une politique de différenciation des prix, Dupuit insiste surtout sur l'art ou la ruse du marchand à vendre au prix le plus élevé possible à chaque catégorie d'acheteurs. (https://wp.unil.ch/walras/files/2011/03/05.diemer.pdf).

3.5.1.1 Différenciation des prix chez Walras

Partant de l'hypothèse de libre concurrence absolue en matière d'échange, de production et de capitalisation, Walras (Théoricien de l'équilibre économique, fondateur de l'école néoclassique. Léon WALRAS, économiste français, est né ç Evreux dans le département de l'Eure, 1874) souligne dans la leçon « Des tarifs et du Monopole » que cette dernière n'est pas le seul mode possible d'organisation de l'industrie, il en existerait d'autres, se rattachant à la réglementation, aux tarifs, aux privilèges, aux monopoles…Deux points feront l'objet

d'une attention particulière de la part de Léon Walras, la théorie du monopole et celle des tarifs.

En faisant référence aux travaux de Cournot et Dupuit souvent connus par « les économistes », Walras souligne la confusion qui existe sur la définition du monopole : « Ils ont nommé monopoles des entreprises qui se trouvaient non pas dans une seul main, mais dans un nombre des mains limité. Ils ont même donné par analogie le nom de monopole à la possession de certains services producteurs en quantité limitée ».

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

3.5.1.2 La concurrence monopolistique

Les économistes ont néanmoins remarqué que sur de nombreux marchés coexistaient des offres non identiques, mais cependant partiellement concurrente, et de cette constatation est née la notion de concurrence imparfaite, dite également concurrence monopolistique, proposée à l'origine par E.H. Chamberlain et J. Robinson.

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

En concurrence monopolistique, toutes les entreprises produisent des biens différenciés, et cette différenciation peut être objective et découler des caractéristiques du produit ou de sa localisation, elle peut aussi être subjective et dépendre uniquement de la perception qu'en ont les consommateurs, différenciation auxquels contribuent la marque ou la publicité. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7^{éme} Edition DUNOD, 2016. CHAPITRE 3)

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

A- La différenciation des produits par la qualité

C'est ici la dispersion des préférences et des revus des consommateurs qui offre aux producteurs des possibilités de se différencier.

Dans l'hypothèse de revus très dispersés les firmes peuvent se spécialiser dans la production de biens ou service incorporant des attributs supplémentaires et susceptibles d'être vendus aux consommateurs disposant de revus supérieurs. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016. CHAPITR 3).

B- La différenciation illusoire des produits ou pseudo différenciation

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

Les dépenses publicitaires ou toute autre dépense d'action sur les préférences, deviennent les variables d'action principales des entreprises. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016. CHAPITR 3).

C- La différenciation spatiale des produits

Dans cette différenciation les conditions d'usage d'un produit peuvent changer selon le lieu où ce produit est disponible, et les producteurs sont différenciés en fonction de leur localisation.

La concurrence spatiale a été analysée en premier lieu par HOTELLING en 1929, ce qui a donné naissance à de nombreuses publications, spécialement en économie spatiale, dans le cadre de la théorie de la localisation. Le but de ce travail est l'élargissement du modèle de THISSE, FUJITA, OGAWA datant de 1988, et ne comporte qu'une variable de décision des firmes: la localisation.

Le nombre de clients que possède une firme dépend de sa localisation, de sa politique de prix et de celles de ses concurrents localisés dans la même aire de marché. Ici les joueurs sont les firmes, les stratégies sont les prix et/ou les localisations.

Les firmes et les consommateurs sont situés dans un même espace, qui spatialement représente une différenciation horizontale du produit. (https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01538712/document)

3.5.2 La différenciation d'un point de vue stratégique

L'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif.

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

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

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

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

La différenciation n'autorise un surprix à long terme que si ses sources restent valables pour le client, et si les concurrents ne parviennent pas à suivre. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE 3). (Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition).P. 152, 153, 191).

3.5.2.1 Les offres : de référence et recomposée

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

Cependant, que parmi toutes les combinaisons possibles des caractéristiques de l'offre il existe se qu'on appelle « Offre de référence ».

C'est l'offre que la majorité des consommateurs s'attend à se voir proposer, à un moment donné et sur un marché particulier. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE 3, 1).

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

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

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

- Si la valeur perçue est supérieur : possibilité de faire payer un prix sensiblement supérieur à celui de l'offre de référence : Positionnement différencié.
- Si l'offre perçu comme dégradé par rapport à l'offre de référence, à un coût sensiblement inférieur : Positionnement low cost.

Une stratégie de coût-volume consiste à produire une offre identique à l'offre de référence, mais qui visent à réduire le coût grâce à des volumes important. Une stratégie de recomposition de l'offre consiste à produire une offre où l'on fait varier la position sur une ou plusieurs des dimensions qui caractérisent l'offre de référence. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE 3, 1-1).

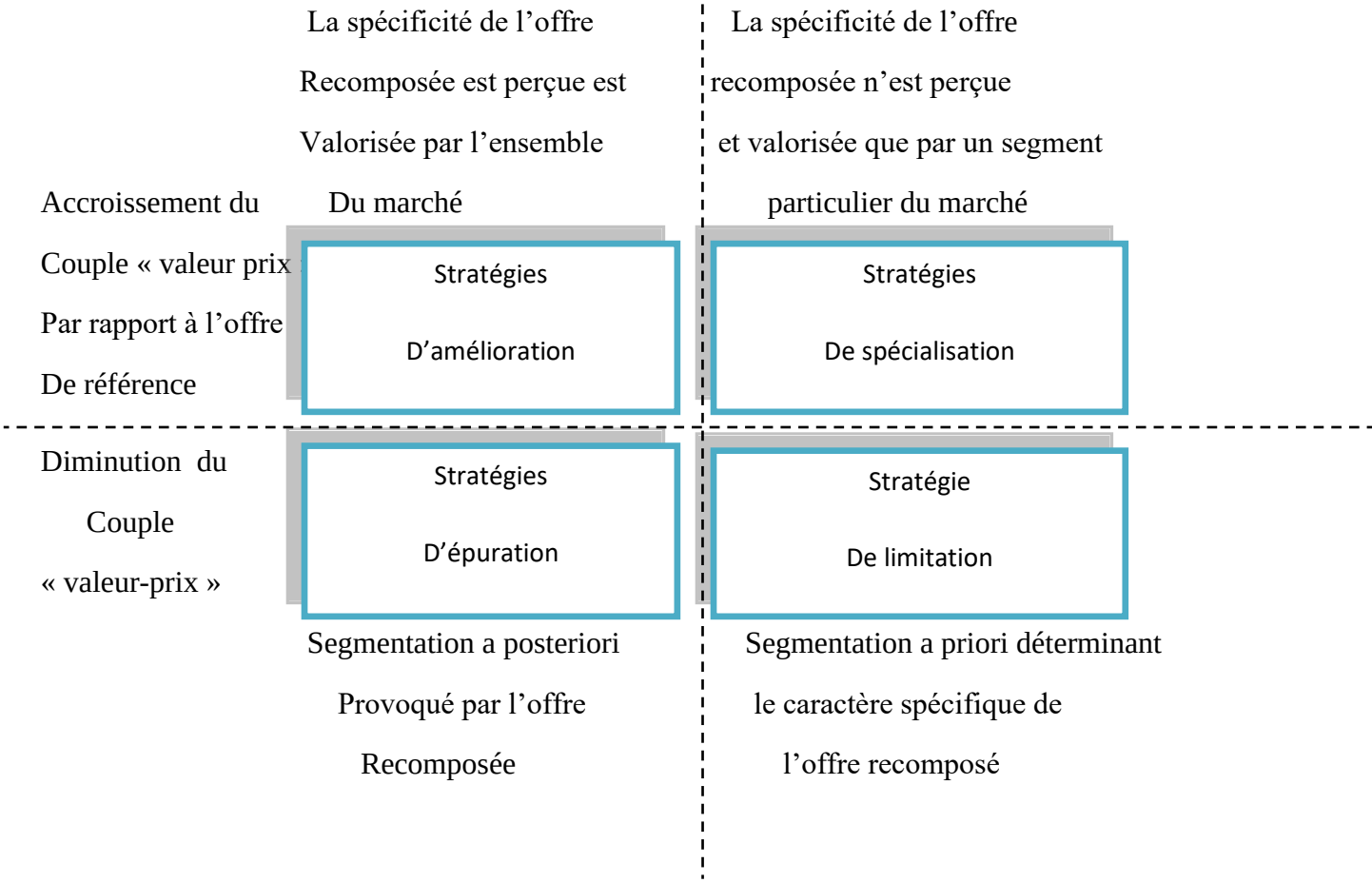
3.5.2.2 Typologie des positionnements fondés sur une recomposition de l'offre

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

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

On peut définir quatre (04) grandes catégories de positionnements, illustrées ci-dessous (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE 3, 3).

Figure N°I.19 : Une typologie des recompositions de l'offre



Source : Tirer de Strategor, 7éme édition. Consulté le 09/11/2021 à 21h38

A- **L'amélioration :** Redéfinition de l'offre, perçue et valorisée par une large majorité du marché, à prix équivalent. Elle est largement préférée à l'offre de référence. (Différenciation par le haut à prix équivalent).

B- **La spécialisation :** Conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de clientèle particulier, et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre.

Conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment de marché considéré (besoin mal satisfait par l'offre de référence).

C- **L'épuration :** Une stratégie Low cost consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence.

L'offre épurée peut être proposée à un prix inférieur grâce à ses coûts plus bas, et sont perçues par le marché comme inférieures à l'offre de référence. (Différenciation par le bas à prix rattaché)

D- **La limitation :** Stratégie également Low cost. Conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché, tout en supprimant certaines caractéristiques de l'offre qui semblent superflues. (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE 3, 3).

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

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

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

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

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

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

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

La firme qui parvient à bien comprendre comment les clients utilisent son produit, d'une part et comment les activités de commercialisation, livraison…, Influent sur les coûts du client d'autre part, est une firme qui dispose de suffisamment de moyens pour la réduction des coûts, notamment par : la réduction des coûts de (livraison, installation...), la réduction des coûts directs d'utilisation du produit (énergie, entretien, occupation des sols), la réduction des coûts indirects d'utilisation du produits, la réduction des coûts des risques de défaillance.

3.5.3 La différenciation d'un point de vue marketing

3.5.3.1 Le marketing : éléments de définition

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

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

Selon Kotler : il existe deux sortes de définitions du marketing. Celles qui mettent l'accent sur le rôle social: « le marketing est le mécanisme économique et social par lequel les individus satisfont leurs besoins au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur » (Kotler et Dubois, marketing management, éd Education France, 2003, P12), et celles qui optent pour une orientation managériale : « le marketing management, c'est la science et l'art de choisir des marchés cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur. »

3.5.3.2 Définition du mot différenciation en marketing

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

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

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

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

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

Selon B. BATHELOT14 (15/12/2008), La différenciation en marketing est une politique produit et/ou communication par laquelle une entreprise va différencier son produit vis-à-vis de ceux de la concurrence. (B. BATHELOT : Professeur agrégé de marketing spécialiste du marketing digital. Enseignant dans les grandes écoles HEC, ESCP, SKEMA et universitaire, paris 8…)

3.5.3.3 La notion de besoin

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

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

Selon le Robert (1974), « le besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale ». Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, (« marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7^{émé} EDITION DUNOD, paris 2008, p. 70)

KOTLER établit une distinction entre besoin, désir et demande. Il définit le besoin comme étant « … un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine ». Cette définition couvre en fait la notion de besoin générique.

Alors le désir sera un moyen privilégié de rencontrer un besoin. Cette définition est en effet celle du besoin générique.

Selon KOTLER, le marketing se contente d'influencer les désirs (ou besoins dérivés) et la demande, en rendant le produit attrayant, disponible et facilement accessible. , (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008, p. 72).

3.5.3.4 Les motivations d'achats

A- La théorie des chaînes « moyennes et fins »

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

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

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

La chaine se compose de trois (03) éléments :

- Les attributs (tangibles et intangibles) des produits
- Les conséquences (fonctionnelles et psychosociales) résultants de la consommation des produits
- Les valeurs terminales et instrumentales. (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008, p. 75)

B- La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross

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

- **Valeur fonctionnelle :** Utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à accomplir son rôle utilitaire ou physique (le bien détient une valeur fonctionnelle du fait de la présence d'attributs fonctionnels ou physique).
- **Valeur sociale :** Utilité perçue d'un bien qui résulte du fait de son association avec un ou plusieurs groupes sociaux (le bien détient une valeur sociale du fait de son association positive ou négative avec des groupes démographiques, socio-économiques ou culturels).
- **Valeur émotionnelle :** Utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter des sentiments ou des réactions affectives (le bien détient une valeur émotionnelle du fait de son association avec des états affectifs spécifiques).
- **Valeur épistémique :** Utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter la curiosité, d'apporter du nouveau ou de satisfaire un désir de connaissance (le bien détient une valeur épistémique parce qu'il apporte quelque chose de nouveau ou de différent).
- . **Valeur circonstancielle :** Utilité perçue d'un bien qui résulte d'une situation ou du contexte spécifique auquel le décideur est confronté (le bien détient une valeur circonstancielle en présence de contingences physiques ou sociales qui renforcent sa valeur fonctionnelle ou sociale). (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7^{émé} EDITION DUNOD, paris 2008, p. 77)

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

- **Les motivations oblatives** : correspondent à la volonté de faire plaisir à autrui (cadeaux, voyages…)
- **Les motivations hédonistes** : correspondent à la volonté de se faire plaisir.
- **Les motivations SONCAS :** la méthode SONCAS est une technique de vente commerciale qui permet de détecter les besoins et motivations d'achat d'un client pour mieux le convaincre et de déclencher chez lui l'acte d'achat.

  Elle est définie par six (06) lettres initiales qui en composent ce nom, qui forment l'acronyme SONCAS qui signifie :

  Sécurité : besoin d'être rassuré.

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

  Nouveauté : le client aime les innovations et le changement.

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

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

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

3.5.3.5 La marque

Les marques représentent un actif stratégique des entreprises, surtout dans le secteur de la grande consommation.). (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008, p. 394).

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

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

- **Un ensemble d'attributs :** Une marque évoque un ensemble de caractéristiques qui lui sont attachées
- **Un ensemble d'avantages:** Au delà des attributs, une marque communique les avantages, fonctionnels ou émotionnels qui y sont associés.
- **Un ensemble de valeurs**: la marque exprime également la culture de l'entreprise qui en est l'origine
- **Une culture :** La marque traduit en même temps une affiliation culturelle
- **Une personnalité :** La marque projette également une certaine personnalité
- **Un profil d'utilisateur :** Enfin, la marque évoque un profil d'utilisateur (http://www.est-usmba.ac.ma/ P. 2).

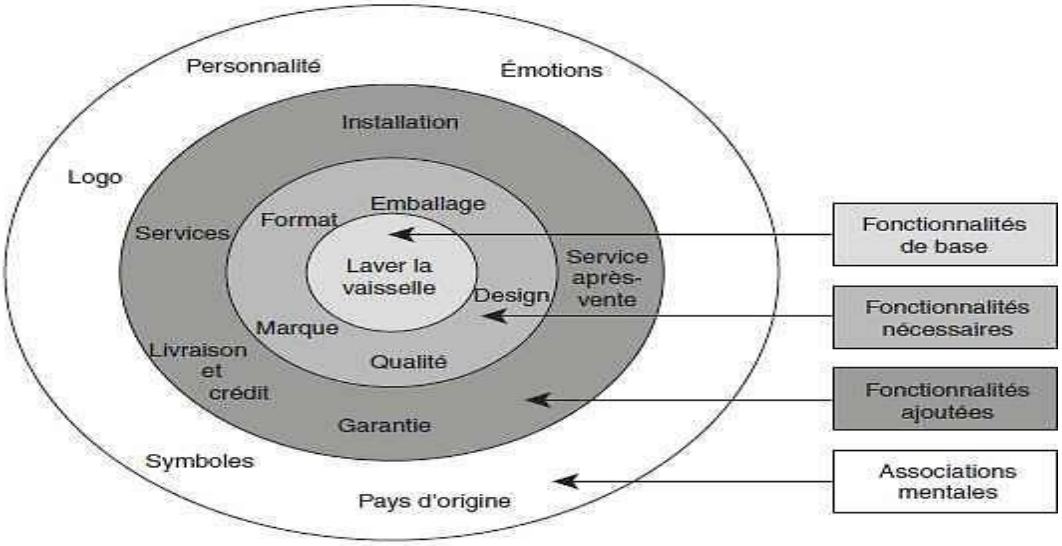
La marque, sa création et sa gestion est une des composantes clés du marketing Mix. La marque est ce qui fait la différence essentielle entre la vente, la commercialisation et le marketing.

3.5.3.6 Les éléments du mix marketing

A- le produit

Selon Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose le produit est vu comme un ensemble de valeurs, ou comme un panier d'attributs (ou de fonctionnalités ou de services rendus).

Figure N°I 20 : Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de servicesrendus



Source : **marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché, Jean-Jacques /Lambin Chantal de Moerloose, 7éme édition DUNOD, paris, 2008, p78.Consulté le 11/11/2021 à 13h**

Le produit est la première variable d'action du marketing mix qui incite et conditionne tous les efforts et les raisons d'être de l'entreprise. Son succès ou son échec sont tributaires des stratégies élaborées par l'entreprise.

Pour René DARMON : « les produits d'une entreprise représentent la promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins, physiologiques ou psychologiques, du marché à un moment donné ». (file:///C:/Users/user/Downloads/537ef092c54c2.pdf).

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

(file:///C:/Users/user/Downloads/537ef092c54c2.pdf).

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

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

A-1 Les contrastes entre caractéristique, attribut et valeur

- **Caractéristique :** la caractéristique technique ou physique (ce que le produit ou ce qu'est le produit).
- **Attribut :** appelé aussi fonctionnalité ou service rendu l'avantage apporté au client par la caractéristique (ce que le produit fait).
- **Valeur :** la représentation mentale du besoin comblé par l'attribut (ce que le client reçoit : le plaisir d'un savoir-faire culinaire). (marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché, Jean-Jacques /Lambin Chantal de Moerloose, 7éme édition DUNOD, paris, 2008, p78).

A-2 L'analyse du produit selon LEVITT

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

- **Le produit générique** : est l'avantage essentiel apporté par le produit, c'est-à-dire la fonction de base ou la valeur fonctionnelle.
- **Le produit attendu** : se compose de tout ce qui accompagne normalement le produit générique (délais de livraisons, services, image…).

- **Le produit augmenté :** est ce qui est offert en plus par le vendeur et qui constitue une qualité distinctive par rapport à la concurrence.
- **Le produit potentiel :** se compose de tout ce qui est potentiellement réalisable pour attirer et conserver le client.

  (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008, p. 79).

A-3 Définition de la gamme de produit

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

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

La gamme se caractérise par 3 éléments essentiels :

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

(file:///C:/Users/user/Downloads/537ef092c54c2.pdf)

A-4 le choix d'une stratégie de Gamme

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

Avoir une gamme diversifiée et équilibrée reste un facteur clé de succès.

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

Le choix stratégique est important et beaucoup diversifié. On distingue :

- **Consolidation :** permet de faire rentrer un nouveau produit dans la gamme avec des risques de cannibalisation.
- **Extension :** Ajouter des familles supplémentaires à la gamme. L'extension peut se faire vers le haut (permet à l'entreprise de repositionner son image et d'accéder à des segments de marché plus rentables) ou vers le bas (permet à l'entreprise d'exploiter une image haut de gamme et de toucher un public plus large).

  Réduction : se retirer de certains secteurs et de ne s'intéresser qu'aux secteurs rentables jugés prioritaires. (file:///C:/Users/user/Downloads/537ef092c54c2.pdf).

B- Packaging

Le packaging est défini comme étant l'ensemble des éléments matériels qui sont vendus avec le produit dans le but de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs. (LENDREVIE- LEVY- LINDON, Mercator, 8° Edition, 2006, p 256).

DEVISMES (1991) définit le packaging par deux fonctions techniques (fonction de conservation et de distribution) et cinq fonctions marketing (fonction d'attraction exercée sur le consommateur, fonction d'attribution (connotation immédiate à un univers de produit), d'information, de positionnement, et service lié au stockage, transport, rangement, commodité d'utilisation).

Le terme packaging englobe les notions de conditionnement et d'emballage. L'emballage se rapporte soit à l'action d'emballer, soit à ce qu'il y a autour du produit. (https://hal-unilim.archives-ouvertes.fr/hal-00934893/document. P.2).

Tableau N°I.17: les niveaux de packaging

Niveaux de packaging	Caractéristiques
Packaging Primaire	En contact direct avec le produit, il assure la conservation et le conditionnement
Packaging Secondaire	On l'appelle aussi sur emballage, rassemble plusieurs unités de consommation et met en valeur l'emballage primaire
Packaging Tertiaire	Permet de transporter plusieurs produits à la fois et de les regrouper,

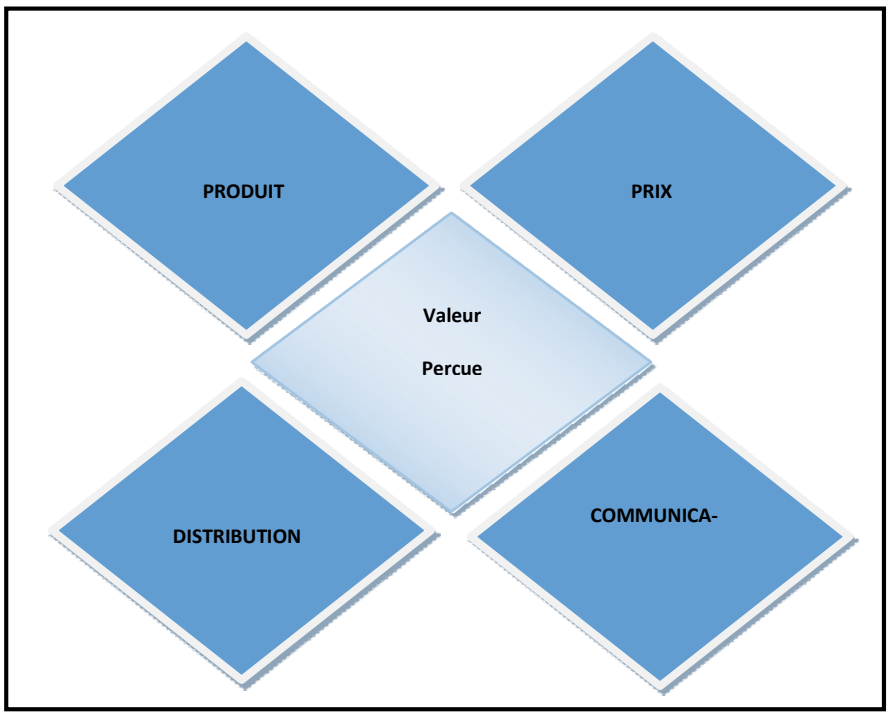
Source : élaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures, Consulté le 11/11/2021 à 15h

C- Le prix

Le prix est l'expression monétaire de la valeur, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel. (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008.p. 456).

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

Figure N°I. 21 : positionnement du prix au sein du mix marketing



Source : HERMAN SIMON, 2000, p9. Consulté le 11/11/2021 à 18h

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

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

- l'intensité concurrentielle du marché
- la différenciation du produit

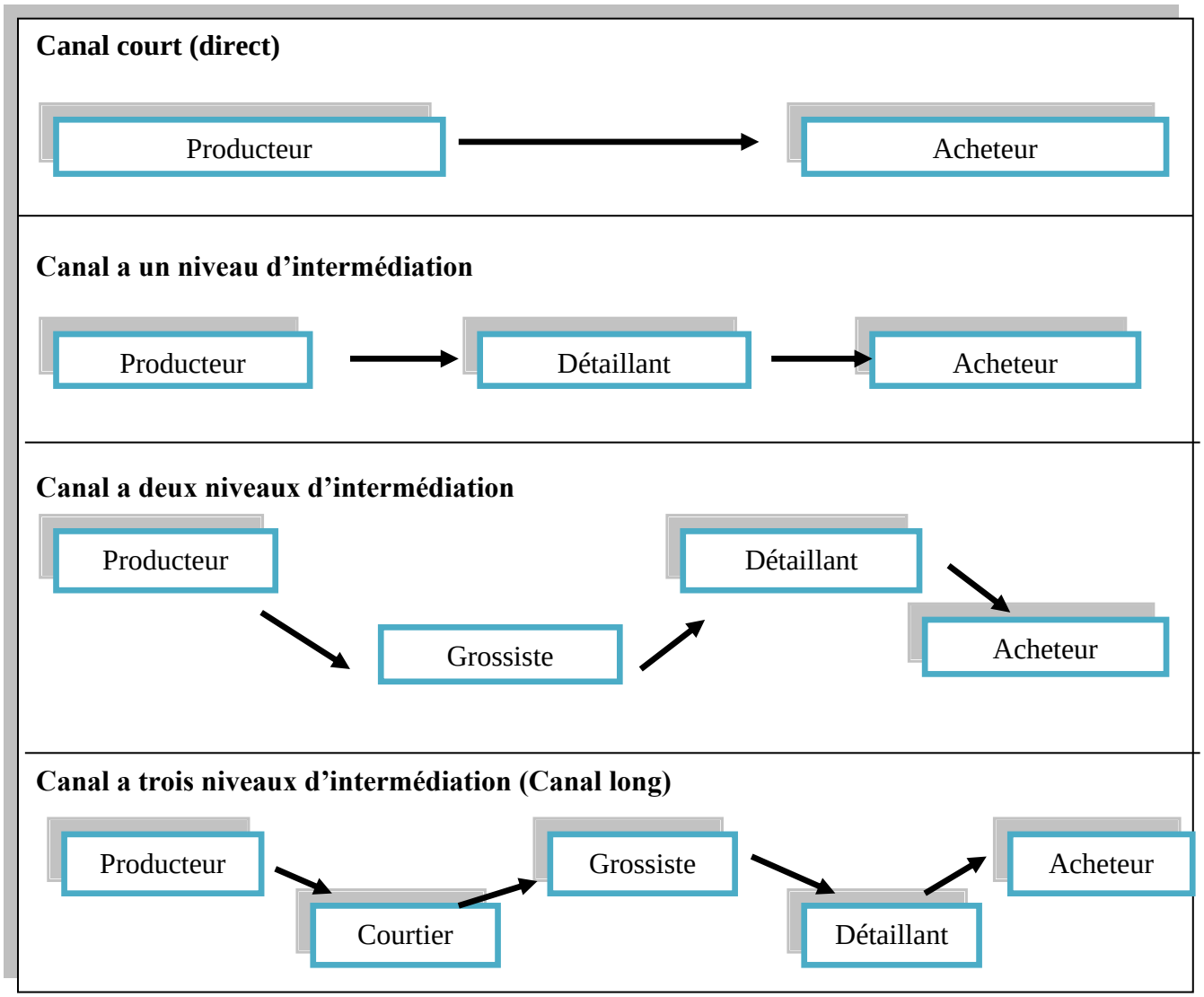
L'un des objectifs de l'analyse de la concurrence est notamment de déterminer les capacités d'action et de réaction de celle-ci. (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7^{émé} EDITION DUNOD, paris 2008.p. 483).

D- Distribution

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. Se caractérise par le nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final, et pour le choix du type d'intermédiaire trois stratégies de couverture du marché sont possibles : une distribution intensive, sélective ou exclusive.

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

Figure N° I. 22: exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux



Source : tirer de « canaux de distribution description, analyse, gestion », Edition VUIBERT, p.14. Consulté le 11/11/2021 à 20h

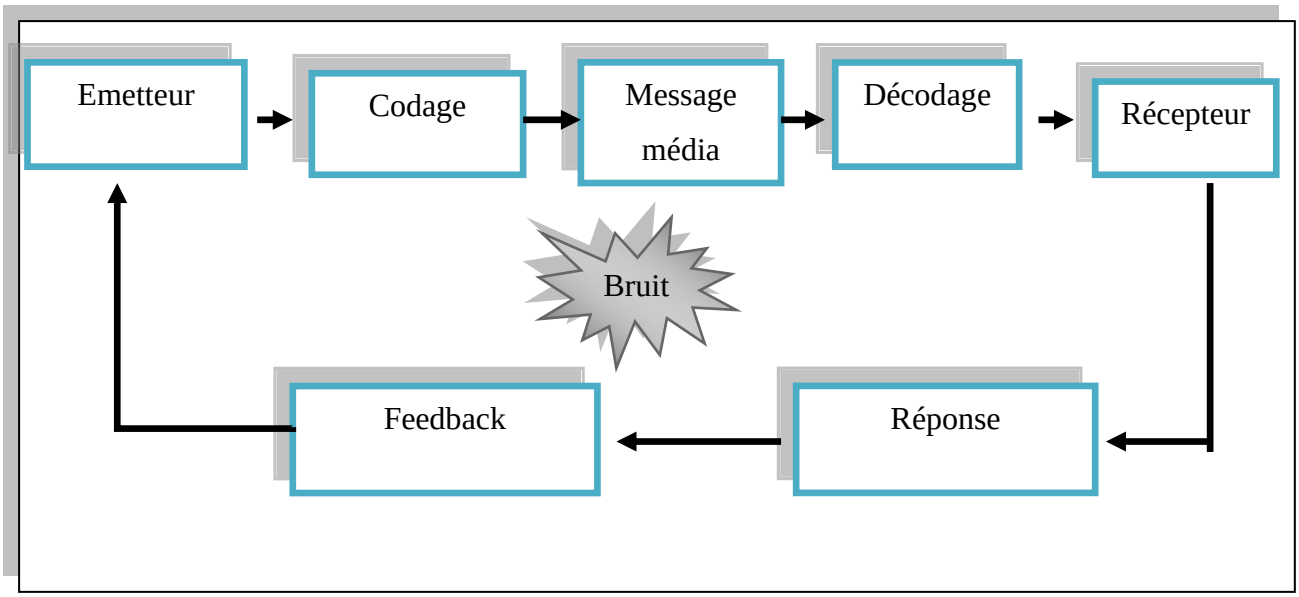
E- Communication

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

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

(Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008.p. 488).

Figure N° I. 23 : le processus de communication



Source : marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché, Jean-Jacques /Lambin Chantal de Moerloose, 7éme édition DUNOD, paris, 2008, p490.

Consulté le 11/11/2021 à 22h

Tableau N°I.18 : Niveaux et objectifs de la communication

Niveaux	Objectifs
Cognitif	-Notoriété (connaissance de la marque) - Prise de connaissance de l'existence du produit - Connaissance du produit
Affectif	- Attrait pour le produit et la marque - Effet sur l'image - Préférence pour le produit, pour la marque
Comportemental	- Conviction (intention d'achat) - Achat - Rachat (fidélisation)

Source : Jacques LENDREVIE, Arnaud DE BAYNAST, 2004, p32 Consulté le 12/11/2021 à 12h

3.6 Mise en œuvre et conditions de réussite de la stratégie de différenciation

Pour qu'il y ait différenciation, il faut que le client accorde une valeur marchande aux différences entre les offres, valeur qui justifie le supplément de prix réclamé au client pour payer le coût de la différenciation. (Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001.p.62).

On ne peut réellement prétendre présenter une offre différenciée si celle-ci n'inclut pas, par exemple des fonctionnalités supplémentaires ou des services associés que les autres concurrents n'offrent pas. (Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001.p.63)

Une Entreprise peut toujours décider et proclamer qu'elle pratique une stratégie de différenciation, et elle n'aura de réalité que si elle est confirmée par la perception que le marché ou tel segment de marché aura de l'offre de l'Entreprise.

3.6.1 Les groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont des entreprises qui appartiennent à un même secteur d'activités et qui suivent la même stratégie ou une stratégie similaire. (Porter.198). (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p. 57).

L'identification de ses groupes au sein d'une industrie c'est analyser et trier les type de rivalité pour mieux comprendre quels sont les concurrents directs de l'entreprise que l'on dirige. (Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. P. 56).

3.6.1.1 l'analyse des groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction du cycle de vie du secteur et du comportement des acteurs.

L'examen de ses groupes stratégiques permet de déterminer la structure concurrentielle d'un secteur d'activité, et contribue à une meilleure connaissance des conditions d'entrée dans l'un des groupes et dans le secteur, de la rivalité concurrentielle au sein de chaque groupe stratégique et de la lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques.

Plusieurs facteurs peuvent déterminer la constitution de ses groupes au sein d'un secteur d'activité :

- Le degré de spécialisation et d'intégration verticale
- Les facteurs de compétitivité
- La qualité des produits et des services proposés
- L'image de marque
- La politique de prix
- Le mode de distribution
- La politique commerciale et les relations entretenues avec les pouvoirs publics

Cette analyse constitue un instrument puissant de réflexion sur le positionnement d'une entreprise dans son secteur d'activité. (Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.p. 58).

3.6.2 Définition du positionnement

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

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais bien ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs. Les stratégies de positionnement sont particulièrement importantes lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié qui implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché.

Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation. . (Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, (« marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008.p. 289).

3.6.2.1 Le choix d'un positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place (Lendre-vie et al. 1990).

Le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix. Il faut choisir entre un positionnement imitatif ou un positionnement différencié.

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

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

Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image. (« Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008.p. 292, 293).

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

- Quels sont les caractéristiques distinctives et/ ou les avantages, réels ou perçus, d'un produit ou d'une marque auxquels les clients réagissent favorablement ? (la segmentation)
- Comment sont perçues les différentes marques ou firmes en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ? (l'analyse des images de marque actuelles).
- Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produit offert, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ? (le choix d'un positionnement)
- Quels sont les moyens marketings les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ? (le développement d'un positionnement avec mix cohérent)

3.6.2.2 L'analyse du positionnement

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

3.6.3 Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

Une firme peut renforcer sa différenciation de deux grandes façons :

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

Pour la réussir la firme doit :

3.6.3.1 Renforcer les sources d'unicité

- Multiplier les sources de différenciation dans la chaine de valeur : Toutes les activités créatrices de valeur doivent être passées au crible pour découvrir de nouvelles façons de renforcer la valeur créée pour le client
- Rapprocher l'utilisation réelle du produit de l'usage prévu : la différenciation est compromise quand une firme ne prend pas des mesures pour rapprocher l'utilisation réelle de l'usage prévu, donc il faut (investir pour comprendre les utilisations réelles que les clients font du produits, modifier le produit pour le rendre plus facile à utiliser correctement, concevoir des manuels et d'autres notices d'utilisation efficaces plutôt que les considérer comme secondaire, former et éduquer le personnel du client pour améliorer l'utilisation réelle du produit directement ou bien par l'intermédiaire des circuits de distribution).
- Employer les signaux de valeur pour renforcer la différenciation venant des critères d'utilisation : une firme ne récoltera pas les fruits d'une différenciation si elle ne prête pas une attention suffisante aux critères de signalisation.
- Incorporer les informations dans le produit pour facilité l'utilisation et la signalisation : l'information et les systèmes d'information deviennent des instruments de différenciation toujours plus importants, et l'incorporation des informations dans le produite renforce la différenciation.

3.6.3.2 Transformer le coût de différenciation en avantage

- Exploiter toutes les sources de différenciation qui ne sont pas coûteuses : la firme améliore sa coordination interne ou ses relations avec les fournisseurs et les circuits de distribution pour renforcer le caractère unique de nombreuses activités au prix d'un faible coût supplémentaire.
- Minimiser les coûts de la différenciation en maitrisant les facteurs d'évolution des coûts, en particulier le coût de la signalisation : il est particulièrement important de découvrir des moyens efficients de signalisation, car celle-ci ne crée pas de valeur par elle-même.
- Maitre l'accent sur les formes de différenciation pour lesquelles la firme bénéficie d'un avantage durable par les coûts : le coût de différenciation variera selon les concurrents.
- Réduire les coûts dans les activités qui n'influencent pas sur la valeur créée pour le client : une firme doit veiller à réduire sas coûts dans les activités sans lien avec la stratégie de différenciation choisie, tout en cherchent à combiner avantage par les coûts et différenciation.

3.6.3.3 Changer les règles pour engendrer l'unicité

- Changer la personne qui prend les décisions chez le client pour valoriser davantage le caractère unique de la firme : la valeur créée pour le client dépend en partie de la personnalité du décideur.

  Le changement des décideurs implique certaines modifications dans la chaine de valeur (recourir à des représentants commerciaux d'un style différent, impliquer des techniciens dans la vente, modifier le matériel de vente, modifier les supports et le contenu de la publicité, avertir le client que la nouvelle procédure de décision exige un nouveau décideur).
- Découvrir les critères d'achat restés inaperçus : la firme peut être la première à saisir une nouvelle base de différenciation et acquérir des avantages durables au plan de l'image et de la réputation.
- Etre le premier à réagir aux changements subis par les clients ou les circuits de distribution : le changement engendre de nouvelles bases de différenciations et peut amener les clients à voir d'un autre œil des produits qui avaient été achetés jusque là de façon routinière à un fournisseur bien établi.

3.6.3.4 Remodeler la chaine de valeur pour acquérir une singularité par des voies radicalement neuves

La conception d'une nouvelle chaine de valeur est un processus créatif. La firme doit chercher de nouveaux moyens de se lier à la chaine de valeur du client ou de restructurer ses propres activités créatrices de valeur pour satisfaire les critères d'achat.

Le remodelage implique :

- un nouveau circuit de distribution ou une nouvelle démarche de vente.
- Une intégration en aval pour reprendre les activités du client ou éliminer des circuits de distribution.
- Une intégration en amont pour contrôler un plus grand nombre de déterminants de la qualité du produit.
- L'adoption d'une nouvelle technologie dans le processus de production

(Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition).P. 191, 192,193, 194, 195, 196).

3.7 L'horloge stratégique (BOWMAN)

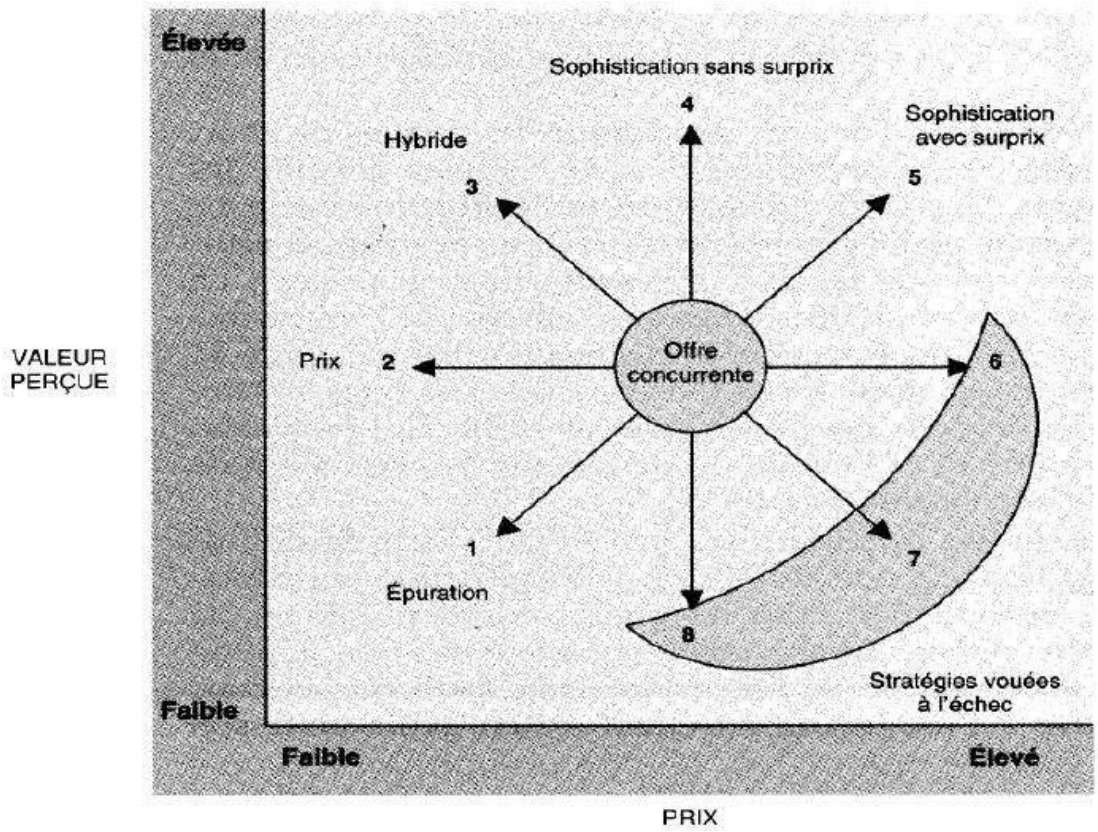
Horloge de Bowman (Cliff BOWMAN, professeur en management stratégique à l'université de Cranfield. (Cranfield University, 2016), l'horloge stratégique est issue des travaux de Cliff BOWMAN et David FAULKNER (1996), C'est un moyen efficace pour analyser la position stratégique de l'offre d'une entreprise au regard de celles proposées par ses concurrents.

Suivant l'analyse des stratégies génériques de Porter (1986), les auteurs ayant les avantages concurrentiels en relation avec les avantages de coût ou de différenciation. (https://pdfcoffee.com)

Cette horloge présente les différentes stratégies concurrentielles de Porter selon deux axes, la valeur perçue et le prix**,** positionne toutes les stratégies concurrentielles évoquées, en fonction de la valeur perçue par le client et du prix par rapport à l'offre de référence, c'est-à-dire la norme sur le marché.

Elle consiste à passer en revue tous les choix de stratégie concurrentielle envisageable à chacun des DAS puis faire évoluer sa trajectoire (dans le sens des aiguilles d'une montre).

Figure N°I. 24 : L'horloge stratégique de BOWMAN



Source : D'après les travaux de CLIFF BOWMAN (BOWMAN & FAULKER, 1995). Consulté le 13/11/2021 à 14h15

- **Interprétation**

1. **Epuration (sans fioritures) :**

C'est une stratégie de différenciation par le bas, consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents.

La stratégie d'épuration ne pourrait être confondue avec une stratégie de prix :

- **La stratégie de prix :** consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix.
- **l'épuration :** s'appuie sur la réduction simultanée, mais dissymétrique du prix et de la valeur.

Elle est assimilée à la stratégie de focalisation orientée (coût/volume), de PORTER. (Cas de Easy jet et TATI **Prix (coût/volume)**

Proposer une offre dont la valeur perçue est identique à celles des concurrents, mais à un prix inférieur. Stratégie assimilée à la stratégie de Domination par les coûts de PORTER. (Cas de Carrefour).

Risque de guerre des prix. (https://www.e-marketing.fr). (https://pdfcoffee.com).

2. **Hybride (stratégie de volume)**

Se rapprochant le plus de la théorie de l'océan bleu car consiste à vendre un service de valeur supérieure à un prix inférieur par rapport à la concurrence. (Johnson et al. 2014). (https://pdfcoffee.com).

Ici se retrouvent les stratégies de rupture par lesquelles un concurrent est susceptible de proposer une offre ayant un niveau d'utilisation équivalent ou supérieur à l'offre en vigueur, pour un prix inférieur.

Surcroît de valeur et baisse de prix. (Cas d'Ikea et son offre originale dans ses magasins uniques avec des prix attractifs).

Il n'existe aucune stratégie équivalente dans le modèle de PORTER.

3. **Sophistication sans surprix (différenciation)**

Consiste à augmenter la valeur perçue pour le client par rapport aux offres concurrentes, sans pour autant augmenter le prix de l'offre proposée.

vise à accroître ou renforcer sa position concurrentielle en offrant plus au client pour un prix équivalent, et conquérir des parts de marché.

Elle est assimilée à la Stratégie de Différenciation de PORTER. (Exemple : stratégie des constructeurs automobiles japonais dans les années 1980).

4. **Sophistication avec surprix (différenciation par le haut)**

Proposer un produit ou service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes, et perçues comme telles par les clients.

Elle est assimilée à la Stratégie de Focalisation orientée Différenciation, de PORTER.

(Cas de Toyota créant la marque Lexus pour ses véhicules haut de gamme dans les années 1990).

5. **Stratégie vouée à l'échec**

Consiste à augmenter le prix sans augmenter la valeur perçue par le client.

Conduit naturellement à une perte de part de marché.

N'a pas d'équivalent dans les stratégies génériques de PORTER.

6. **Stratégie vouée à l'échec**

Elle est encore plus aberrante car elle à augmenter le prix tout en consistait en la valeur de l'offre.

Possible uniquement en situation de monopole.

7. **Stratégie vouée à l'échec**

Correspond à une réduction de la valeur tout en maintenant le prix au niveau de la concurrence.

L'entreprise peut la pratiquer afin de reprendre ses marges.

PORTER ne considère que les stratégies gagnantes.

3.8 Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS

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

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

3.8.1 Critères de différenciation liés au produit

Elles concernent les valeurs intrinsèques du produit lui-même. On identifie neuf (09) axes de différenciation possibles. (KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 11émé Edition PEARSON, paris 2004.

Tableau N° I.19 : Critères de différenciation liés au produit

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

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), p.342, 343, 344,345. Consulté le 15/11/2021 à 13h10

3.8.2 Critères de différenciation liés au service

Lorsque le produit tangible ne peut être aisément différencié, l'entreprise cherche à s'appuyer sur un ou plusieurs services pour obtenir un avantage concurrentiel. (KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 11émé Edition PEARSON, paris 2004.)

Tableau N° I.20 : Critères de différenciation liés au service

Critères liés au service	
La facilité de commande	le temps nécessaire, Nombre d'interlocuteurs, degré d'autonomie de l'acheteur, sont autant de critères à optimiser. Rendre le plus aisé possible d'un ordre d'achat par le client.
La livraison	Parcourir les délais, garantir que les produits livrés correspondent exactement à la commande, soigner ce moment de contact avec les clients.
L'installation	Ensemble des opérations nécessaires à la mise en état de marche d'un produit rendu à sa destination.
La formation du client	transfert des connaissances pour une optimisation des fonctionnalités.
Le conseil	Mise à disposition d'informations, de banques de données ou bien d'interventions d'assistance rendues au client. utile dans le B to B et dans le cas des franchises.
La répartition	offrir des services de réparation 7J/7.
Le paiement	Proposer des modes de paiement adaptés et plus flexibles.

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), p.345, 347, 349. Consulté le 15/11/2021 à 14h

3.8.3 Critères de différenciation liés au personnel

En recrutent et en formant un personnel de qualité l'entreprise acquiert un avantage distinctif substantiel. Six (06) domaines sont évoqués. (KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 11émé Edition PEARSON, paris 2004.)

Tableau N°I.21: Critères de différenciation liés au personnel

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

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), p.350. Consulté le 15/11/2021 à 14h

3.8.4 Critères de différenciation liés au point de vente

La proximité du fournisseur et sa capacité à réagir rapidement sont autant de facteurs de différenciation intéressants. (KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 11émé Edition PEARSON, paris 2004.)

Tableau N°I.22 : Critères de différenciation liés au point de vente

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

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management ». Consulté le 15/11/2021 à 14h15

3.8.5 Critères de différenciation liés à l'image

Correspond aux associations entretenues par le public (récepteur).

Tableau N° I.23: Critères de différenciation liés à l'image

Critères liés à l'image	
Précurseur, pionnier	avoir une image valorisante de pionnier quand on se construit une réputation d'entreprise innovante.
Proximité	écoute et réponses aux problèmes des clients
Jeunesse, dynamisme	entreprise à la pointe de la technologie
Humour	parler de ses produits sur un ton unique
Sympathie	s'associer à des événements à but caritatif.
Des références	afficher des références de renom parmi ses clients

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management ». Consulté le 12/11/2021 à 15h.

3.9 L'enlisement dans la voie médiane

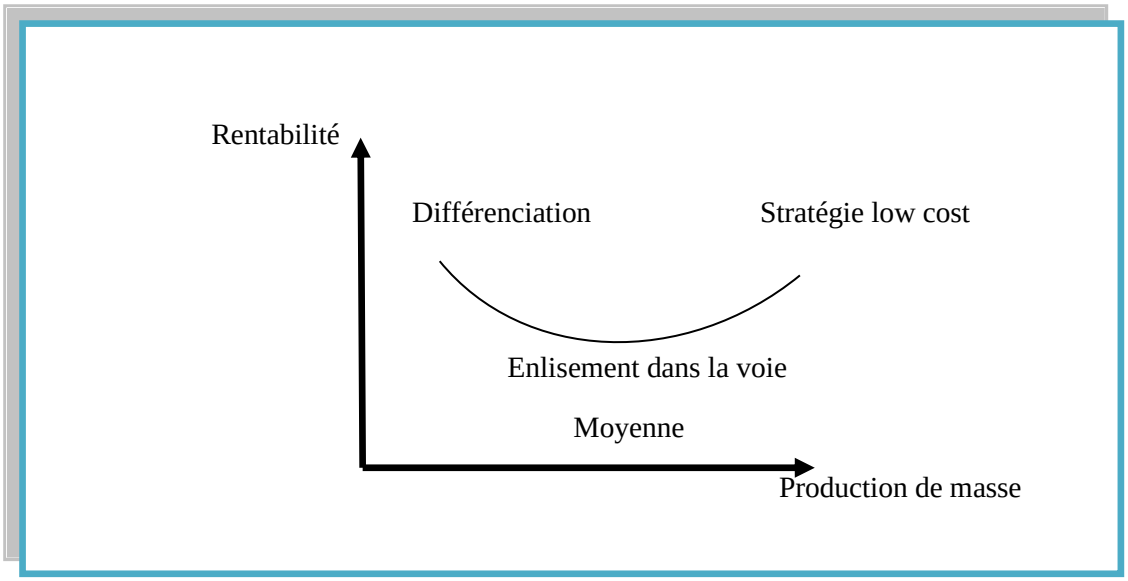
L'enlisement dans la voie médiane est présent dans les entreprises qui s'engagent simultanément dans toutes les stratégies de base, sans qu'elle ne réalise aucune.

Ces entreprises ne possèdent aucun avantage sur ses concurrent, et sera handicapée dans n'importe quel segment par rapport à celles qui ont opté pour une stratégie de base.

Il traduit l'irrésolution d'une firme face au choix d'une stratégie concurrentielle, et s'efforce d'acquérir un avantage sur ses concurrents par tous les moyens possibles et n'arrive à rien, parce que l'obtention de différents types d'avantage nécessite des actions incompatibles les unes avec les autres.

(Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 29, 30).

Figure I.24 : l'enlisement dans la voie médiane



Source : d'après M.PORTER, management stratégique, 9éme édition (Vuibert), p.214. Consulté le 12/11/2021 à 17h

3.10 La poursuite de plus d'une stratégie de base

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

La domination par les coûts et la différenciation sont généralement incompatibles.

- La différenciation est coûteuse (une firme qui se différencie accroit délibérément les coûts, pour parvenir à une position unique et prélever un surprix).
- A l'inverse, la domination par les coûts exige souvent qu'une firme renonce à une certaine différenciation en normalisant son produit, en réduisent les frais de marketing et autres frais fixes.

On trouve trois (03) situations dans lesquelles une firme peut simultanément accéder à une domination par les coûts et par la différenciation :

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

(Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). P. 31, 32, 33).

Conclusion

Après avoir retrouvé les origines de la stratégie, et noté le passage de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise. Nous avons entièrement consacré la section 2 à la compréhension des stratégies concurrentielles et stratégies corporate engageant la firme sur de multiples voies de développement en ayant à opter pour l'une des stratégies d'ensemble, soit la spécialisation, la diversification l'intégration verticale ou l'internationalisation, ainsi que les stratégies d'activités, et le portefeuille d'activité qui détermine la performance de l'entreprise.

Ensuite, nous avons essayé de définir dans la section 3 les stratégies générique de M.PORTER qui considère la stratégie de l'entreprise comme « l'art de se construire des avantages durablement rentables par rapport à son environnement par la réduction de l'incertitude, des innovations, des verrouillages, son accroissement, des synergies, la flexibilité ».

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

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

Chapitre II

Cadre méthodologique de la recherche

Introduction

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

Section 1 : Terrain de recherche, qui se veut une vue d'ensemble sur le secteur agroalimentaire, ensuite la présentation des quatre « biscuiteries, chocolateries » (PALMARY, BIMO, LU, DULCESOL), et on va faire un rappel de la problématique et de hypothèses de recherche, enfin la présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête (le questionnaire).

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

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

Section 1 : Terrain de la recherche

1.1 Le secteur agroalimentaire (Biscuiteries, chocolateries)

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

Les biscuits sont apparus grâce aux Grecs au XIe siècle.

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

La Nomenclature algérienne des activités (NAA) classe les industries agroalimentaires dans le secteur de l'industrie manufacturière (section D), branche des industries agricoles et alimentaires (division 10). Deuxième industrie du pays après les hydrocarbures et première industrie manufacturière 38% en 2018 de la valeur ajoutée globale de l'industrie hors hydrocarbures et 2% du PIB.

Les Industries Agroalimentaires (IAA) en Algérie ont connu leur essor dans les années 70 avec les programmes publics de développement visant à la création de sociétés nationales, notamment dans les filières céréales, lait, eaux et boissons. Ces filières restent les plus importantes mais sont suivies maintenant par celles du sucre, des corps gras, des conserves, des viandes, etc.

Les productions agroalimentaires jouent donc un rôle important dans la croissance économique globale du pays. L'accroissement du volume d'affaires, la densification du tissu des PME et TPME agro-alimentaires dans les différentes filières, et les progrès accomplis dans le processus de renforcement des compétences managériales illustrent la dynamique réelle de ce secteur industriel.

L'activité de la filière céréalière est principalement orientée vers la production de farine et de semoule. Certains moulins ont développé des productions d'aliments du bétail, notamment pour pouvoir utiliser les issues de meunerie, d'autres ont développé des produits transformés : pâtes, couscous, biscuits,… et éventuellement des produits d'accompagnement (sauces pour les pâtes).

Le secteur de la biscuiterie est caractérisé par un grand nombre de petites entreprises mais quelques producteurs plus importants se détachent : PALMARY, BIMO…etc. Face à la concurrence, la production locale a dû se replier essentiellement sur des produits bon marché, le

même phénomène s'observe sur les chocolats : les produits haut de gamme sont importés et les produits algériens se situent en bas de gamme.

Parallèlement, l'Algérie exporte très peu et seulement vers certains pays africains.

Les industries agroalimentaires dont le montant passe de 154,3 milliards de dinars en 2017 à 124,6 milliards de dinars en 2018, inscrivent une baisse de 19,2% avec un poids de 27,5 en 2018, ce secteur occupe la seconde place dans la structure totale. Il occupait la première place en 2016 et 2017 avec des taux respectifs de 31,1% et de 34%.

Le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays, il contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration du PIB (produit intérieur brut) et à la résorption du chômage en pleine expansion.

Selon l'étude du FCE, le secteur des industries agroalimentaires est le premier employeur dans l'industrie (40% de l'emploi avec près de 150.000 actifs occupés) et produit 40 à 45% de la valeur ajoutée industrielle (plus de 300 milliards DA). En 2007 le marché algérien du biscuit était stagnant avec une croissance de 2% seulement.

La filière chocolat et biscuits est en repli en Algérie face à la montée des importations. Les biscuits algériens s'exportent le mieux au Sénégal, Niger, et à un degré moindre en Mauritanie, et sur le marché local la production algérienne de chocolats, bien que riche en nombre de marques fait face à une très forte concurrence étrangère de qualité bien supérieure.

1.2 Présentation des quatre (biscuiteries, chocolateries)

1.2.1 Groupe PALMARY

A- Histoire du groupe

La Société PALMARY FOOD avec son entité industrielle SARL SOBCO a été créée en 2017 dans la zone industrielle de Kharouba, dans la wilaya de Boumerdes à proximité de la capitale Alger.

Actuellement, PALMARY FOOD compte six (06) sites de production et est parmi les leaders de la catégorie sur le marché local avec une grande dynamique de croissance et d'expansion.

Avec sa marque phare MAXON lancée en 2013 PALMARY FOOD est présent avec une large gamme sur la catégorie des tablettes, la pâte à tartiner et les biscuits. En terme de position elle occupe une position de leader sur les tablettes, la pâte à tartiner et sur différents segments et catégories des biscuits (Biscuits noir).

MAXON est une méga brand et est en train de devenir une marque iconique en Algérie.

La 2éme marque KOOL est leader sur le biscuit mosaïque avec encore beaucoup de potentiel de développement pour la marque.

Les autres produits et marques sont dans l'extrême accessibilité comme les marques et produits DREAM/ MEGADREAM, KREMALI, MON GOUTER, ETC.

La force PALMARY FOOD c'est une très bonne qualité produit et une grande accessibilité, des produits et marques démocratiques qui permettent de toucher des cibles très larges en Algérie et dans les pays exports.

L'entrée dans le segment premium en février 2020 avec le lancement de produit GIANDUIOTTO (MOMENT Le doré), les biscuits REGALO, les tablettes de véritable chocolat MOMENT et la gaufrette enrobée KOOL Break en novembre 2020.

B- Sa gamme de produits

Tableau N°II. 1 : La gamme de produits de groupe PALMARY

Gammes	Produits
REGALO	-Biscuits Fourré -Biscuits Secs
KOOL	-Biscuits Fourrés -Gaufrette Enrobé
MOMENT	-Chocolat -Dessert
MAXON	-Bar -Biscuit -Cookies -Fourré -Génoise -Pâte à Tartiner Tablette -Tablette à Cuisiner
PALMARY	-Fourrés -Génoises

Source : site web de PALMARY « palmaryfood.com », consulter le 09/11/2021 à 20h

Ces principes guident ses activités pour offrir des produits conformes aux attentes de ses clients et de toutes les parties intéressées ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables. Ce qui lui a permis de se positionner parmi les leaders de marché local, et d'intégrer des marchés extérieurs, cette position ne peut pas être maintenue sans l'amélioration continue de ses performances.

Dans cet optique, ils ont mis en place un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001, qui leurs permettra de donner au client de l'entreprise l'assurance que l'établissement, de par son organisation, ses processus, ses moyens humains et matériels, est capable de lui fournir des produits et des prestations conformes à leurs exigences et attentes.

Aux fins de l'atteinte des objectifs fixés par le groupe :

- Accroitre la satisfaction de ces clients
- L'amélioration de la qualité des produits
- L'amélioration de la compétence et de la capacité de ces collaborateurs
- L'optimisation des équipements de réalisation des produits
- L'amélioration de l'efficacité de la communication interne et externe….etc.

La direction Générale de SARL SOBCO est tenue de veiller à leurs compatibilités avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes
- Elle engage à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du SMQ
- Compte sur tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et satisfaire les parties intéressées.

1.2.2 Groupe BIMO :

A- **Présentation :**

Groupe Bimo (Biscuiterie moderne), créée en 1981 est une société algérienne spécialisée dans la biscuiterie, la chocolaterie et le cacao. La première usine a été créée dans la zone industrielle de Baba-Ali au Sud d'Alger baptisée la Nouvelle biscuiterie moderne (Bimo par abréviation

Le dynamisme de son manager a permis un développement rapide de ses activités productives. C'est ainsi qu'en 1986 a été créée une unité de fabrication de chocolats et de végécaos, pour lesquels Bimo est devenu leader national en ces produits.

En 1997 a été inaugurée une unité de traitement et de transformation de fèves de cacao, première unité de ce type d'industrie en Algérie. Elle approvisionne les unités du groupe ainsi que les entreprises industrielles nationales. D'autre part, une grande partie de sa production en beurre de cacao est destinée à l'export vers les pays de l'Europe de l'Ouest et de l'est.

En 1999, Bimo industrie Algérie a mis en production la première unité de Gaufrettes à Baba Ali ou sont concentrées l'essentiel de ses activités.

Bimo industrie Algérie assure également les fonctions d'approvisionnement et de commercialisation des produits fabriqués par ses usines à travers son propre réseau de distribution.

À partir de 2011 le groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité sous le référentiel ISO 9001 version 2008 pour satisfaire toujours plus sa clientèle, et ce pour l'ensemble de ses activités.

B- Ses filiales de production

Cette société regroupe six (06) filiales

B-1 Fabrication de biscuits

- **SARL Biscuiterie Moderne BIMO** sise à Baba-Ali
  - **Biscuit au lait:** Galette Junior, Galette Senior, Petit BIMO, Z'Animaux.
  - **Biscuit Sec :** Croc Matin, Macao.
  - **Biscuit fourré au chocolat :** 4 Chico, Chico, Choco Pesos, Choco Rio, Cookies, Goldy, Les tartelettes, Master Choc, Sandwich, Tango.
- **SARL Biscuiterie du Maghreb « BM »**

B-2 Usine de chocolat

- **SARL Chocolaterie BIMO**

Cette gamme de produit a les tablettes de chocolat de la marque Ambassadeur, Excellence et Alpa.

B-3 Unité de gaufrette

- **SARL Gaufretterie BIMO**

La gamme Gaufretterie dispose de quatre (04) marques, qui se présentant comme suit :

- Best of BIMO
- Gaufrette
- Double Mix
- Twist

On y trouve aussi un large choix de format diffèrent.

B-4 Transformation de CACAO

- **SARL CACAO BIMO**

La SARL Cacao BIMO dispose de trois (03) sortes de produits à base de cacao :

- la poudre de cacao
- la masse de cacao
- le tourteau de cacao.

B-5 Confiserie

- **SARL Confiserie Bulle d'Or**

1.2.3 Groupe LU

A- Histoire du groupe

LU, anciennement Lefèvre-Utile, est une marque française de biscuits emblématique de la ville de Nantes.

LU c'est avant tout l'histoire d'une passion partagée entre deux artisans biscuitiers : Jean-Romain Lefèvre et Pauline-Isabelle Utile. De cette union naît la maison LU (Lefèvre-Utile) en 1848, au 5 rue Boileau à Nantes ainsi que son ambition de créer les meilleurs biscuits au monde.

- **1850 – 1900 : Les débuts nantais**

L'excellence des produits de la biscuiterie Lefèvre-Utile lui confère une véritable renommée locale, elle remporte même la médaille d'Or lors de l'Exposition de Nantes en 1882. Louis, le fils cadet du couple, reprend les rênes de la maison LU et s'impose comme un véritable visionnaire. Il révolutionne les méthodes de fabrication avec l'ouverture d'une immense usine de biscuits sur les Quais de Loire. Il se lance aussi dans l'aventure publicitaire avec la création d'affiches incontournables, à l'instar du Petit écolier de Firmin Bouisset (1897).

- **1900 – 1930 : La consécration nationale**

  LU ouvre la décennie en beauté en recevant l'unique Grand Prix décerné à la biscuiterie lors de l'Exposition Universelle de 1900, et trouve ainsi sa première consécration internationale.

  La marque fait sensation avec son phare géant créé par l'architecte Auguste Bluyssen pour l'occasion.

  LU continue à s'associer aux plus grands talents de son époque à l'instar de la comédienne Sarah Bernhardt qui déclare « Je ne trouve rien de meilleur qu'un petit LU, … oh si deux petits LU. »

- **Années 40 – 50 : L'apparition d'un logo culte**

  Le designer américain, Raymond Loewy, donne à la marque son logo aux lettres blanches sur fond rouge qui ne cessera d'être réinterprété jusqu'à aujourd'hui.

  LU innove également à cette époque avec la disparition des boîtes en fer blanc au profit d'emballages plus modernes faisant apparaître la photographie de ses biscuits. Dans le même temps, la marque devient incontournable auprès des enfants avec l'arrivée de Prince et se lance dans le biscuit salé avec TUC.

- **Années 60 – 70 : L'arrivée de marques incontournables**

  La marque n'en finit pas d'affirmer son dynamisme avec la profusion d'indémodables biscuits pensés pour tous : les enfants avec les délicieuses Barquette et les fameux Pepito et Prince, les adolescents avec Granola ou encore les adultes avec les savoureux PiM's.

- **Années 80 – 00 : LU confère de nouveaux rôles au biscuit**

  Etre expert du biscuit c'est aussi savoir lui inventer de nouveaux rôles : que ce soit en faire une gourmandise chocolatée avec Mikado ou le partenaire des plus petits avec Lulu l'Ourson et des apéritifs avec le biscuit salé TUC.

- **2000 à nos jours : 160 ans plus tard, une marque toujours en avance sur son temps**

  En créant la filière blé LU'Harmony en 2008, LU s'engage aux côtés d'agriculteurs français pour cultiver le blé selon des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité locale. Ils sont aujourd'hui plus de 1500 à la mettre en place sur le terrain.

- **2011 et 2012**

La marque adopte un nouveau logo, inscrit dans une perspective plus dynamique ainsi qu'une nouvelle signature « Ouvrons le champ des possibles » faisant la part belle à l'optimisme et l'énergie collective propres à LU. Et est consacrée marque préférée des Français, témoignant du fort lien affectif liant intimement les biscuits à la population.

B- Sa gamme de produits

Tableau N°II 2 : La gamme de produits de groupe LU

Gamme	Produits
Prince	Prince goût chocolats, l'incontournable Prince variétés, pour varier les plaisirs Prince format pratiques à emporter Mini prince, pour les plus petits Prince petit déjeuné Prince goûté moelleux Prince maxi gourmand
Bel Vita	Classique Duo fourré Le tartiné Nutrition Crookie Le moelleux Moelleux cœur gourmand Minis Graine et fruits Les barres moelleuses
Granola	Granola sablés Granola cookies Granola barres Granola cookies cœur extra moelleux Granola Brownies
Mikado	Mikado chocolat au lait Mikado chocolat noir
Heudebert	Les biscottes Les tartines La gamme nutrition Les crackers La biscotte bio
Cracotte	Cracotte froment
Pelletier	Les grandes tranches

	Les barquettes Les pains spéciaux Les biscottes gourmandes Les toasts
Véritable petit beurre	Petit LU moelleux
Napolitain	Napolitain l'originale Napolitain signature
Pepito	Rond Marbré Pockitos Mini rollos Pépits Mini roulés Boite à gouter Croc sablé Chocolaito
Petit écolier	Véritable petit écolier 150G Véritable petit écolier Pocket 250G Véritable petit écolier tendre cœur au lait 120G Véritable petit écolier format familial 2*150G
LULU	LULU l'ourson LULU la barquette LULU la coqueline LULU mini roulés
TUC	Original Variétés Break
Grany	Les barres classiques Les barres fruitées Les barres gourmandes Le moelleux Grany envie de nuts
Les petits épis de LU	Les petits épis au blé complet Les petits épis sélection gourmande
LU Bio	

Source : site internet « lu.fr », consulter le 20/11/2021 à 16h

C- LU Algérie

Le directeur général de LU, en Algérie « M. CLAUDE JOLY » a indiqué lors d'une conférence de presse en 2009, que LU Algérie est une toute nouvelle société, créée en OCTOBRE 2005. Deux ans plus tard, le Groupe Danone détenteur de la marque LU, cédait à Kraft Foods sa branche biscuit.

Elle a commencé par commercialiser des biscuits et des gaufrettes importés, avant de passer à la phase production en AVRIL 2007. Le directeur a annoncé le lancement d'un nouveau produit « prince goûté »qui est le premier biscuit de renommée internationale à être fabriqué localement, et qui a été adapté selon lui au goût algérien avec une proportion étudiée de façon à répondre au pouvoir d'achat des algériens avec un prix variant entre 50 et 55 DA.

Il a aussi profité de l'occasion pour exprimer sa satisfaction quant à la réussite et aux bénéfices réalisés par l'entreprise en Algérie, tout en donnant un petit aperçu sur l'usine implantée en Algérie construite sur une superficie de 2700 m^2 à Réghaia.

Lu Algérie s'est investie dans les ressources humaines, puisque l'usine compte 250 salariés (en 2009) dont 448 sont algériens, et ont bénéficié de 20000 H de formation. Lu a contribuer au développement du marché algérien grâce à la rigueur, l'innovation et la qualité pour atteindre en 2009 une croissance de 20%, et une part de marché de 28%, et une chiffre d'affaire de deux (02) milliards de dinars.

Le directeur à affirmé que l'acquisition de la farine provient de KABYLIE et ORAN, quant à la matière grasse et le sucre ils proviennent de CIVITAL, et quelques produits importés. L'emballage est conçu en Algérie par agro film à SETIF.

Parmi ses produits les plus connus, la gamme :

- Gaufrettes Croustille lait
- Gaufrettes Croustille chocolat
- Gaufrettes Croustille fraise
- Biscuit prince Vanille
- Biscuit prince fraise
- Biscuit prince chocolat
- Biscuit MAJOR vanille
- Biscuit MAJOR chocolat
- Biscuit MAJOR fraise
- Start lait

1.2.4 Groupe DULCESOL

A- Histoire du groupe

C'est l'entreprise VICKY FOOD espagnol qui chapote le groupe DULCESOL. Ce groupe a été crée en 1976. C'est la marque leader du marché en Espagne dans la catégorie pâtisserie et viennoiserie.

En 1976, l'usine VICKY FOOD a permis l'augmentation de la production à rythme vertigineux et l'arrivée des produits dans de nombreuses villes du pays tout entier. C'est la marque DULCESOL, qui mettait l'accent sur le caractère sucré de ses produits et le soleil de la zone dans laquelle elle été fabriqué a commencé à être présente dans les maisons de milliers de familles espagnoles.

Ce groupe a plusieurs gammes

- **Gamme Pâtisserie**
- Muffin
- Croissants, sobaos, ensaimadas et fartons
- Cupcakes
- Palmeritas, cacao palmerita
- Pains napolitains et au lait
- Semelles (Donuts)
- Biscuits
- Rosegones, amandes et gâteaux
- **Gamme boulangerie**
- Burger et hot-dogs
- Pain de mie
- Pain toasté
- Pains spéciaux
- **Gamme DULCESOL Noir**
- Macarons
- Muffins
- Gâteaux spéciaux
- **Gamme crème au Cao**

La gamme de produits DULCESOL couvre différentes catégories dans les linéaires de pain emballé et regroupe plus de deux cents produits dans une grande diversité de formats de vente.

B- DULCESOL Algérie

Le groupe espagnol spécialisé dans la production de gâteaux et de confiseries est présent en Algérie à travers deux entreprises. La première, DULCESOL Algérie est une SARL fondée le 10 janvier 2011 à Hassani Bounif (Oran), avec un capital social de 15,27 millions de dinars et environ de 100 à 249 employés. Elle est dédiée à l'importation des produits de biscuiterie, de chocolaterie et de confiserie.

DULCESOL Algérie est le fruit d'un partenariat entre le groupe espagnol et l'entreprise algérienne Mansouri Distribution basée à Oran.

En 2016, DULCESOL Algérie a réalisé un chiffre d'affaires de 296,75 millions de dinars, contre 940,55 millions en 2015. La division par 3 du chiffre d'affaires s'explique par le début de la production de l'usine de DULCESOL à Oran.

Cette usine est justement la propriété de DULCESOL Magheb, une SARL fondée en mars 2012 avec un capital social de 252 millions de dinars. Ce sont les mêmes actionnaires qui ont décidé de développer l'activité de production des produits distribués par DULCESOL.

L'usine a quand même absorbé une enveloppe de 4,5 millions d'euros.

Dans le monde, le Groupe DULCESOL a clôturé l'année 2017 avec un chiffre d'affaires global de 325 millions d'euros, soit une augmentation de près de 2% par rapport à l'année précédente et une production de 144 400 tonnes.

B-1 Sa gamme de produits

- **Pâtisseries**
  - Madeleines (pâtisseries)
  - Biscuits et petits gâteaux feuilletés
  - Génoise
- **Biscuits et biscottes**
  - Biscuits enrobés de chocolat
  - Biscuits au chocolat
  - Biscuits fourrés
  - Biscuits préemballés
  - Spécialités de biscuits
- **Confiseries de sucre**
  - Confiserie enrobée de chocolat

1.3 Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche

1.3.1 Problématique

« Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés par les entreprises agroalimentaires (Biscuits et Chocolats) en vue de se distinguer les une des autres ? »

De cette question centrale découlent **les questions subsidiaires suivantes** :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quelles sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages réels ou perçus du produit ou de la marque de (Biscuits et Chocolats) auxquels les clients réagissent favorablement ?
- Comment sont perçues les différentes marques de (Biscuits et Chocolats) en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ?

1.3.2 Les hypothèses

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

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

Afin de mener à bien notre étude, nous avons mis en place un questionnaire sous une forme électronique, administré sous ses deux variantes, directe et indirecte, contenant vint huit (28) questions et adressé à un échantillon de population dont la tranche d'âge varie de moins de 20 à plus de 60 ans.

1.4.1 Le questionnaire d'enquête

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

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

C'est un moyen pour recueillir des informations, au sujet d'une population ou d'un groupe de personnes et de la part d'individus faisant partie de cette population ou de ce groupe, en entrant en relation avec chacun de ces individus de la manière la plus standardisée possible par le biais d'un système de questions réponses. Les données recueillies peuvent être quantitatives et qualitatives.

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

1.4.2 Son usage

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

- Pour décrire une population ou un groupe ciblé sur un certain nombre de critères.
- Pour estimer une valeur absolue ou relative.
- Pour tester des relations entre variables afin de vérifier et de valider des hypothèses.

1.4.3 Qualités de rédaction

- Les questions posées doivent attirer l'attention et veiller à l'intérêt de l'enquêté
- Elles doivent être faciles à comprendre
- Doivent entrainer des réponses non biaisées

1.4.4 Formes de question et échelles d'attitude

- **Questions fermées**

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

- A réponses unique
- A réponses multiples ou à choix
- A échelle
- Ordonnées
- Avec notation

- **Questions ouvertes**

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

Section 2 : La méthodologie de recherche : l'enquête

2.1 Définition de l'enquête

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

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

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

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

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

2.2 Objet de l'enquête

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

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

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

2.3 Les phases de l'enquête

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

Il faut faire une enquête étape par étape, appliquer des procédures et des formules précises pour que les résultats donnent de l'information exacte et significative. Il faut bien connaître les tâches particulières, leurs liens et leur pertinence pour comprendre le processus complet. Voici les étapes d'une enquête

- **Définition du problème et formulation des objectifs :** éclairer pourquoi cette étude, quel est le problème et quels sont les objectifs le mieux et le plus clairement possible.
- **Sélection d'une base de sondage**
- **Choix d'un plan d'échantillonnage**
- **Conception du questionnaire**
- **Collecte des données**
- **Saisie et codage des données**
- **Vérification et imputation (traitement des données)**
- **Estimation (pondération)**
- **Analyse des données**
- **Diffusion des données**
- **Documentation (concepts et définition, sur la qualité des données, etc.).**

2.4 Méthodologie de l'enquête

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

2.5 Le contenu de l'enquête

Le questionnaire adopté dans notre cas comprend 28 questions. Il a été élaboré et mis en place dans « Google Forms », et diffusé par internet (via e-mail) ainsi que sur réseaux sociaux (Messenger, Instagram).

Notre questionnaire a porté essentiellement sur les éléments suivants :

- Les caractéristiques socio professionnelles des consommateurs (sexe, âge, profession, revenu…)
- Le comportement des consommateurs et leurs régularités dans le temps et dans l'espace au regard des différents points d'achat
- Leurs modes de consommation
- Leurs habitudes alimentaires
- Leurs fréquences d'achat
- La perception du produit centré sur des éléments de prix et hors prix
- La perception de la qualité centrée sur des éléments secondaires et primaires
- La préférence des consommateurs
- Les déterminants ainsi que les motivations d'achat chez les consommateurs
- L'évaluation des marques référence compte tenu des critères de prix et de qualité

Pour des raisons méthodologiques, ces éléments sont regroupés en quatre voire en cinq rubriques, à savoir :

Caractéristiques de l'échantillon :

Thème 1 : Consommation des produits agroalimentaires (Biscuits et Chocolats)

Thème 2 : Positionnement des marques (Biscuits et Chocolats)

Thème 3 : Variables Prix/Hors prix déterminants le choix des marques des produits agroalimentaires (Biscuits et Chocolats)

Thème 4 : Evaluation de la marque référence selon les variables Prix/Hors prix

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

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

Section 3 : Echantillon de l'enquête : principaux caractéristiques

3.1 Définition de l'échantillon de l'enquête

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

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

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

Avant d'échantillonner, il faut

- **Définir la population d'intérêt ou population cible et l'unité d'enquête :** La population d'intérêt, c'est l'ensemble des individus (unités statistiques) que l'on veut étudier.
- **Fixer la taille de l'échantillon**
- **Sélectionner une base de sondage**
- **Fixer une méthode d'échantillonnage**

3.2 Les méthode de l'échantillonnage

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

3.2.1 L'échantillonnage probabiliste ou aléatoire

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

- **L'échantillonnage aléatoire simple :** L'échantillonnage aléatoire simple est une méthode qui consiste à prélever au hasard et de façon indépendante, (n) individus ou unités d'échantillonnage d'une population à (N) individus. Dans ce cas, chaque membre d'une population a une chance égale d'être inclus à l'intérieur de l'échantillon. Cette méthode est appliquée quand la population possède des caractéristiques homogènes et que nous détenons une base de sondage. Le choix du tirage peut se faire avec remise (un individu peut être choisi plusieurs fois) ou sans remise (un individu déjà choisi ne peut l'être de nouveau). On peut espérer un échantillon « représentatif » puisque la méthode donne à chaque individu de la population une chance égale, mais la méthode n'est applicable que lorsqu'il existe une liste exhaustive de toute la population.
- **L'échantillonnage systématique :** une méthode qui exige aussi l'existence d'une liste de la base de sondage où chaque individu est numéroté de 1 jusqu'à N. : facile à sélectionner parce qu'un seul individu est choisi au hasard. On peut obtenir une bonne précision parce que la méthode permet de répartir l'échantillon dans l'ensemble de la liste, mais les données peuvent être biaisées à cause de la périodicité s'il n'y a pas homogénéité des caractéristiques de la population.
- **L'échantillonnage stratifié :** On divise la population en groupes homogènes (appelés strates), qui sont mutuellement exclusifs (selon l'âge, le sexe, la province de résidence, le revenu, etc.). Les variables de stratification doivent être simples à utiliser, facile à observer et étroitement liées au thème de l'enquête. Proportionnellement à son importance dans la population, on calcule combien il faut d'individus au sein de l'échantillon pour représenter chaque strate et dans chacune des strates, on sélectionne des échantillons indépendants. On peut utiliser n'importe quelle des méthodes d'échantillonnage. La méthode d'échantillonnage peut varier d'une strate à une autre.
- **L'échantillonnage par grappe et à plusieurs degrés :** On sélectionne au hasard un certain nombre de grappes (des groupes qui ne sont pas forcément homogènes à l'intérieur) pour représenter la population.

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

3.2.2 L'échantillonnage non probabiliste ou empirique

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

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

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

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

- **la méthode de quotas :** une technique d'échantillonnage qui s'impose à chaque fois qu'il faut utiliser un échantillon représentatif alors qu'il n'est pas facile de disposer d'une liste de sondage, et que la structure de la population à étudier est connue. Cette méthode est largement utilisée dans les enquêtes d'opinion et les études de marché notamment parce qu'il ne suppose pas de liste des individus de la population. L'échantillonnage par quotas est généralement moins coûteux que l'échantillonnage aléatoire. Il est également facile à administrer, certaines unités peuvent n'avoir aucune chance d'être sélectionnées.
- **la méthode de volontaires ou de convenance:** On prélève l'échantillon à partir d'un groupe de volontaires. Dans ce cas, l'échantillon est composé de toutes les personnes que l'analyse considère concernées (population cible) et volontaires (acceptent d'y participer) par le sujet de l'étude. Cette méthode est très facile à appliquer car l'enquêteur ne se

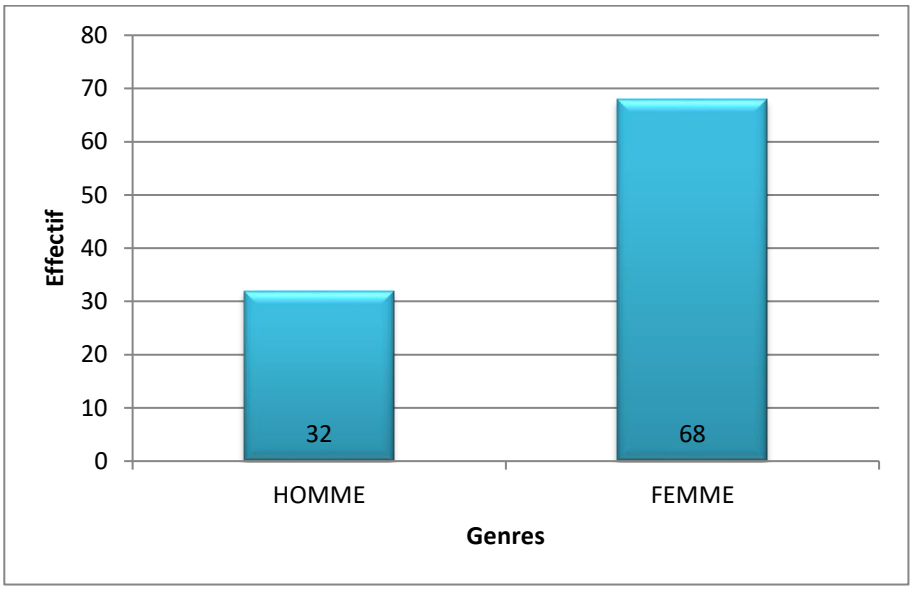
préoccupe pas de convaincre les enquêtés, il ne s'intéresse qu'à ceux qui ont accepté de répondre, mais c'est un échantillon biaisé car aucune stratégie de sélection n'est suivie pour s'assurer que l'échantillon ainsi constitué est bien représentatif de la population cible.

- **la méthode d'échantillonnage ciblé ou échantillonnage à la place:** Cette méthode consiste à obtenir un échantillon d'éléments recrutés en des lieux où la probabilité de rencontrer les personnes concernées par la thématique de l'étude est très élevée. Ce type d'échantillon est largement utilisé pour travailler sur des cibles structurellement bien identifiées mais dispersées ou de faible effectif.
- **la méthode de boule de neige :** C'est une méthode dont l'échantillon est composé d'individus recommandés par des personnes déjà enquêtées. Ce type d'échantillon est largement utilisé en milieu industriel, il est également utile pour atteindre des populations très particulières ou pour pénétrer des milieux fermés, mais il y a une difficulté d'obtention d'un échantillon représentatif si vous n'avez pas pu avoir des recommandations.
- **La méthode d'Access panel ou de panel ouvert :** L'Access panel est un échantillon composé d'individus volontaires qui ont été recrutés au cours des études précédemment réalisées. L'usage de cette méthode est fréquent pour les études par Internet. Son principale avantage est de ne pas avoir à rechercher au hasard des personnes à interrogées, mais de sélectionner sur une liste celles qui répondent aux caractéristiques recherchées et de les contacter, mais si la base n'est pas actualisée on risque de ne pas retrouver les enquêtés au cas où ils avaient changé d'adresse ou de numéro de téléphone.

3.3 Principaux caractéristiques de l'échantillon de l'enquête

3.3.1 Le genre (sexe)

Figure N°II.1 : genres de la population enquêtée

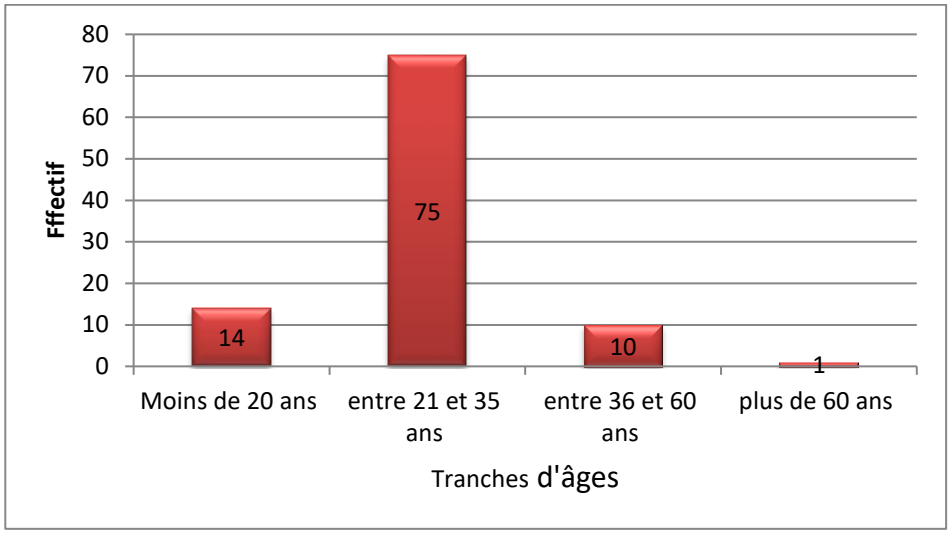


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : L'échantillon de la population étudiée est mixte, dont 32% sont des Hommes et 68% des Femmes.

3.3.2 L'âge

Figure N°II.2: Ages de la population enquêtée

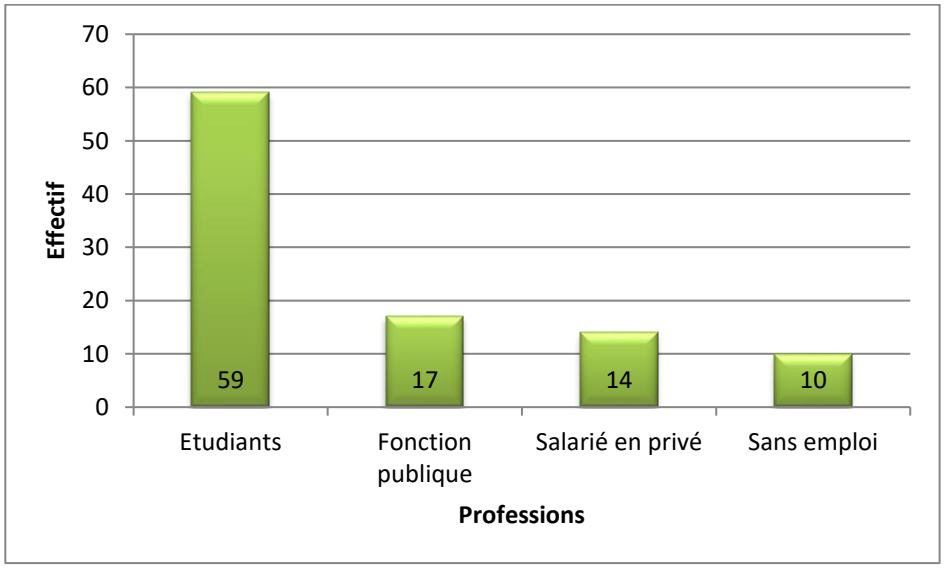


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : La pluparts des personnes interrogées se situe entre 21 et 35 ans.

3.3.3 Situation socioprofessionnelle

Figure N°II.3 : Les différentes professions de la population enquêtée

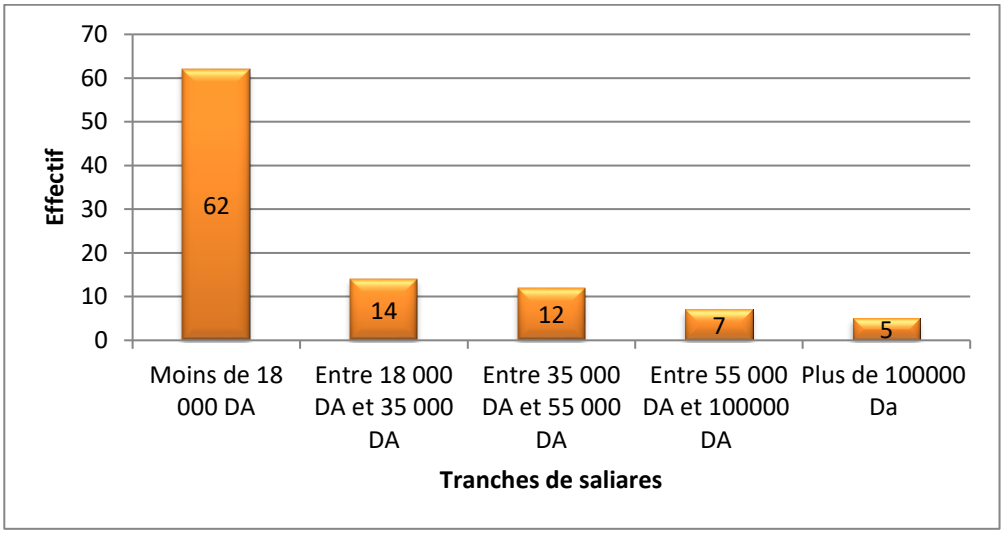


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : la plupart des personnes interrogées sont des étudiants.

3.3.4 Situation des salaires

Figure N°II.4: Les catégories de salaires de la population enquêtée

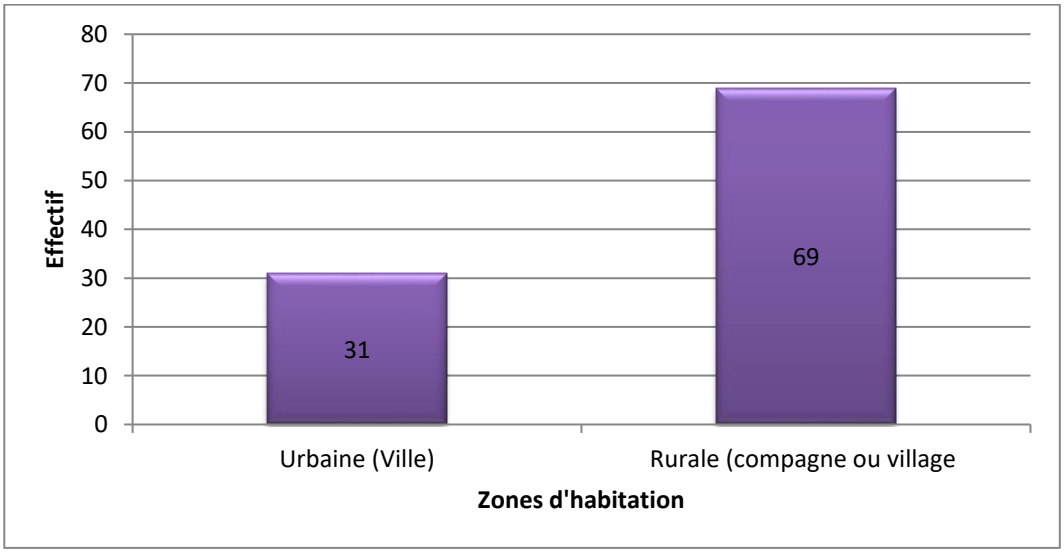


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : Le gros des salaires se situe dans la fourchette (-18000 à -55000) DA.

3.3.5 Zones d'habitation

Figure N° II.5 : Les lieux d'habitation de la population enquêtée

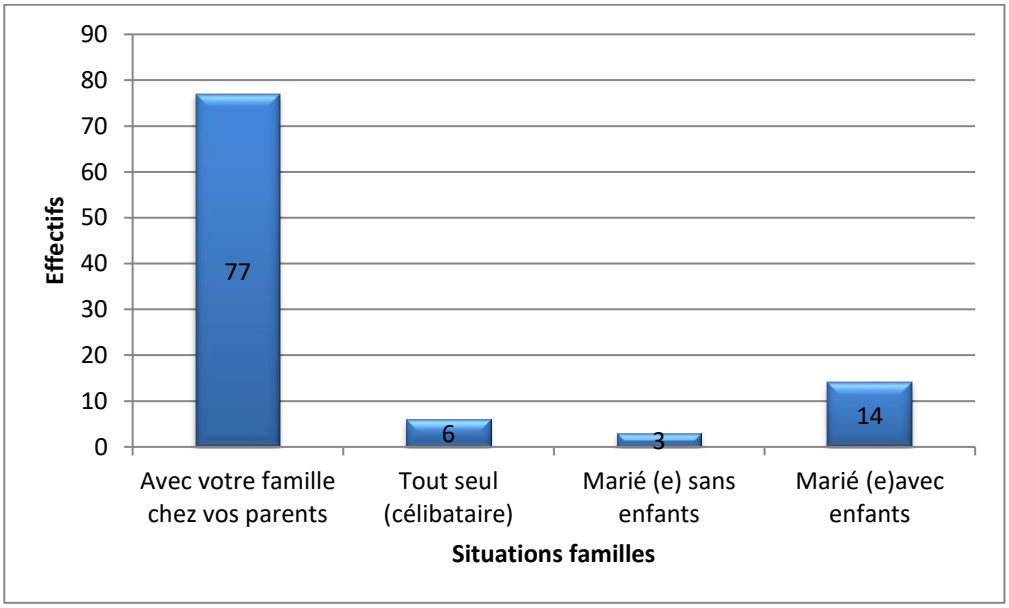


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : La plupart des personnes interrogées habitent dans des zones Rurales avec un taux de 69%.

3.3.6 Situation familiale

Figure N° II.6: Situation familiales de l'échantillon

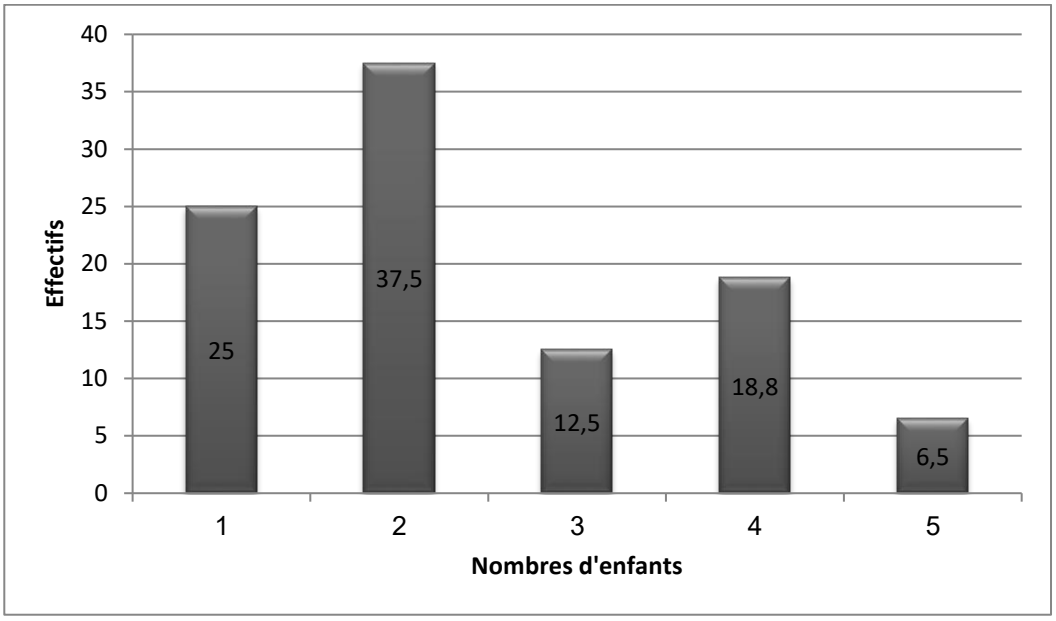


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : La plupart des membres interrogés déclarent vivre avec leurs familles.

3.3.7 Nombres d'enfants (mineurs et majeurs), « si marié (e) »

Figure N°II.7: Nombres d'enfants

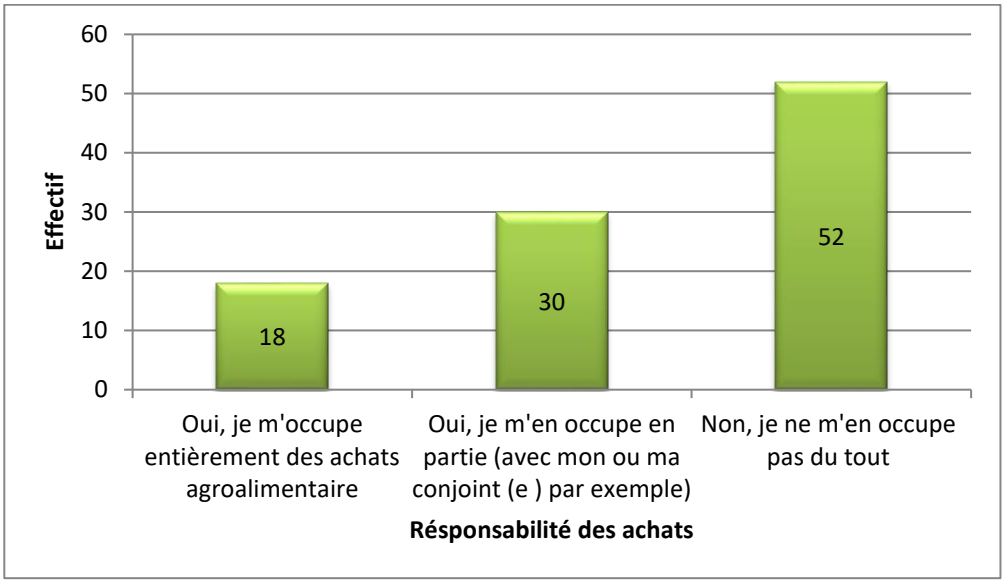


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : On voit que les personnes mariées interrogées, 37.5% d'eux on deux (02) enfants, 25% avec un (01) enfant, 18.8% avec quatre (04) enfants, 12.5% avec trois (03) enfants, et que 6.5% qui ont cinq (05) enfants.

3.3.8 Responsabilité des achats

Figure N°II.8 : La responsabilité des achats



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : La majorité des membres interrogés ne s'occupe pas du tout des achats avec un taux de 52%.

Conclusion

Nous avons présenté le terrain de la recherche, la méthodologie de la recherche empirique et les principales caractéristiques de l'échantillon à travers lequel on a sélectionné un sous-ensemble d'unités de la population ciblées dans le but de recueillir des renseignements sur eux (les caractéristiques socio professionnelles des consommateurs (sexe, âge, profession, revenu, zones d'habitation, situation familiale, et leurs fréquences d'achat)).

Après avoir présenté notre enquête dans se présent chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats de cette enquête dans le prochaine chapitre.

Chapitre III

Résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Introduction

Ce présent chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche obtenu à travers le questionnaire d'enquête qu'on a fait auprès d'un nombre de clients consommateurs.

Afin de bien traité ces résultats on va opter dans la Section 1 pour une analyse Uni-variées (Tri à plat), dans laquelle on va parler sur la consommation des produits agroalimentaire (biscuits et chocolats), ainsi que le positionnement des marques (biscuits et chocolats), ensuite les variables prix et Hors prix déterminants le choix des marques des produits (biscuits et chocolats), enfin l'évaluation Prix et Qualité de ces marques.

En ce qui concerne la section 2 sera une analyse Bi variée (tri croisé), ou on va opter pour une évaluation (Prix) et (Qualité) des marques (confrontation MAXON, BIMO, LU), ainsi que la comparaison de ces marques par rapport aux couple (Prix/ Qualité), ensuite par rapport aux variables prix on va faire un croisement entre les 1^{ére} préférences des consommateurs et le critères prix, et les variables hors prix c'est un croisement entre toujours la 1^{ére} préférence des consommateurs et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, et la notoriété).

Quant à la section 3 sera consacré pour la discussion des résultats de la recherche.

Section 1 : Analyse Uni-variées (Tri à plat)

L'analyse uni-variée nous permet de décrire des variables et comment une variable est distribuée. C'est l'analyse la plus basique.

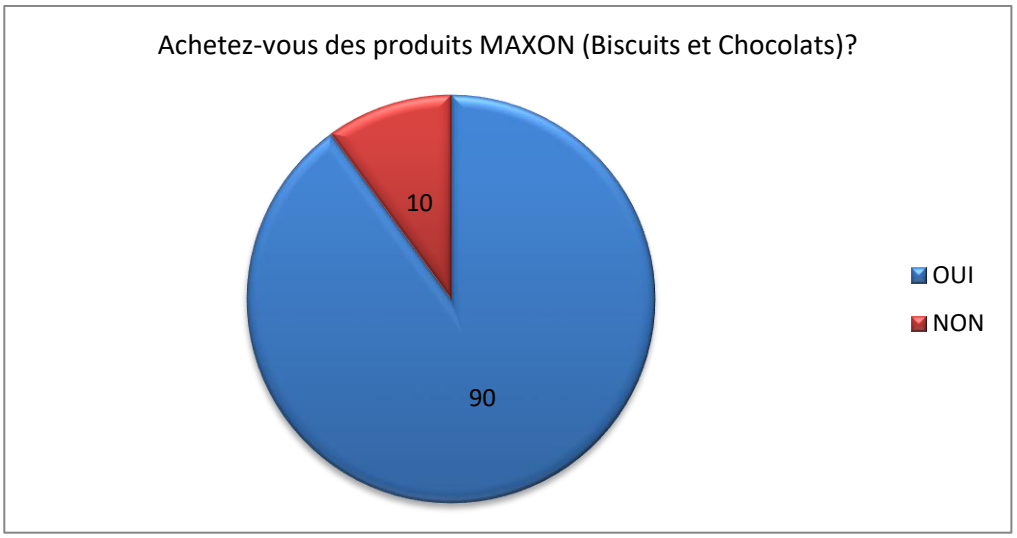
Elle sert à décrire une variable d'où le nom uni-variée (tel que : combien de femmes on a dans notre échantillon ?). Cette analyse permet de regarder la distribution, la fréquence et le pourcentage d'items dans une variable. Elle permet également de regarder la centralité et la dispersion d'une variable à travers la moyenne et la médiane et pour d'autres types de variables, à travers la moyenne et l'écart-type.

L'analyse uni-variée consiste à analyser chacune des variables du questionnaire sans tenir compte de certaines autres variables. Nous tenons à signaler que les données sur les quelles sont élaborée l'ensemble des figures présentées dans cette section, sont présentées en annexes sous formes de tableaux portant le numéro équivalent à celui de chacune des figures.

1.1 Consommation des produits agroalimentaire (Biscuiterie et Chocolateries)

1.1.1 Fréquences d'achat des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)

Figure N°III.1 : Fréquences d'achat des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)

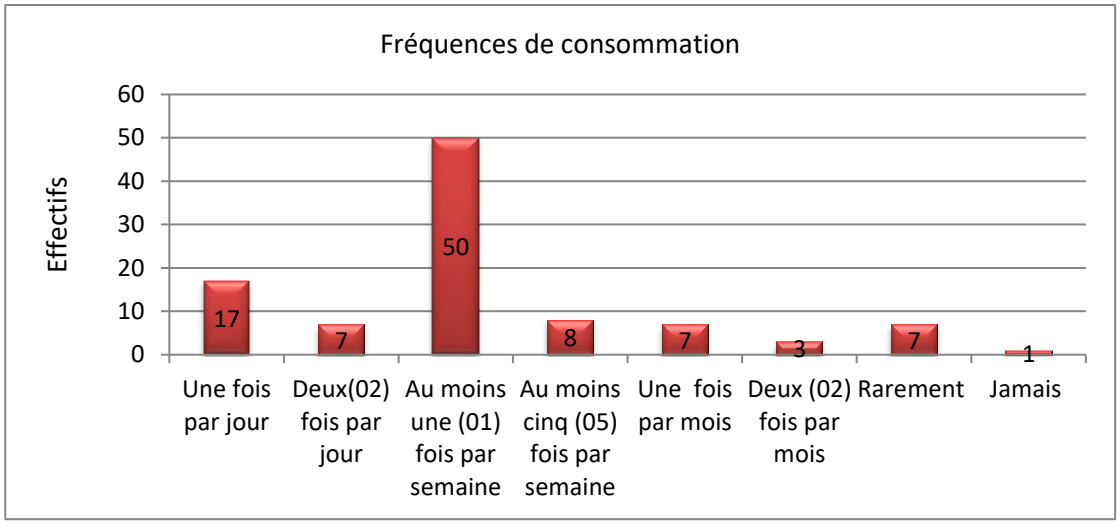


Source : élaborer par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : Il existe que 10% des personnes interrogées qui n'achètent pas des produits MAXON

1.1.2 Fréquence de consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

Figure N°III.2 : Fréquence de consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

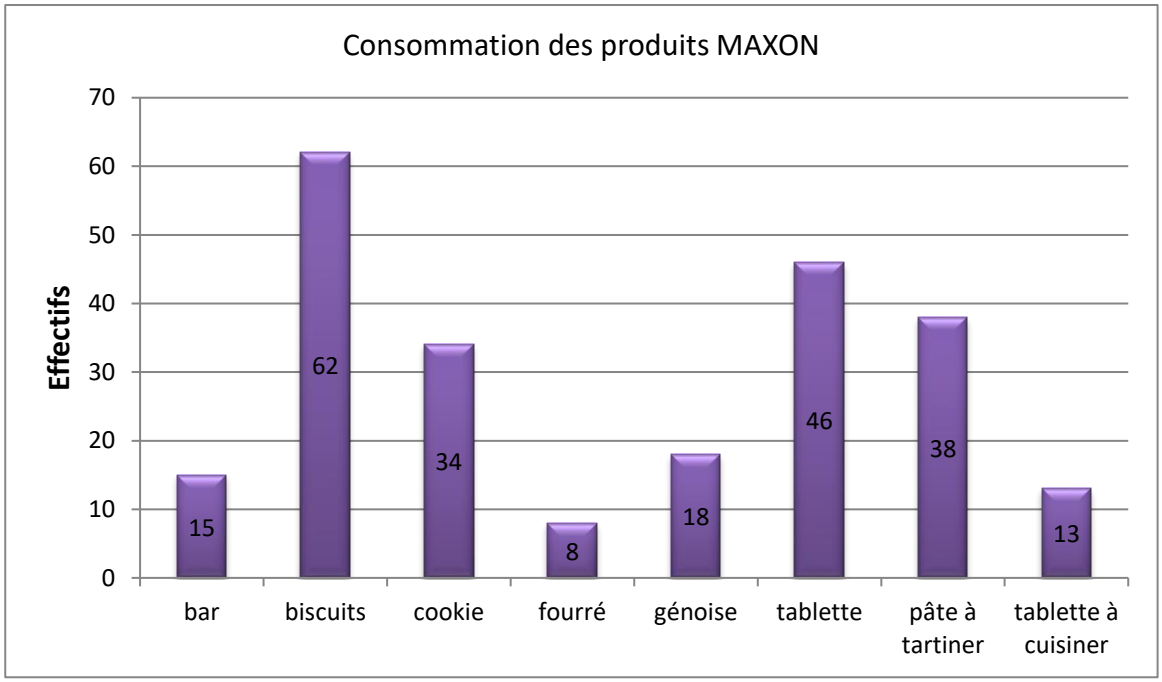


Source : élaborer par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : L'ensemble des individus testés consomment au moins une (01) fois par semaines les produits MAXON avec un taux de 50%.

1.1.3 Consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

Figure N°III.3 : Consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

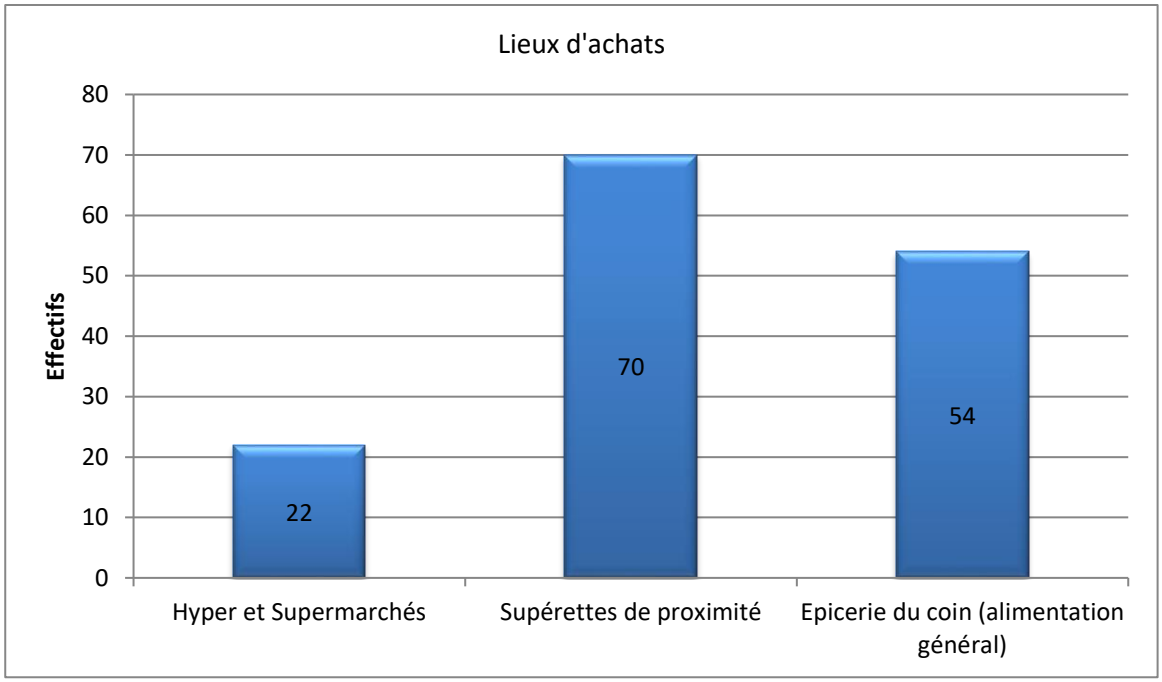


Source : élaborer par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : On voit que 62% des personnes interrogé consomment des biscuits, 46% des tablettes, 38% pâte à tartiner, 34% des cookies, 18% génoise, 15% des bar, 13% des tablettes à cuisiner, et seulement 8% qui consomment des fourré.

1.1.4 Les lieux d'achat

Figure N°III.4 : **Les lieux d'achat**

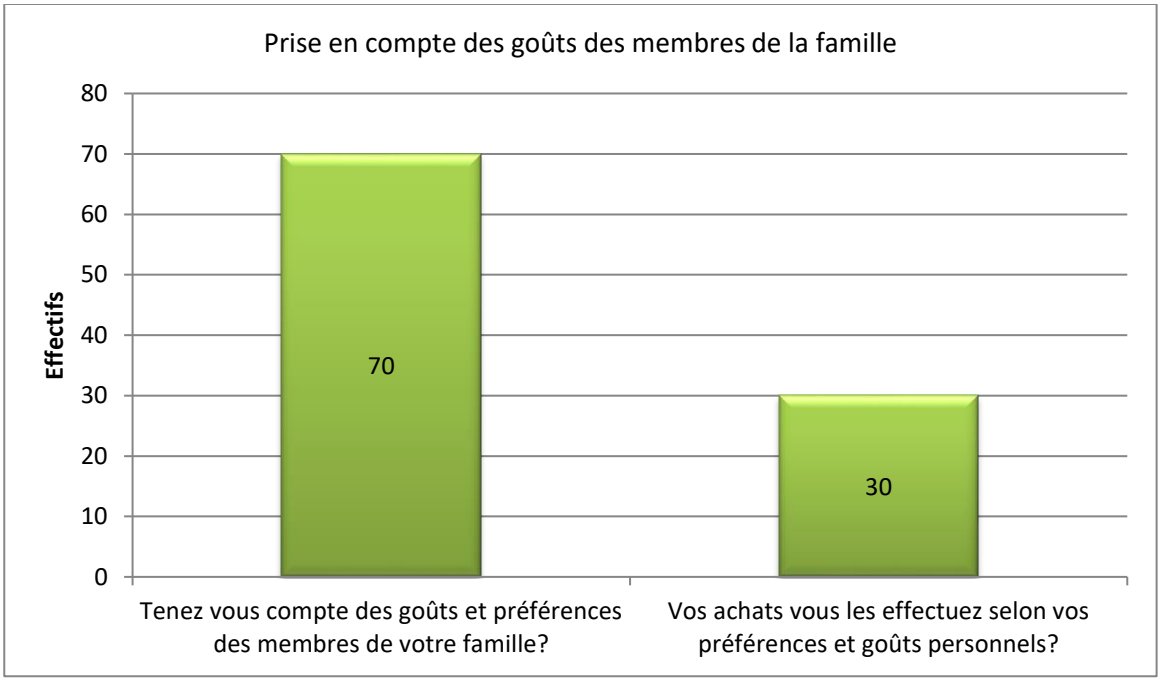


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : On voit que 70% des personnes interrogées achètent leurs produits MAXON dans des supérettes de proximité, 54% dans des épiceries du coin, et que 22% qui achètent dans des hyper et supermarchés.

1.1.5 La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille

Figure N° III.5: La prise en considération des gouts des membres de la famille chez la population enquêtée

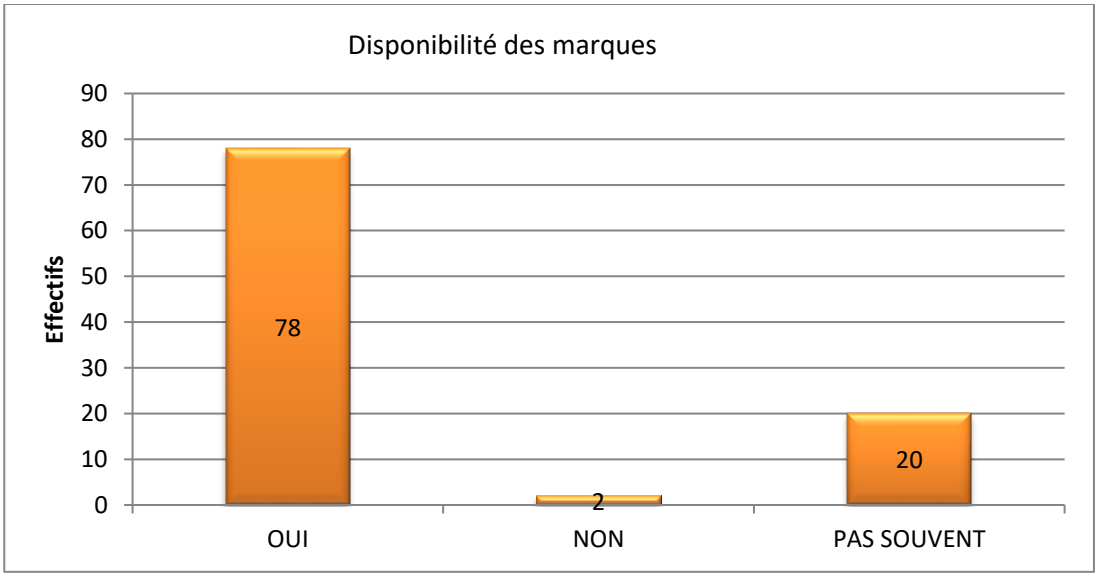


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : La plupart des consommateurs prend en considération les goûts des membres de leurs familles

1.1.6 Disponibilité des produits MAXON recherchées, sur les étalages

Figure N°III.6: **Disponibilité des produits MAXON recherchées selon la population enquêtée**

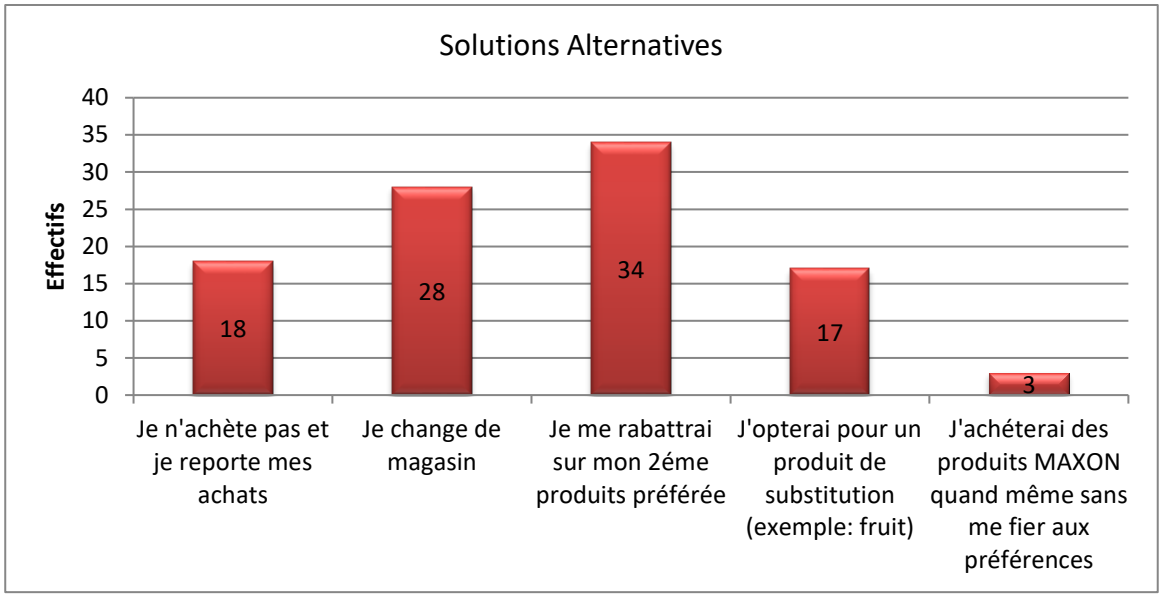


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : Généralement les marques recherchées sont présentes sur les étals des différents commerces fréquentés.

1.1.7 Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée

Figure N° III.7: Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée

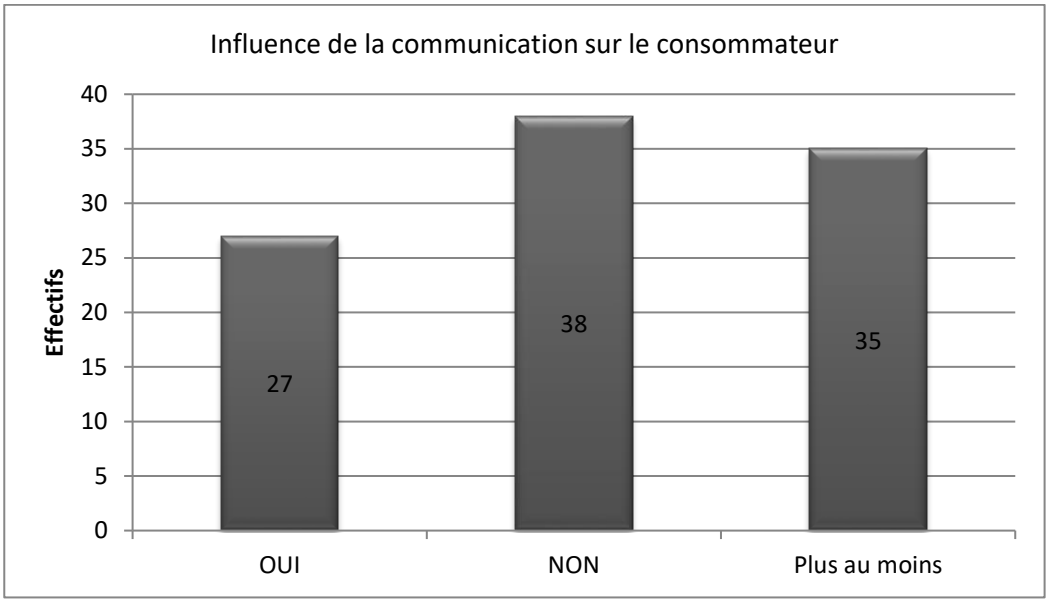


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : De par les réponses obtenues à la question, il est clair que les consommateurs sont moins fidèles à leurs marques d'où leur rabattement sur les choix par défaut. Seul 41% (18%+ 28%) restent fidèles.

1.1.8 Sensibilité à la communication publicitaire

Figure N°III.8 : la sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée

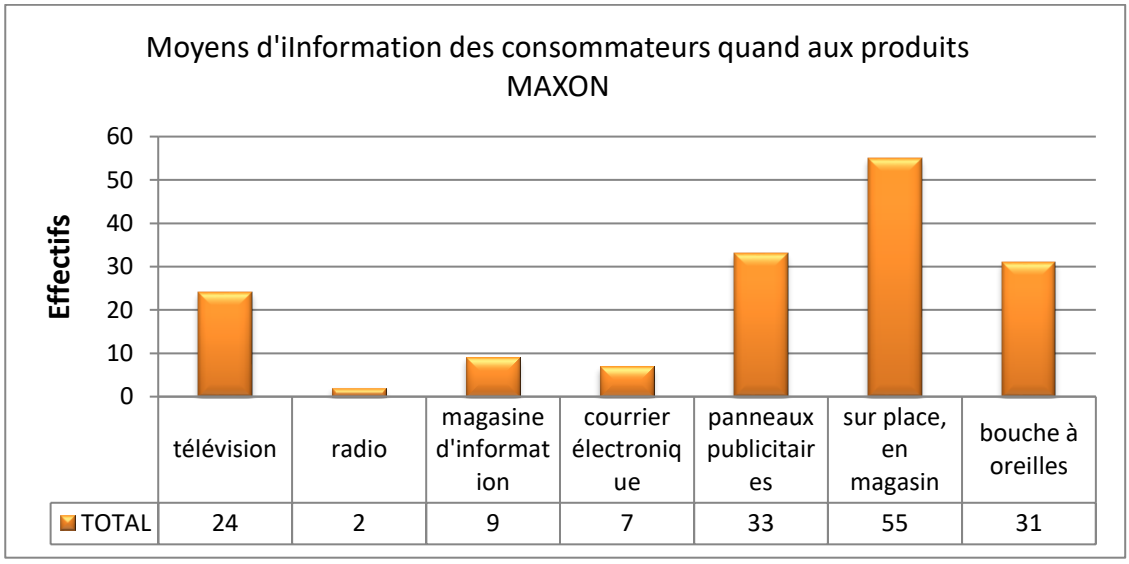


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : La plupart des consommateurs sont insensible à la publicité.

1.1.9 Moyens d'information des consommateurs quant aux produits MAXON

Figure N°III.9 : Moyens d'information des consommateurs quant aux produits MAXON

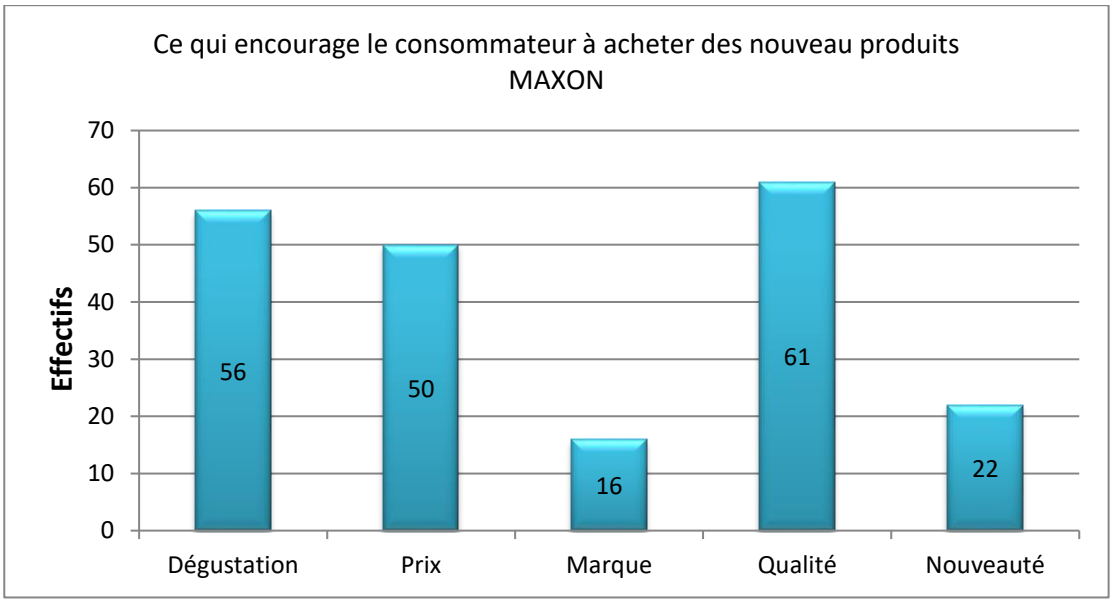


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : La plupart des consommateurs veulent être informée sur place en magasin avec un taux de 55%.

1.1.10 Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits MAXON

Figure N°III.10 : Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits MAXON

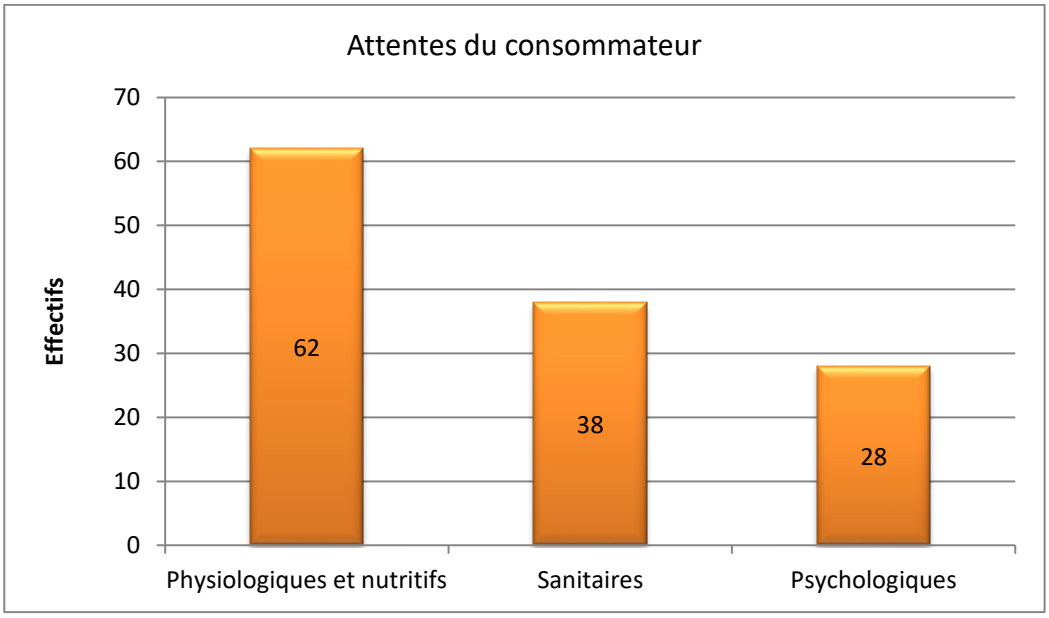


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : On voit que les consommateurs donnent tout d'abord l'importance à la qualité du produit avec un taux de 61%, ensuite à la dégustation avec un taux de 56%, et aux prix avec un taux de 50%. Ils ne prennent pas trop en considération la marque ou la nouveauté.

1.1.11 Attentes des consommateurs

Figure N°III.11 : Les attentes des consommateurs selon l'échantillon



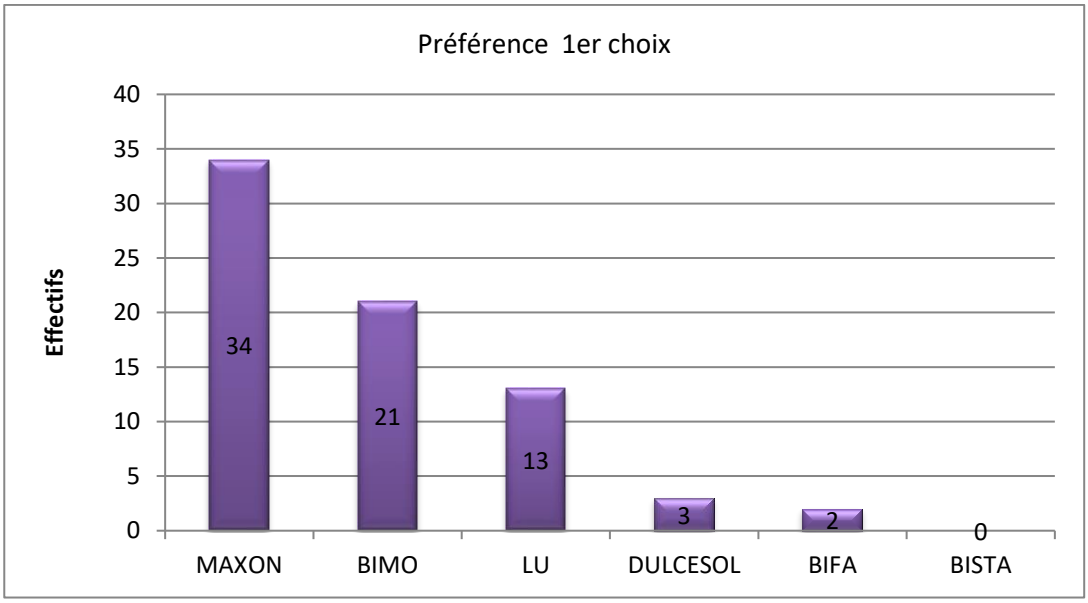
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : le 1er usage attribué aux (Biscuits et Chocolats) est de nature physiologique et nutritifs.

1.2 Positionnement des marques (Biscuits et chocolats)

1.2.1 Notoriété assistée des marques

Figure N°III.12 : L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés.



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Sur les 100 personnes interrogées presque la moitié d'entre elles placent MAXON comme leader, vient ensuite BIMO puis LU**.**

1.2.2 Nombres de citations des marques

Tableau N°III.1 : Le nombre de citations ou le nombre de fois que les marques sont citées

Notoriété assisté des marques	Nombres de fois citée	Fréquence %
MAXON	93	25.34
BIMO	85	23.16
BISTA	51	13.90
BIFA	51	13.90
LU	55	14.99
DULCESOL	27	7.36
BJORGE	1	0
LINDT	1	0
NESTLET	1	0
QAADA, ISSER	1	0
PALMARY	1	0
TOTAL	367	100 %

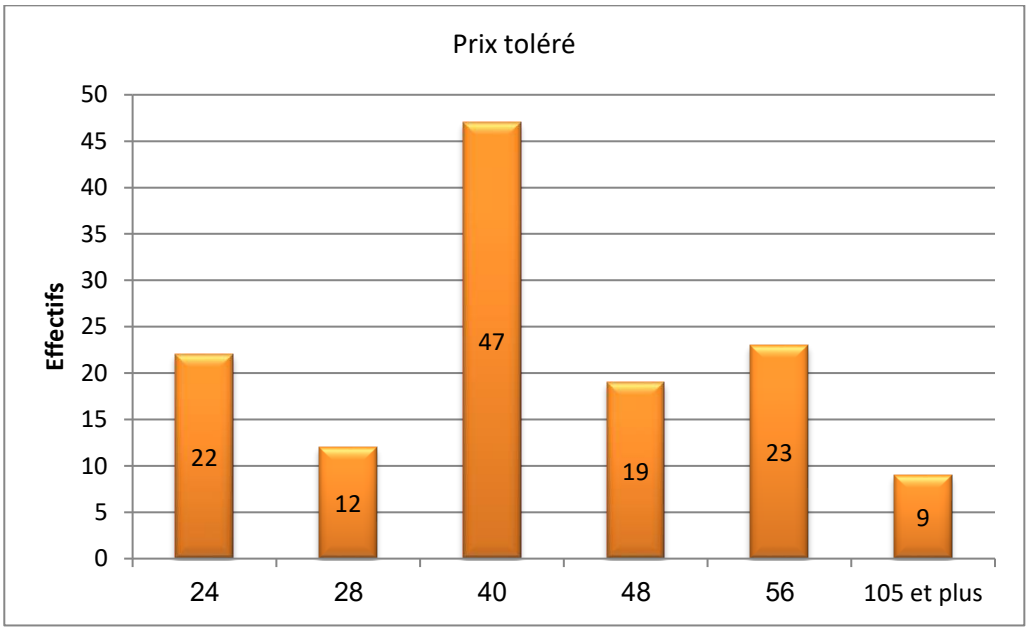
Source : élaborée par nous même à partir des données de l'enquête, 2021.

Commentaire : les marques MAXON et BIMO ont presque le même nombre de fois de citation, elles ont localement la même notoriété.

1.3 Variables prix et Hors prix déterminants le choix des marques des produits (Biscuits et Chocolats) :

1.3.1 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)

Figure N°III.13: **les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)**

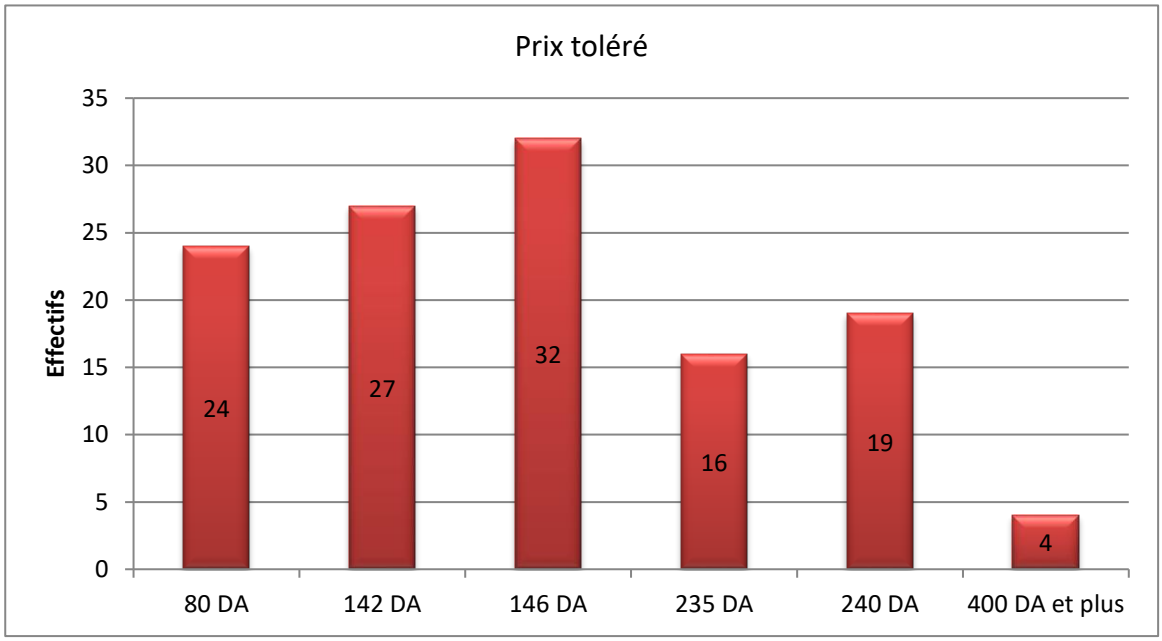


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Plus de la majorité opte pour un prix compris entre 40-56 DA.

1.3.2 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un Pack format familial de produits MAXON (Chocolats et Biscuits)

Figure N°III.14 : Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un Pack format familial de produits MAXON (Chocolats et Biscuits)

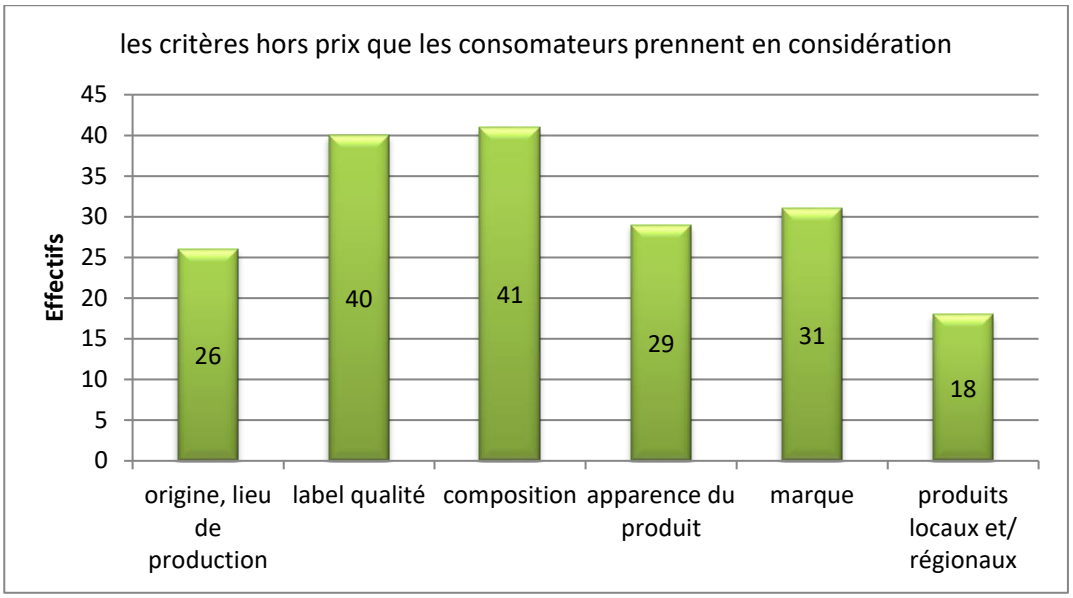


Source : élaborée par nos soins à partir des données l'enquête, 2021

Commentaire : Plus de la majorité opte pour un prix compris entre 80-146 DA.

1.3.3 Les critères que les consommateurs prennent en considérations lors de l'achat des produits MAXON (Chocolats et Biscuits) en dehors du prix

Figure N°III.15 : Les critères que les consommateurs prennent en considérations lors de l'achat des produits MAXON (Chocolats et Biscuits) en dehors du prix

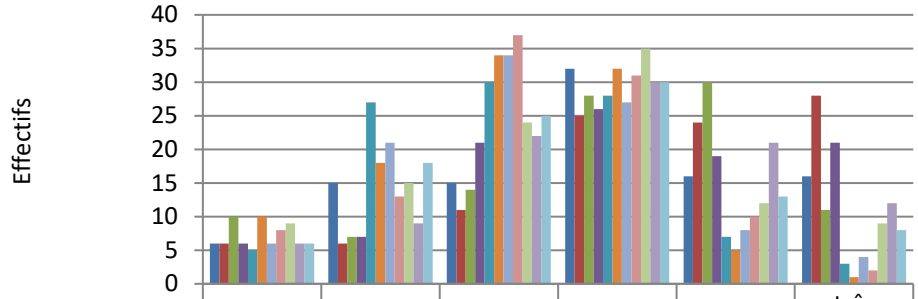


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : De par les réponses obtenues à la question, il est clair que pour les consommateurs après le critère du prix vient la composition avec un taux de 41%, et label qualité avec 40%, la marque avec 31%, apparence du produit avec 29%, ensuite origine, lieu de production avec 26%, et enfin les produits locaux et/ régionaux avec un taux de 18%.

1.3.4 Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1ére préférence

Figure N° III.16 : Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1ére préférence



	je ne sais pas	pas important	peu important	important	très important	extrêmement important
PRIX	6	15	15	32	16	16
QUALITE NITRITIONNELLE	6	6	11	25	24	28
LABEL QUALITE	10	7	14	28	30	11
ASPECT BIO	6	7	21	26	19	21
IMAGE DE MARQUE	5	27	30	28	7	3
NOTOROETE	10	18	34	32	5	1
PACKAGING	6	21	34	27	8	4
LES NOUVEAUX PRODUITS	8	13	37	31	10	2
CHOIX-GAMME	9	15	24	35	12	9
PROXIMITE (DISPONIBILITE	6	9	22	30	21	12
EMPLACEMENT SUR LES LIEUX DE VENTE	6	18	25	30	13	8

Commentaire : Il est clair que pour le critère prix est important pour la plus parts des consommateurs avec un taux de 32%, la qualité est extrêmement importante 28%, label qualité aussi très important 30%, aspect bio important 26%, choix de gamme important 35%, proximité important 30%, emplacement important avec 30%.

1.4 Evaluation Prix des marques : (Echelle de -5 à +5)

Identification	MAXON	BIMO	BISTA	BIFA	LU	DULCESOL
1	5	2	4	3	2	1
2	2	1	2	2	4	0
3	0	1	-1	0	-2	0
4	-5	-3	0	-4	2	0
5	-1	2	-3	-3	5	4
6	-3	-2	-2	-4	-2	-3
7	-5	-5	-5	-1	-5	-3
8	-2	-4	-1	-5	-5	-5
9	-5	-3	-5	-3	-4	-1
10	-2	-3	-4	-3	-2	-3
11	-1	-3	1	2	3	5
12	0	1	-2	-1	3	-1
13	-4	-4	-5	-5	-5	-5
14	-4	-5	-5	-5	-2	-2
15	2	1	0	0	0	0
16	-1	-1	-2	0	2	3
17	5	4	3	3	3	2
18	-5	-5	-4	-4	-4	-4
19	5	4	2	2	4	5
20	3	4	1	4	5	5
21	-2	-1	-3	-1	1	0
22	3	1	-2	-2	3	2
23	1	3	3	3	3	1
24	-5	-4	-5	-3	-4	-4
25	5	-5	-5	-5	-5	-5
26	-1	-1	-2	-3	2	0
27	-3	-4	-2	-4	-1	-3
28	1	0	-1	-2	-3	-4
29	3	3	-4	-4	4	4
30	-2	-2	-3	-3	5	5
31	-2	-3	-3	-5	-5	-5
32	2	1	1	0	2	2
33	-3	-3	-3	-3	-3	-3
34	1	0	0	1	2	2
35	-3	-3	-3	-3	-3	-4
36	-3	-1	0	0	-1	0
37	4	5	4	4	4	4
38	-2	-3	-1	0	4	-5
39	1	2	0	0	2	0
40	-5	-5	-5	-5	-2	-5
41	1	1	1	1	0	0
42	0	3	-1	-1	5	3
43	-4	-2	-5	-3	-2	-3
44	-3	-2	-3	-2	-5	-3
45	2	0	0	0	0	0
46	1	0	-1	0	0	0
47	4	4	4	4	3	3

48	-5	-3	-3	-4	-3	-5
49	4	5	4	4	-1	2
50	5	4	3	2	2	1
51	1	-1	-1	1	0	-1
52	1	3	1	1	2	3
53	-1	1	3	3	4	5
54	-2	-3	-5	-4	1	2
55	2	-1	0	-1	-1	1
56	0	0	1	1	2	2
57	-2	-2	-5	-5	-5	-2
58	5	5	2	0	5	3
59	-5	-2	-2	-3	-2	-4
60	-3	-2	-3	-4	-4	-3
61	-2	-3	1	2	2	0
62	-4	-5	-3	3	2	4
63	-3	-4	-2	-1	1	4
64	-2	-1	-3	-3	0	-2
65	4	4	3	4	5	4
66	4	0	0	0	2	0
67	-5	-4	-3	-4	-2	-2
68	1	1	0	0	2	0
69	-3	-4	0	0	1	2
70	1	1	0	-1	3	0
71	-1	-1	-1	-4	1	-2
72	-1	-3	-3	-4	2	0
73	5	1	-4	-3	5	0
74	-5	-3	-3	-3	-2	-2
75	-1	1	0	2	2	3
76	0	0	0	0	0	0
77	3	5	-2	-3	-4	-5
78	-3	-4	-5	-5	-4	-4
79	1	2	1	-1	-1	0
80	0	-4	-3	-3	3	2
81	-4	-4	-4	-4	-4	-4
82	0	0	0	0	0	0
83	5	5	-5	-5	5	-5
84	-4	-4	-4	-4	3	-2
85	2	1	1	0	3	0
86	-3	-2	0	0	0	0
87	-4	-3	-5	-4	-3	-4
88	-2	-1	-1	-2	1	-1
89	0	0	0	0	0	0
90	2	0	-5	3	5	-2
91	5	0	0	0	2	2
92	1	-1	-1	-2	1	0
93	1	2	1	2	4	4
94	0	2	0	1	4	4
95	-3	0	-5	-4	3	0
96	5	4	4	3	5	3
97	-5	-4	-3	-2	-3	-4
98	-3	-3	-3	-4	1	-2
99	5	3	3	4	4	4
100	-3	-4	-5	-3	-3	-4
SOMME	-41	-60	-129	-112	54	-25
MOYENNE	-0.41	-0.6	-1.29	-1.12	0.54	-0.25

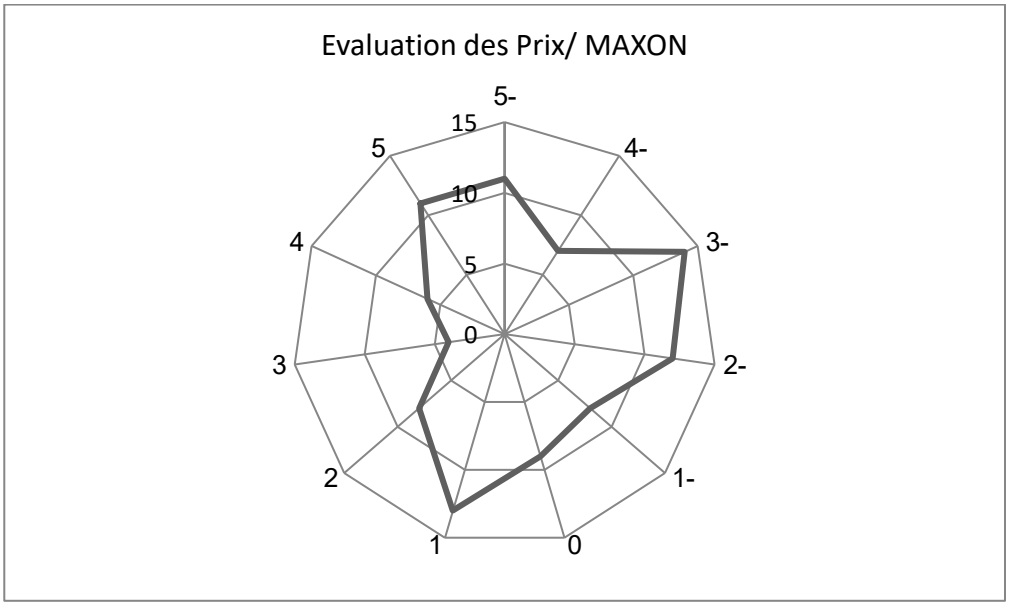
Tableau N°III 2: Evaluation prix des marques (Echelle de -5 à +5)

EVALUATION	MAXON	BIMO	BISTA	BIFA	LU	DULCESOL
-5	11	6	16	9	7	9
-4	7	13	6	16	7	10
-3	14	15	17	16	7	8
-2	12	8	9	6	9	9
-1	8	10	10	8	5	4
0	9	12	18	19	10	25
1	13	13	10	6	8	4
2	8	7	3	7	17	10
3	4	5	6	7	11	7
4	6	7	5	6	9	10
5	11	5	0	0	10	6

Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021.

1.4.1 Evaluation Prix de la marque MAXON

Figure N°III.17 : Evaluation Prix/ MAXON

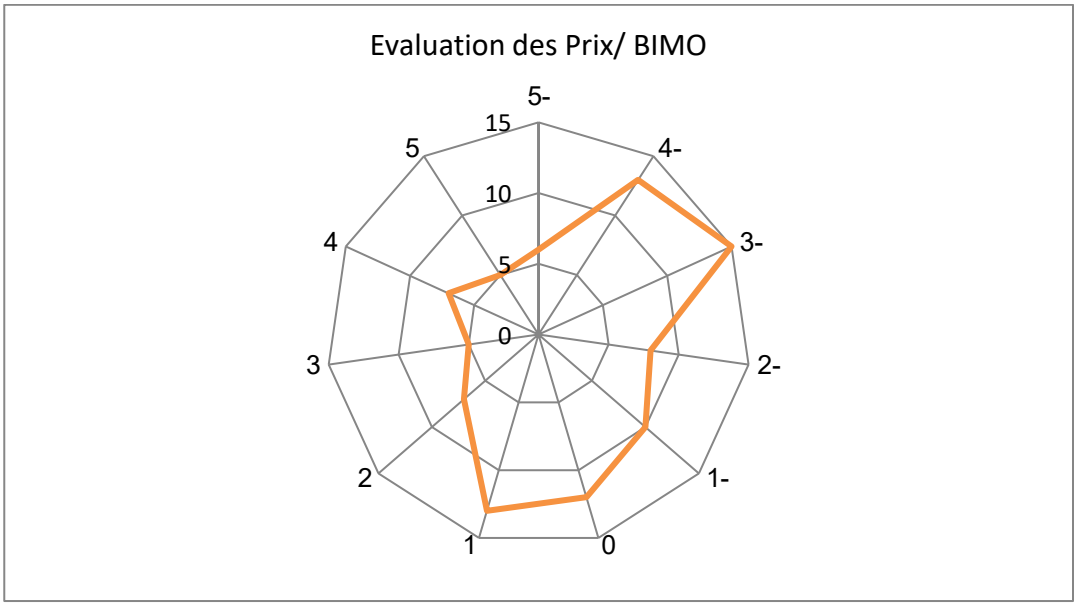


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : il ressort que par rapport au prix, la marque MAXON se situe dans la zone (-5 à +1) et tend vers « 1 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.4.2 Evaluation Prix de la marque BIMO

Figure N°III.18 : Evaluation Prix/ BIMO

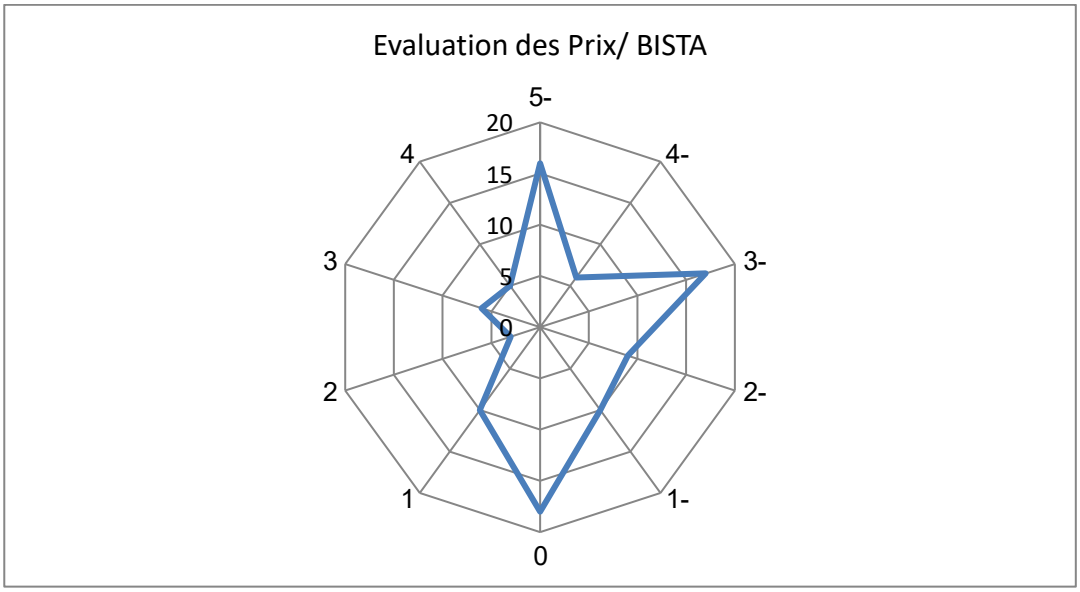


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix la marque BIMO**,** se situe en majorité dans la zone de (-4 à +1), une tendance élargie et dispersée entre (0 à +1) sur une échelle de (-5 à +5).

1.4.3 Evaluation Prix de la marque BISTA

Figure N°III.19 : Evaluation Prix/ BISTA

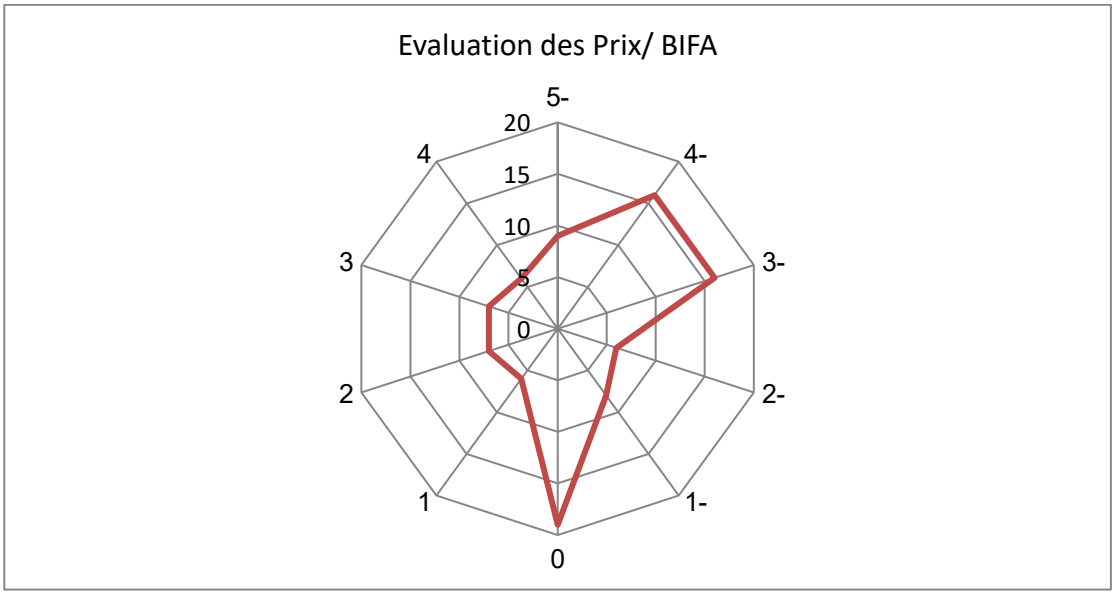


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix la marque BISTA**,** se situe en majorité dans la zone de (-5 à 0), une tend vers « 0 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.4.4 Evaluation Prix de la marque BIFA

Figure N°III.20 : Evaluation Prix/ BIFA

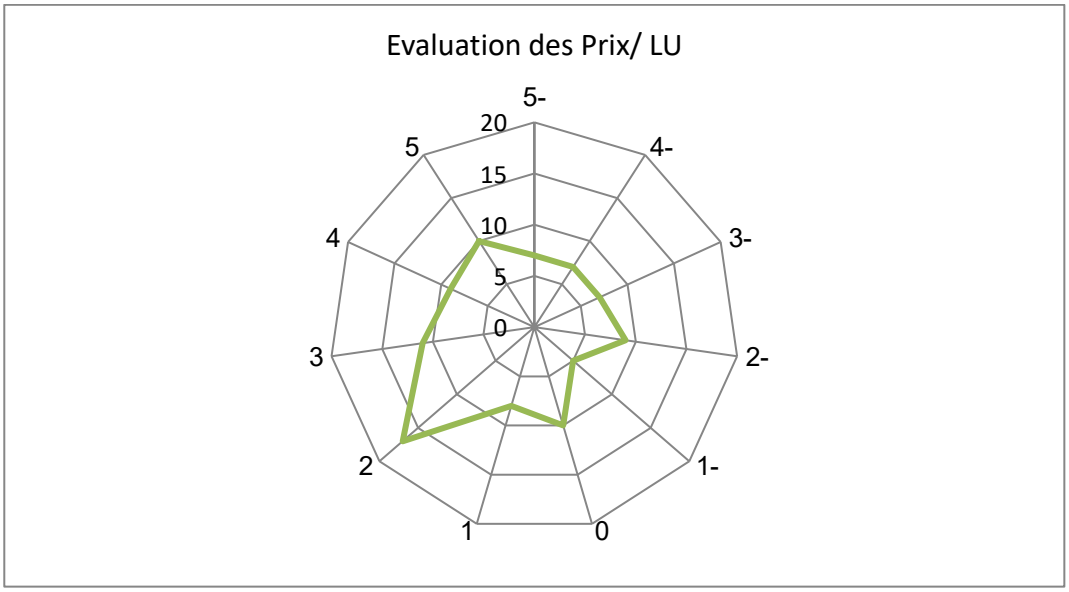


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix la marque BIFA**,** se situe en majorité dans la zone de (-4 à 0), une nette tendance vers « 0 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.4.5 Evaluation Prix de la marque LU

Figure N°III.21 : Evaluation Prix/ LU

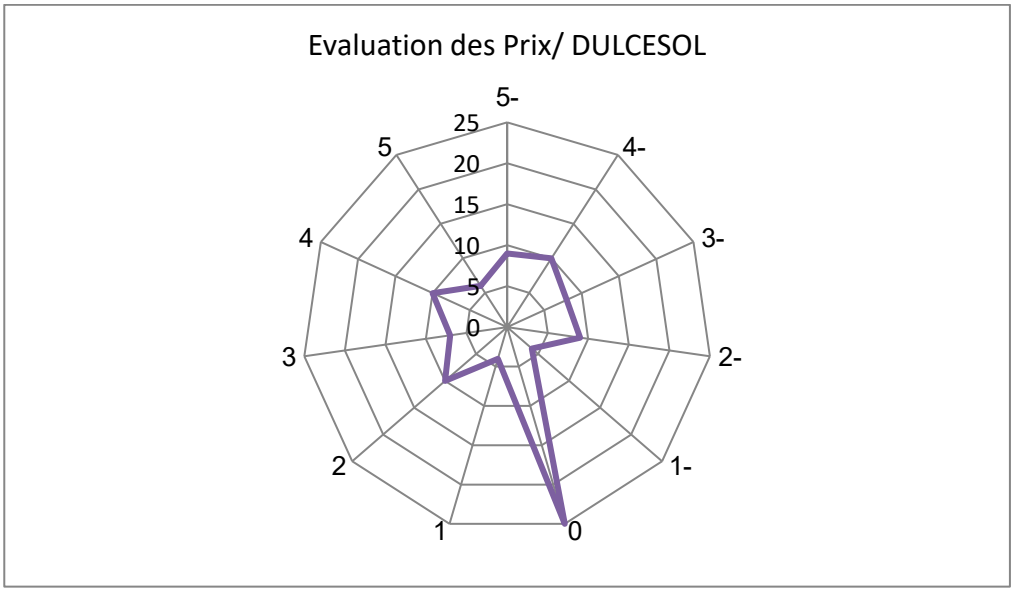


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix la marque LU**,** se situe en majorité dans la zone de (+2 à +5), et tend vers « +2» sur une échelle de (-5 à +5).

1.4.6 Evaluation Prix de la marque DULCESOL

Figure N°III.22 : Evaluation Prix/ DULCESOL



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix la marque DULCESOL**,** se situe en majorité dans la zone de (-5 à -4), avec une nette tendance vers « 0 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.5 Evaluation Qualité des marques (Echelle de -5 à +5)

Identification	MAXON	BIMO	BISTA	BIFA	LU	DULCESOL
1	5	3	4	4	2	3
2	2	2	1	3	3	3
3	0	1	-1	0	-1	0
4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	-1	-1	4	3
6	-3	-2	-2	-5	-2	-3
7	-1	-1	-1	0	-2	-1
8	4	2	-1	-4	-4	-4
9	-3	-3	-3	-3	-4	-5
10	-4	-3	-4	-4	-4	-4
11	3	3	0	0	5	0
12	-2	0	-4	-3	2	-3
13	-5	-5	-5	-4	-5	-4
14	-4	-5	-5	-5	-2	-3
15	0	0	0	0	0	0
16	3	3	2	2	2	3
17	2	2	2	2	2	1
18	5	5	5	5	5	5
19	3	3	2	2	4	4

20	2	3	0	2	4	5
21	-5	-4	-4	-4	1	-1
22	5	5	3	4	4	4
23	5	5	3	3	5	3
24	-4	-3	-3	-5	-5	-5
25	5	5	-5	5	-5	-5
26	-1	1	-1	-2	2	0
27	-2	-3	-3	-3	-3	-3
28	1	0	-1	-2	-2	-3
29	4	4	1	2	3	2
30	5	5	5	5	5	5
31	-2	-2	-2	-5	-5	-5
32	5	5	2	1	2	2
33	-3	-3	-3	-3	-3	-3
34	3	1	0	2	5	4
35	4	4	1	4	5	3
36	4	4	4	3	4	4
37	5	5	5	3	3	3
38	-2	-2	-1	0	5	-3
39	1	2	0	0	3	2
40	-5	-5	-5	-5	-5	-5
41	5	5	5	5	4	4
42	4	5	1	2	5	2
43	-5	-5	-5	-5	-5	-3
44	-5	-4	-3	-4	-4	-3
45	-3	0	-1	-1	-1	-1
46	1	2	3	1	1	1
47	-5	-4	-3	-4	3	3
48	-4	-3	-4	-3	-5	-2
49	5	5	3	4	5	5
50	5	3	2	2	1	-2
51	4	3	2	3	2	3
52	2	3	1	1	3	3
53	4	4	-2	5	5	5
54	3	1	0	-1	2	4
55	2	1	0	1	0	3
56	4	3	2	3	2	2
57	-2	-2	-5	-5	-5	-2
58	4	5	2	0	5	3
59	-4	-2	-2	-5	-3	-5
60	-3	-4	-3	-2	-2	-3
61	4	3	-1	-1	4	5
62	3	2	-2	1	3	1
63	-2	-4	0	-3	4	2
64	3	4	0	1	5	-1
65	1	1	1	1	1	1
66	2	1	1	0	2	0
67	5	5	4	4	4	5
68	2	1	-1	-1	3	0
69	2	2	1	1	3	3
70	3	4	3	3	3	3
71	0	0	0	2	0	0

72	3	2	1	0	5	1
73	5	5	0	3	3	0
74	5	0	0	2	2	2
75	3	3	2	2	5	4
76	3	3	3	3	3	3
77	2	5	1	-1	-3	-5
78	3	2	1	-2	1	1
79	1	2	-1	-2	0	0
80	3	1	1	2	3	3
81	-5	-5	-5	-5	-5	-5
82	5	5	3	1	4	4
83	5	5	-5	-5	5	-5
84	5	3	3	3	4	3
85	-3	-2	-2	-1	-4	-1
86	3	3	0	0	0	0
87	5	4	3	3	3	1
88	-1	1	1	-1	1	-1
89	3	4	4	0	4	0
90	3	2	0	5	5	0
91	5	3	-1	-1	2	1
92	4	3	2	2	2	2
93	2	4	1	3	5	4
94	3	4	2	2	5	5
95	1	2	-2	0	4	3
96	5	5	5	1	-5	-4
97	-2	-2	-2	-3	-4	-5
98	3	5	5	2	5	2
99	5	5	5	4	3	4
100	-3	-3	-3	-4	-3	-4
SOMME	143	143	10	16	127	52
MOYENNE	1.43	1.43	0.1	0.16	1.27	0.52

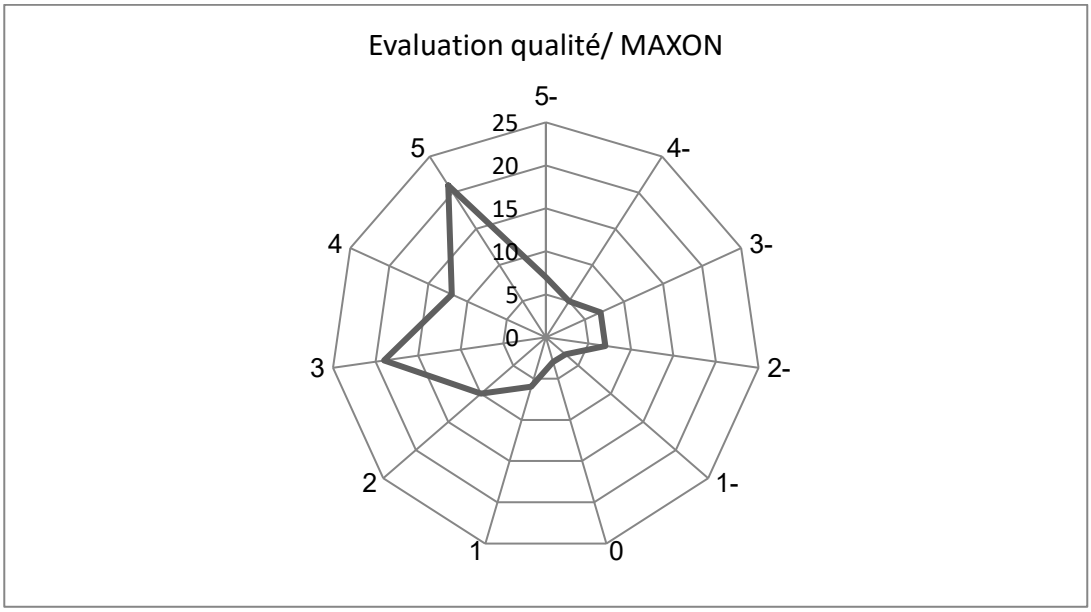
Tableau N°III.3 : Evaluation Qualité des marques (Echelle de -5 à +5)

EVALUATION	MAXON	BIMO	BISTA	BIFA	LU	DULCESOL
-5	7	5	8	10	10	10
-4	5	5	4	7	6	5
-3	7	7	8	7	5	10
-2	7	7	8	5	5	3
-1	3	1	12	9	2	6
0	31	6	14	12	5	12
1	6	10	14	10	6	8
2	10	12	11	15	13	9
3	19	17	9	12	15	18
4	12	11	5	7	14	11
5	21	19	7	6	19	8

Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

1.5.1 Evaluation Qualité de la marque MAXON

Figure N° III.23 : Evaluation de la Qualité/ MAXON

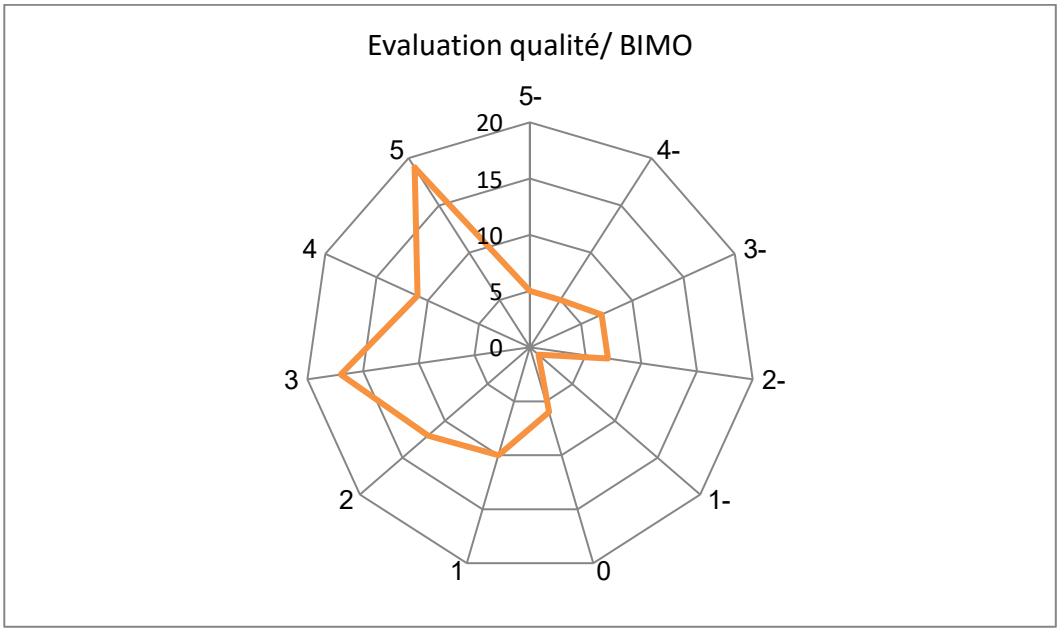


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque MAXON se situe en majorité dans la zone de (+2 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.2 Evaluation Qualité de la marque BIMO

Figure N° III.24 : Evaluation de la Qualité/ BIMO

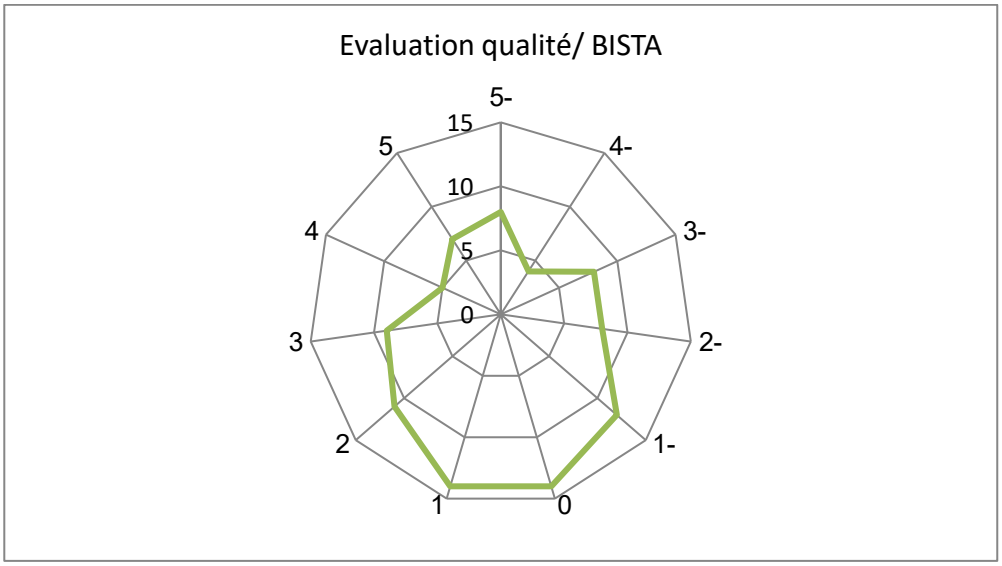


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque BIMO se situe en majorité dans la zone de (0 à +5), une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.3 Evaluation Qualité de la marque BISTA

Figure N°III.25 : Evaluation de la Qualité/ BISTA

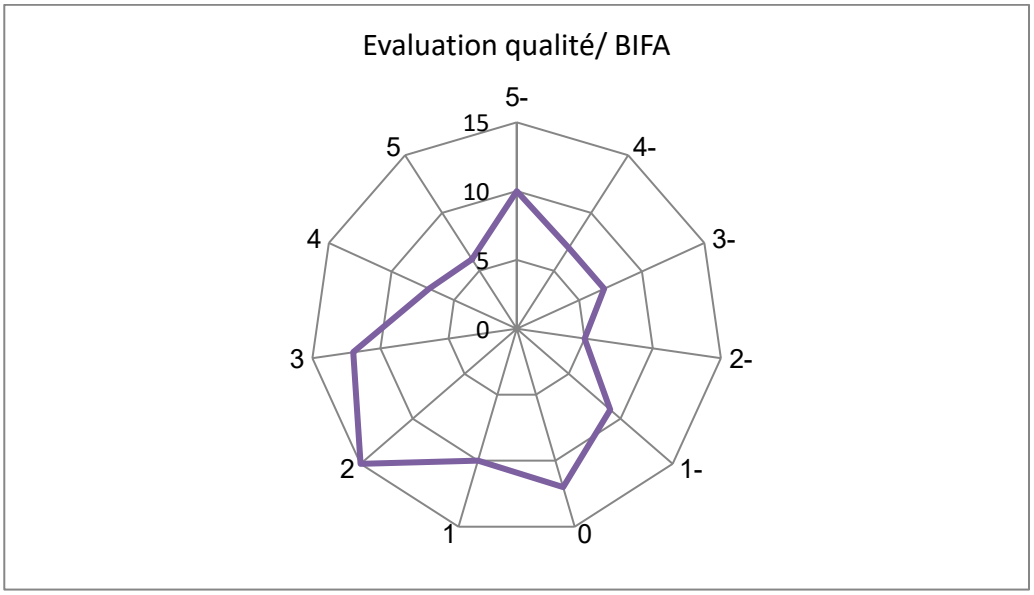


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque BISTA se situe en majorité dans la zone de (-3 à +3), une tendance élargie et dispersée entre -1 et +1sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.4 Evaluation Qualité de la marque BIFA

Figure N° III.26 : Evaluation de la Qualité/ BIFA

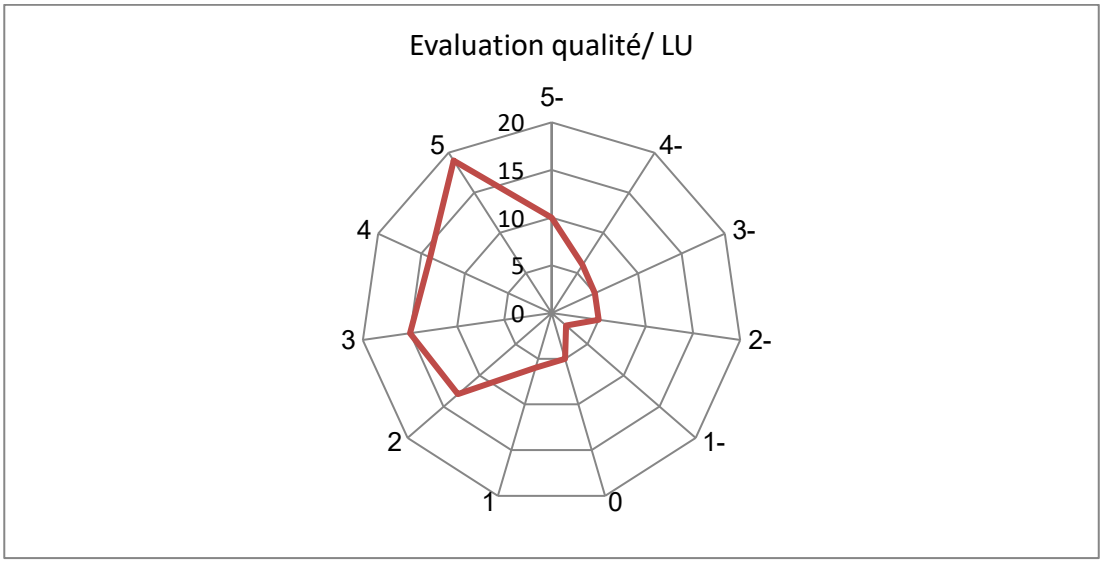


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque BIFA se situe en majorité dans la zone de (0 à -5), avec une tendance élargie et dispersée entre +2 et +3 sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.5 Evaluation Qualité de la marque LU

Figure N° III.27 : Evaluation de la Qualité/ LU

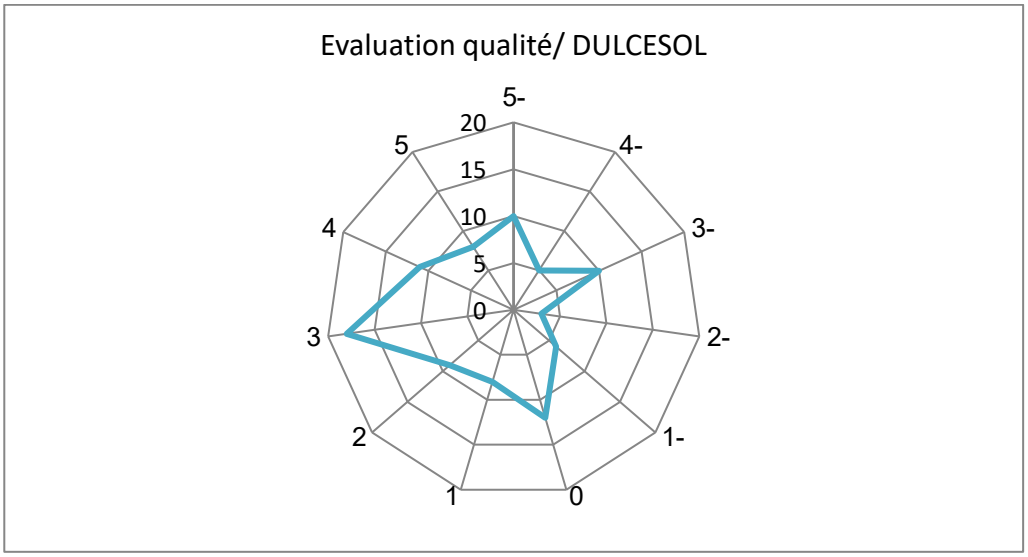


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque LU se situe en majorité dans la zone de (+3 à +5), avec une nette tendance vers « +5 » sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.6 Evaluation Qualité de la marque DULCESOL

Figure N° III.28 : Evaluation de la Qualité/ DULCESOL



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la qualité, la marque DULCESOL se situe en majorité dans la zone de (0 à +3), et tend vers « +3 » sur une échelle de (-5 à +5).

Section 2 : Analyses Bi variées (Tri croisé)

Faire une analyse bi variée c'est étudier la relation entre deux variables :

- sont-elles liées ?
- les valeurs de l'une influencent-elles les valeurs de l'autre ?
- ou sont-elles au contraire indépendantes ?

Permet d'examiner les relations entre deux ou plusieurs variables. Ces relations peuvent être symétriques et dans ce cas, l'analyse cherche à mesurer la liaison entre les deux variables et à en tester la signification, ou dissymétriques, dès lors, l'analyse cherche à expliquer les variations d'une variable dépendante (dite aussi variable à expliquer) par les variations d'une variable indépendante (dite également variable explicative).

Elle constitue un premier pas dans l'analyse causale et met en relation deux variables. Les outils statistiques qu'on utilise sont les tableaux croisés, la comparaison des moyennes et les corrélations.

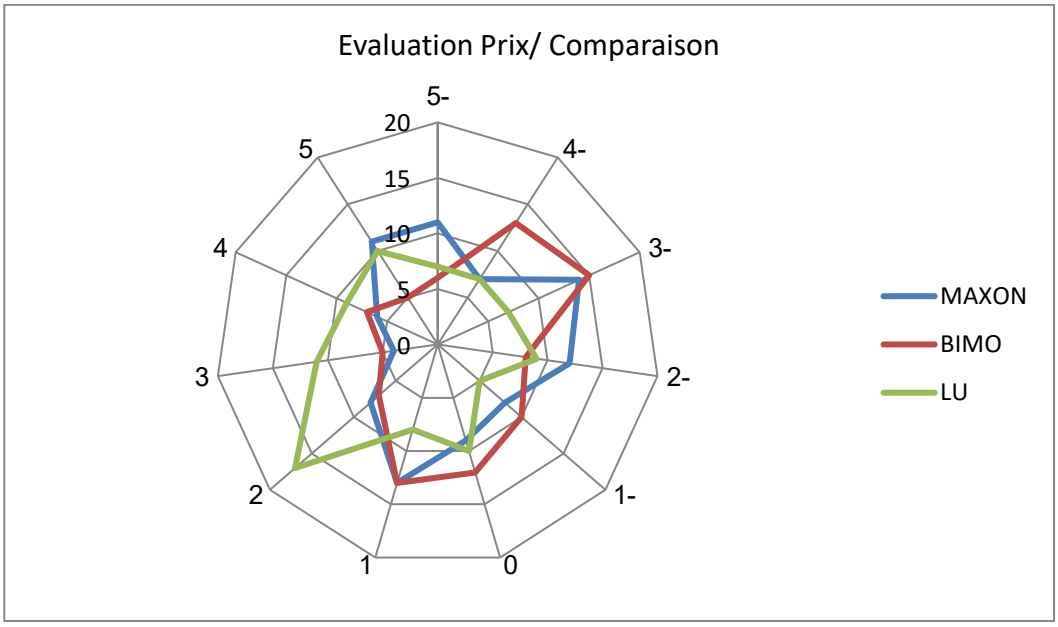
L'analyse bi-variée nous montre s'il y a une association entre deux variables, aussi elle permet de visualiser la nature de la relation : est-elle linéaire ou pluri linéaire ou une autre forme de relation entre deux variables.

Permet non seulement de déterminer si deux variables sont associées (signification), mais également de déterminer le sens et la force de cette relation.

Au niveau bi-varié, on peut regarder des corrélations ou associations entre deux variables mais on doit toujours veiller au risque de fausse relation.

2.1 Evaluation (Prix) : Confrontation MAXON, BIMO, LU.

Figure N°III.29 : **Evaluation prix : Confrontation ou superposition des 3 marques**

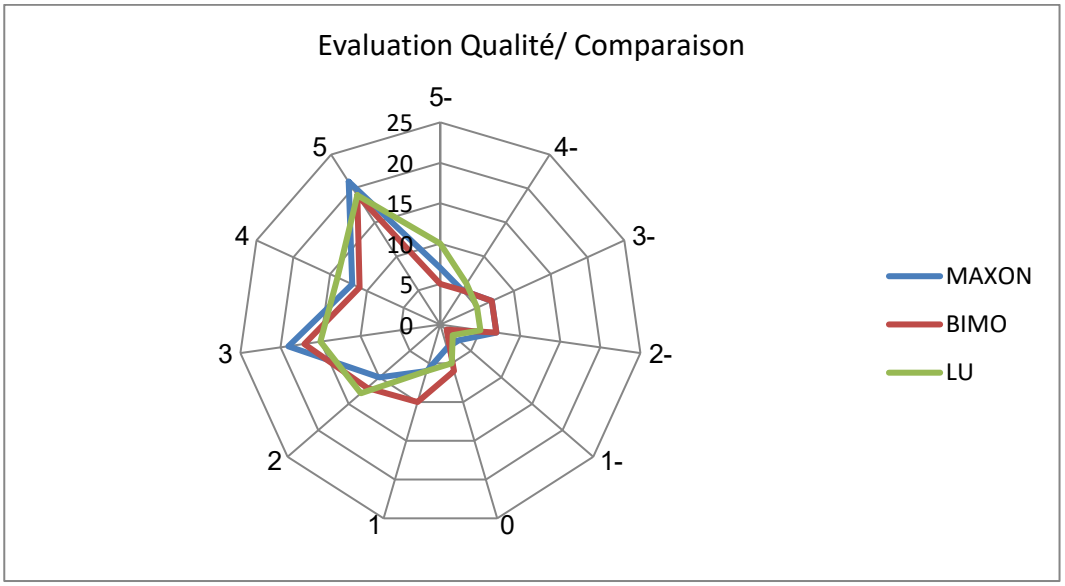


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : la toile nous donne une vue globale des trois marques référenciées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des variables prix.

2.2 Evaluation (Qualité) : Confrontation MAXON, BIMO, LU

Figure N°III.30: Evaluation de la qualité/ Confrontation ou superposition des 3 marques

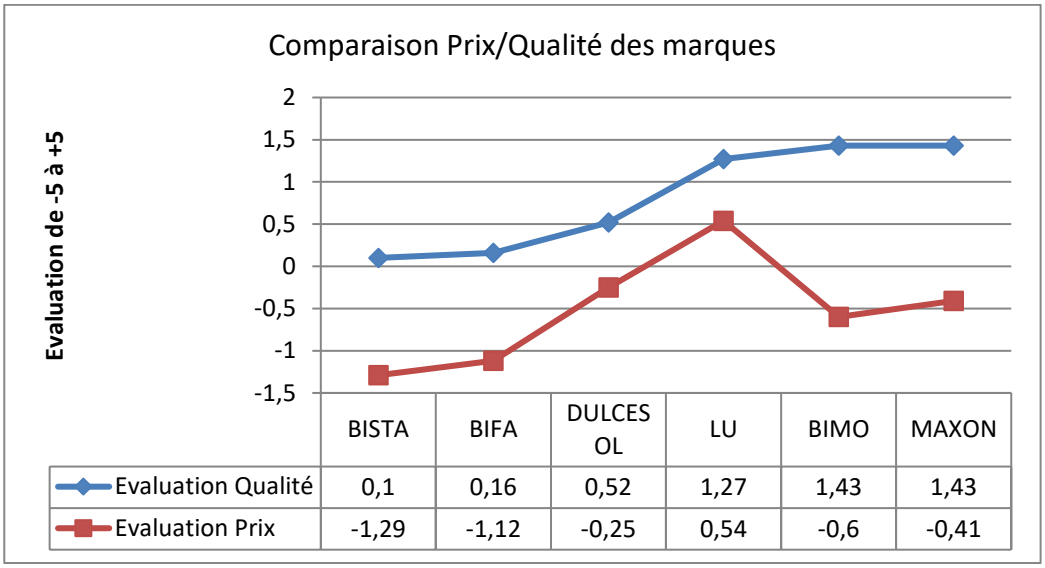


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : la toile nous donne une vue globale des trois marques référenciées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des éléments de la qualité

2.3 Comparaison des marques par rapport aux couples (prix/qualité)

Figure N°III.31 : Evaluation des marques selon le couple (prix/qualité)



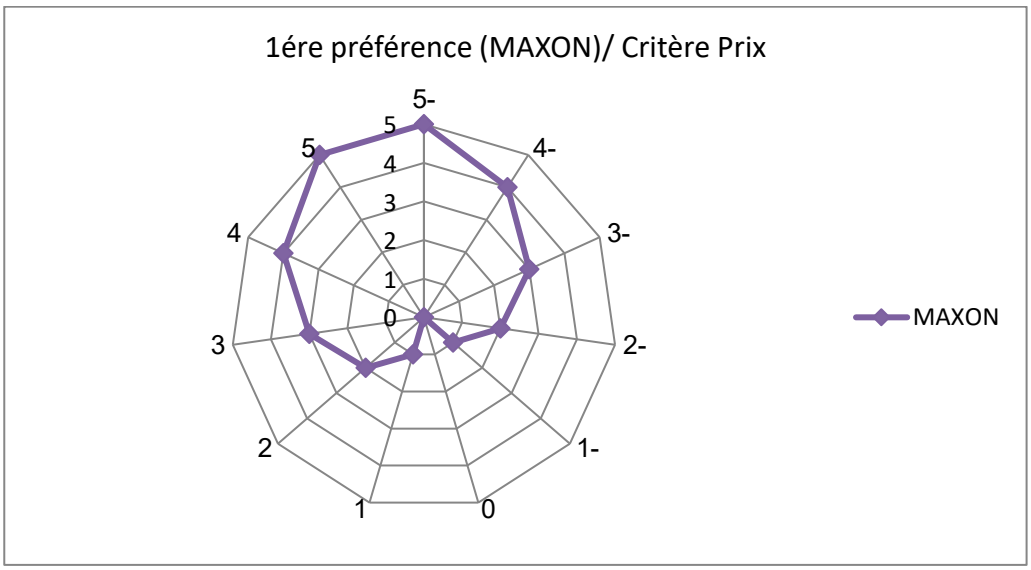
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : la position des marques compte tenu du couple (prix/ qualité) est bien visible sur la figure qui nous permet une comparaison directe.

2.4 Variables Prix

2.4.1 Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et le critère prix

Figure N°III.32 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et le critère prix

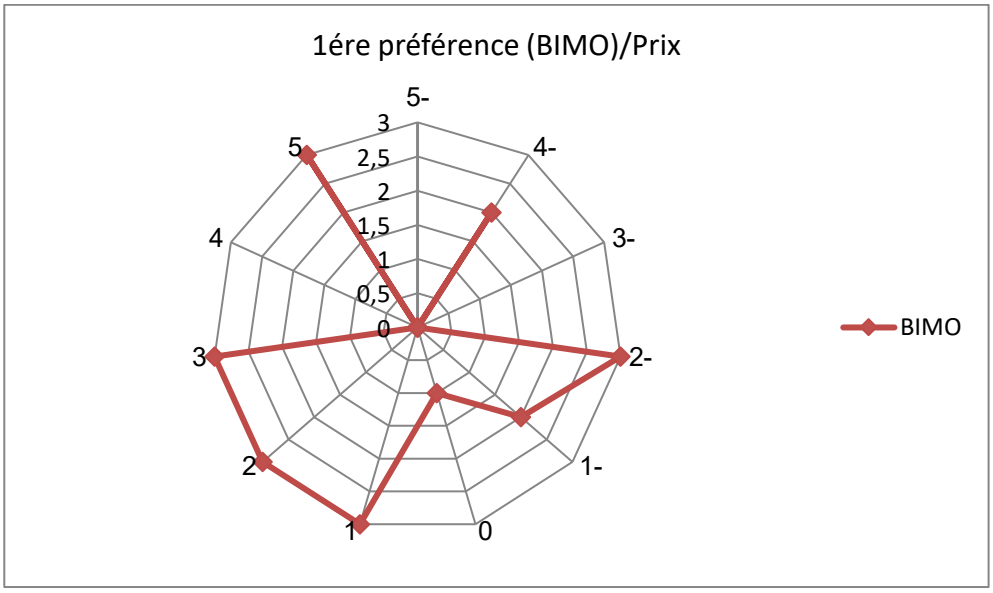


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence qui est la marque MAXON la plus part des personnes interrogées la classent dans la zone (+3 à -3) et avec une tendance élargie et dispersée entre +5 et -5 sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.2 Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et le critère prix

Figure N°III.33 : Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et le critère prix

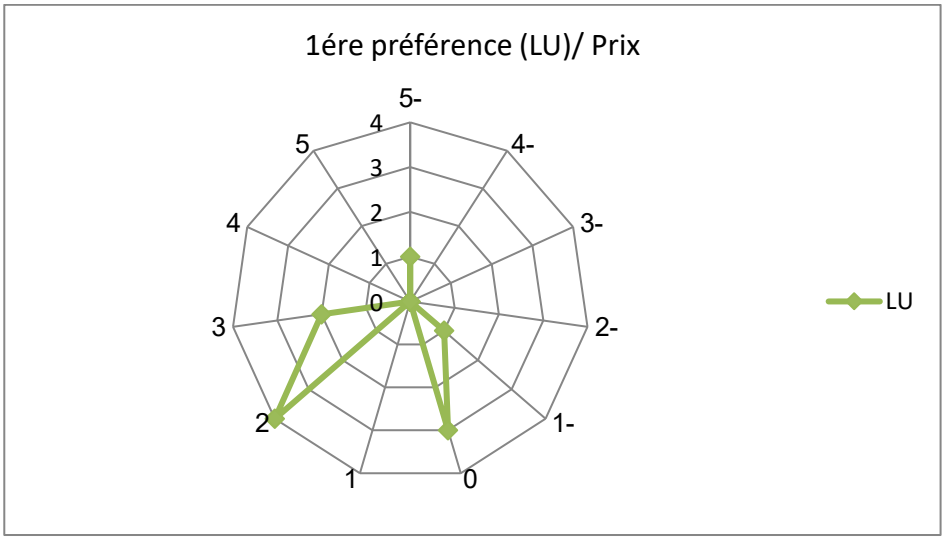


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence (BIMO), les personnes interrogées la classent dans la zone (+1 à +3) et avec une tendance élargie et dispersée entre -2 et +5 sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.3 Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix

Figure N°III.34 : Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix

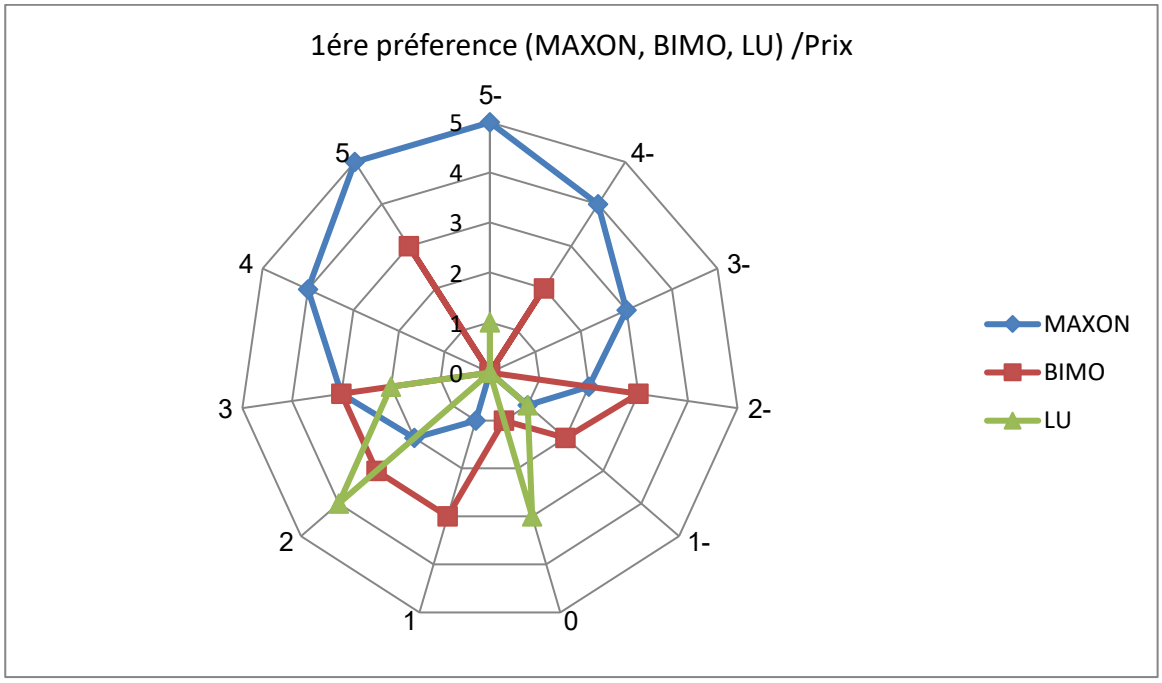


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence (LU), tend vers « +2 » selon les personnes interrogées sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.4 Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et le critère prix

Figure N°III.35 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et le critère prix

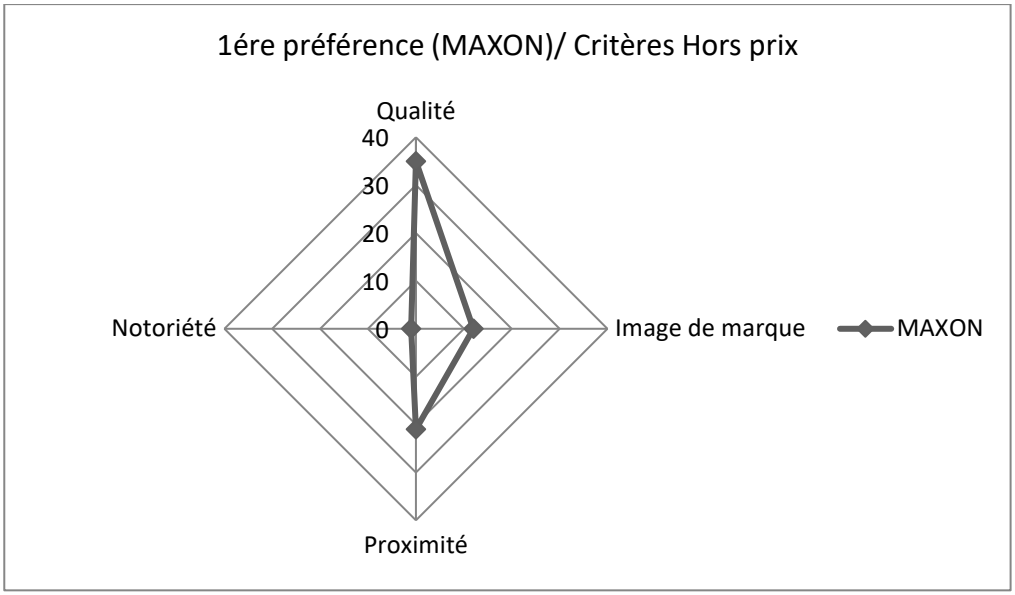


Commentaire : la toile nous donne une vue globale des trois marques référenciées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des éléments prix.

2.5 Variables Hors Prix

2.5.1 Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Figure N°III.36 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

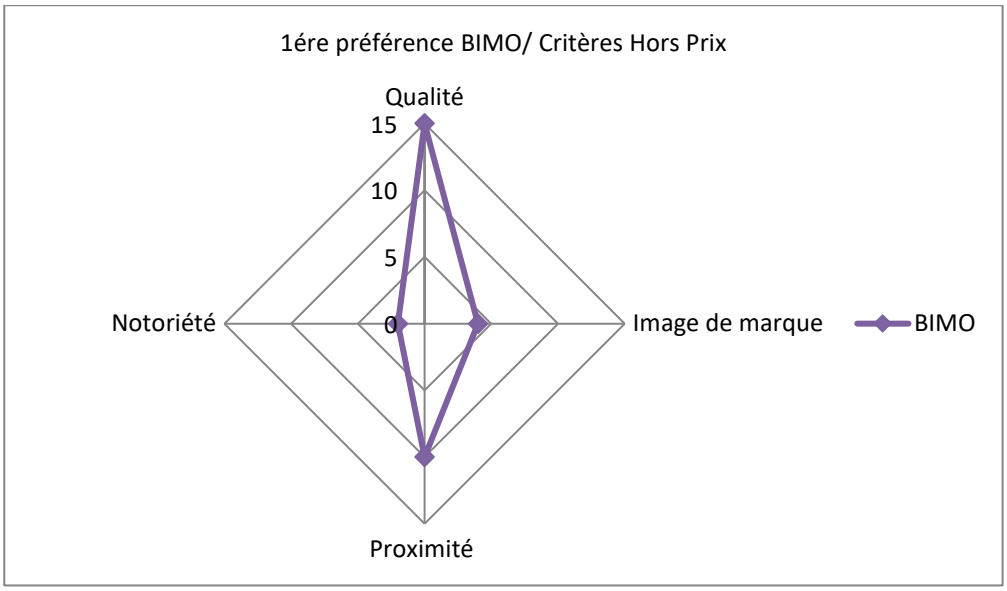


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence (MAXON), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évalue en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité, l'image de marque, enfin la notoriété.

2.5.2 Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Figure N°III.37: Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

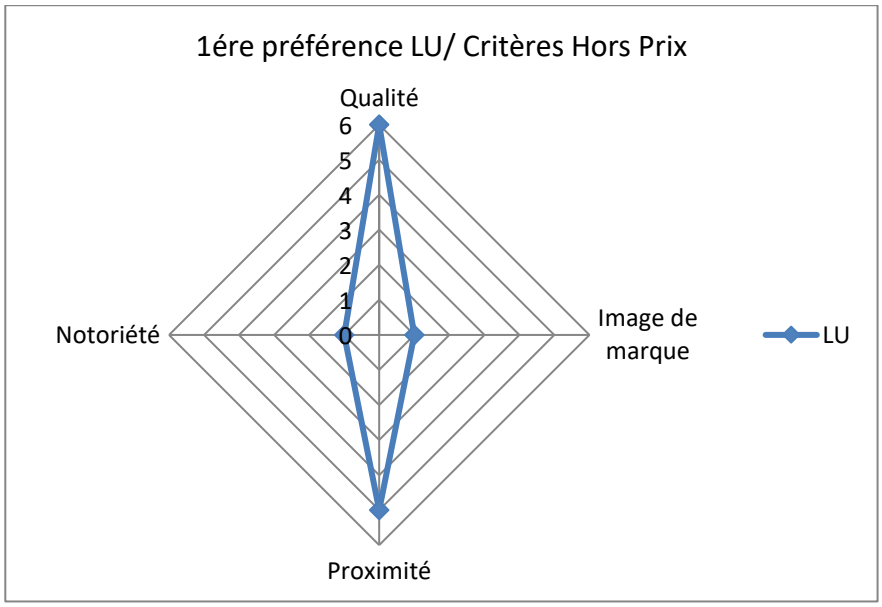


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence (BIMO), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évalue en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité, l'image de marque, enfin la notoriété.

2.5.3 Croisement entre 1ére préférence (LU) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Figure N°III.38 : Croisement entre 1ére préférence (LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

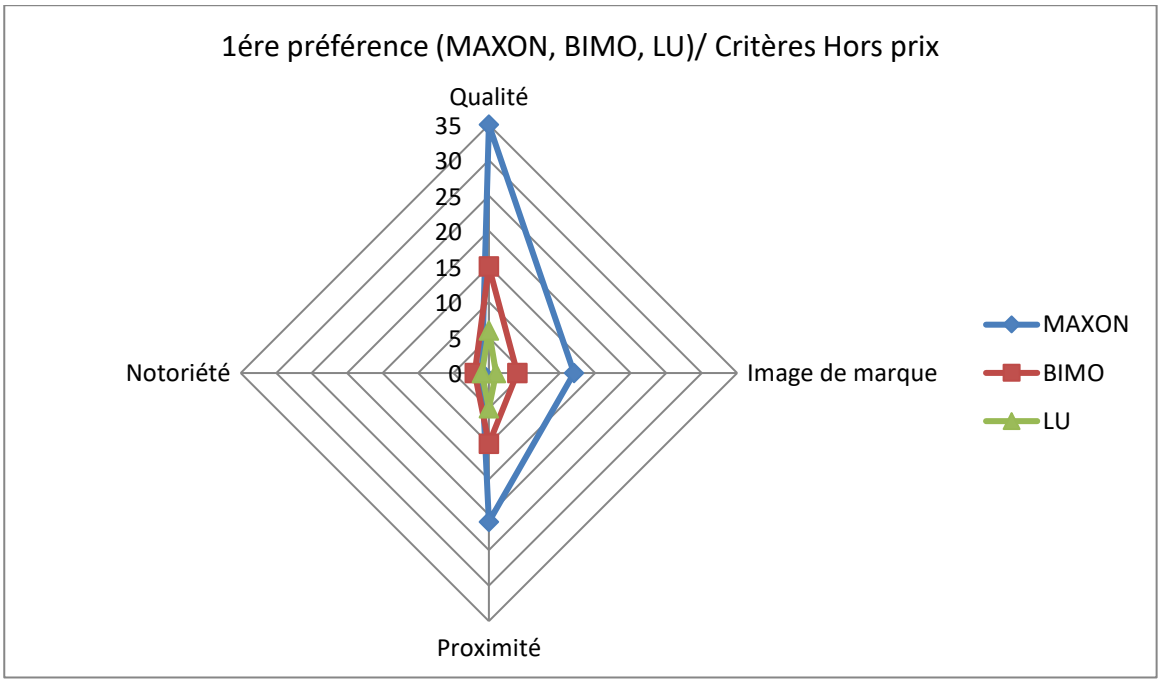


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2021

Commentaire : Il ressort que par rapport à la première préférence (LU), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évalue en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité, enfin l'image de marque et la notoriété.

2.5.4 Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Figure N°III.39 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).



Commentaire : la toile nous donne une vue globale des trois marques référenciées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des éléments Hors prix.

Section 3 : Analyse et discussion des résultats

La stratégie de différenciation ne s'appuie pas uniquement sur des éléments de prix, mais sur des éléments hors prix, également, des qualités objectives du produit et/ou sur des impressions plus subjectives du consommateur : image de marque, service, conditionnement esthétique, proximité, notoriété...

Cette stratégie présente trois avantages principaux :

- Elle permet de pratiquer des prix de vente élevés avec de fortes marges.
- Elle permet d'échapper à une guerre des prix.
- Elle permet à l'entreprise de se positionner et aux clients de se faire une idée de l'entreprise et de son positionnement.

Dans notre cas ils s'agissent des produits agroalimentaires et principalement les Biscuits et Chocolats fabriqués par les différentes entreprises citées précédemment.

- Les résultats de l'enquête ont montré que les entreprises agroalimentaires (biscuits et chocolats), optent pour la différenciation de leurs prix et hors prix en vue de se distinguer les une des autres et satisfaire leurs clients.
- Les critères (prix et hors prix) sont très important pour que ses entreprise se distinguent les une des autres.

Nous pouvons conclure et ce au-delà de l'aspect général caractérisant les consommateurs à travers les différents éléments et critères retrouvés dans l'échantillon de la population étudiée (sexe, âge, fonction, salaires situation familiales...), leurs comportements d'achat ainsi que leurs motivations. Nous avons pu conclure ce qui suit :

- L'orientation des achats ainsi que la prise de décision lors de l'action même, d'achat sont déterminés par cinq (05) éléments essentiels tous découlant des deux principaux groupes de variables prix et hors prix. Il s'agit bien entendu du prix du produit, de la qualité du produit, l'image de marque, la proximité, et la notoriété.

Ces cinq (05) éléments apparus clairement dans notre étude ont fait l'objet d'un croisement entre d'une part, ces éléments et d'autre part, la préférence ou le choix des consommateurs.

Ce qui placerait ces éléments parmi les plus pertinents dans la détermination du choix du consommateur ou dans la désignation de sa marque préférée. Une preuve qui viendrait conforter l'hypothèse selon laquelle la différenciation tient compte aussi bien des éléments de prix et hors prix.

Dans notre étude et en prennent en compte les résultats obtenu on voit que la marque MAXON se voit hisser en première position dans le classement général, comme première préférence des consommateurs. Elle confirme ainsi sa position de leader sur le marché. Vient ensuite BIMO comme challenger et puis LU comme suiveur avec chacun sa particularité compte tenue de la combinaison des variables (Prix/ Qualité).

Dans les éléments Hors prix étudiés on retrouve que c'est la qualité, proximité et l'image de marque qui ont le plus une influence sur le comportement ainsi que sur l'esprit du consommateur des produits agroalimentaires (biscuits et chocolats).

L'étude détaillée des prix et de la qualité des trois marques précitées montre que :

Au niveau des prix

- **MAXON :** se situe dans la zone (-5 à +1) et tend vers « 1 » sur une échelle de (-5 à +5), ce qui veut dire que les consommateurs pensent que cette marque propose des Bon prix.
- **BIMO :** occupe la zone de (-4 à +1), avec une tendance élargie et dispersée entre (0 à +1) sur une échelle de (-5 à +5), ce qui veut dire que les consommateurs sont convaincus que cette marque propose des Bon prix presque comme MAXON).
- **LU :** Occupe toute la zone de 2 à 5 avec une tendance nette vers 2 ce qui dénote que ses produits sont plus cher que celui de MAXON et BIMO.

Au niveau de la qualité

- **MAXON :** se situe en majorité dans la zone de (+2 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5), ce qui veut dire que les consommateurs sont convaincus que le produit est de très bonne qualité.
- **BIMO :** occupe la zone de (0 à +5), avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5), au vu de ces réponses, les consommateurs du produit pensent que les produits BIMO sont de bonne qualité, juste en dessous de la qualité des produits MAXON.
- **Lu :** occupe la zone de (+3 à +5), avec une nette tendance vers « +5 » sur une échelle de (-5 à +5). Ce qui veut dire que la qualité des produits LU est jugée très appréciable.

On peut finir avec un résumé du couple (produit/qualité des marque précitées :

- Bonne qualité avec un Bon prix (MAXON)
- Bonne qualité avec un Bon prix (BIMO)
- Prix supérieure avec une qualité supérieure (LU)
- Bon prix avec une qualité moyenne (BISTA)
- Prix bas avec une bonne qualité (BIFA)
- Prix bas avec une bonne qualité (DULCESOL)

Et ce toujours sous l'œil bienveillant et selon l'appréciation des consommateurs testés.

Conclusion

En guise de conclusion de notre enquête de terrain réalisée par questionnaire auprès de 100 individus consommateurs du produit « Biscuits et chocolats », ayant des profils, habitudes et comportements tous différents les uns des autres, Il est à noter que les entreprises agroalimentaires essentiellement (biscuits et Chocolats) cherchent a adapté une stratégie de différenciation efficace pour se distinguer de l'environnement concurrentiel et cela à travers les différents critères que ce soit Prix, ou Hors prix (qualité, image de marque, notoriété, proximité….).

Conclusion générale

La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de l'entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour ses clients et pour l'ensemble de ses parties prenantes, en mobilisant son environnement, ses ressources et compétences spécifiques qui lui permettront de bâtir un avantage concurrentiel pérenne. Elle permet de prendre des décisions (choix) qui va engager l'entreprise de façon durable.

La stratégie porte une ambition d'une tout autre envergure, celle d'atteindre et de maintenir des niveaux de performance « exceptionnels », significativement supérieurs à ceux des autres entreprises. C'est ainsi qu'une entreprise attire à elle les investissements et les talents, ce qui lui permet de croître et d'innover.

Une stratégie de différenciation réussie est celle qui parvient à satisfaire, et crée un lien puissant entre séduction et conviction avec les clients, sa conception comme sa réalisation et sa mise en application nécessite une démarche rigoureuse permettant d'offrir des différents critères de choix pour atterrir et convaincre ca clientèle au milieu de cet environnement concurrentiel.

Pour qu'une entreprise réussisse mieux que ses concurrents, seules deux solutions s'offrent à elle :

- produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux de ses concurrents, c'est-à-dire se doter d'un avantage de coût.
- créer une offre possédant des caractéristiques uniques, appréciées des clients, et que ces clients sont disposés à payer plus cher, et ainsi se doter d'un avantage fondé sur la différenciation.

Le lien coût/prix/rentabilité est au cœur de la notion d'avantage concurrentiel.

Pour atteindre un niveau de rentabilité supérieur à la moyenne, une entreprise n'a que deux leviers à sa disposition :

- le niveau de coût auquel elle produit son offre.
- le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients.

L'entreprise cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché.

La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux aux coûts plus faibles et justifie le surprix exigé aux clients.

La filière choisie pour notre étude est celle des Biscuits et Chocolats. L'analyse des marques conduite par une enquête de terrain nous a permis de voir et vérifier, Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisée par les entreprises agroalimentaires (Biscuits et Chocolats) en vue de se distinguer les une des autres. Il s'agit de mettre en exergue un bon nombre de facteurs déterminants de la différenciation, à travers lesquels nous allons voir quelles sont les caractéristiques distinctives du produit ou de la marque auxquels les clients et les consommateurs des biscuits et chocolats réagissent favorablement. Ces critères ne sont autres que des éléments de prix et hors prix.

Cette enquête nous a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses proposées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique posée précédemment :

- **H1 :** « Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs des produits Agroalimentaire (Biscuits et Chocolats). » Celle-ci est **infirmée**, étant donné que le prix ne constitue pas à lui seul l'unique élément déterminant la préférence des marques Biscuits et Chocolats par les consommateurs.
- **H2 :** Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence. celle-ci est **confirmée.**

Limites de recherche

- La première limite qui doit être évoquée au terme de ce travail est relative à la méthode d'échantillonnage choisie par convenance. La base utilisée lors de la conduite étant la base 100, peu représentative mais significative du point de vue de tendance.
- Ensuite, il faut se pencher sur le questionnaire utilisé pour réaliser l'enquête, cette version standardisée présente des écarts dans la collecte des informations. Sous une autre forme qualitative, nous profiterons beaucoup de l'enrichissement de l'information, non seulement cela, mais aussi de sa pertinence à l'effet de pouvoir déchiffrer certains comportements des plus complexes. Ce qui à coup sûr, nous aurait aidés à nous approfondir dans l'explication de certains aspects liés aux comportements des consommateurs.

- Puis, nous avons évoqué le mode d'administration du questionnaire en privilégiant l'envoie en ligne car c'est le moyen le plus adapté pour mener ce type d'enquête à ce jour
- Et enfin, le non accès aux enceintes des entreprises, ainsi que le verrouillage ayant caractérisé l'obtention de l'information a rendu la tâche plus ardue d'où l'impossibilité de vérifier les éléments étudiés en usine, donc, en amont.

Perspectives de recherche

En termes de perspectives futures de recherche, plusieurs axes peuvent être empruntés. Il s'agit entre autres de :

- Etendre l'échantillon et élargir la zone géographique pour atteindre d'autres catégories de consommateurs et d'autres localités ayant des comportements de consommation et des cultures locales toutes différentes, aiderait dans l'approfondissent de l'étude et posera la perception réelle qu'auront les consommateurs de telle ou telle région du pays à l'égard du produit étudié.
- Etudier les relations (préférences/ marques nationales ou marques étrangères) et voir dans quelle mesure les gens aimeraient consommer les produits locaux, nationaux ; les proportions…et quels seraient les autres facteurs de motivation qui favoriseraient cette tendance.
- L'application de l'étude à d'autres filières et secteurs : l'étude aussi serait beaucoup plus intéressante, si elle est prolongée de façon expérimentale à d'autres filières, voire d'autres secteurs d'activité, pour voir ce qui adviendrait des déterminants de la stratégie de différenciation.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- J.P.HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI, « management stratégique », 9 éme Edition Vuibert, mai 2013. A/2185
- Michel GHERTMAN, « stratégie de l'entreprise : théories et actions », Edition ECONOMICA février 2004. A/2800
- Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, paris 1999, 1ére Edition 1986 (Inter Edition). A/1295
- Alain DESREAUMAUX, Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, « stratégie », mars 2008, Pearson Education France. A/3245
- Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3éme Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001.
- DAN A. SENI, « analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l'Université du Québec, Canada 2013.
- JEAN-MARIE DUCREAUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHANGER, « le grand livre de la stratégie », Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, paris 2009.
- Francine Séguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers, « le management stratégique de l'analyse à l'action », Les Edition transcontinental, Canada 2008.
- Michel Marchensay, « management stratégique », les Editions de l'ADREG, septembre 2004, collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE.
- Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION, collection dirigée par Philippe Raimbourg, BREAL 2007.
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « Stratégie », 11émé Edition Vuibert, août 2019.
- Jean-Pierre Detrie, « Strategor », Politique générale de l'entreprise, 4émé Edition DUNOD.
- LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRETTE, DUSSAUG, DURAND, « Strategor », toutes la stratégie d'entreprise, 7éme Edition DUNOD, 2016.
- B. GARRETTE, R.DURAND, OP. DUSSAUGE, l. LEHMANN-ORTEGA, F. LEROY, O.SIBONY, B.POINTEAU, « Strategor », la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale, 8émé Edition DUNOD,
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation », 7éme Edition Vuibert, paris juin 2008. A/2185

- JEAN-CHARLES MATHE, « management stratégique concurrentiel », Edition VUIBERT, Novembre 2001.A/ 3670.
- KOTLER, DUBOIS, « marketing management », 11émé Edition PEARSON, paris 2004.
- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché », 7émé EDITION DUNOD, paris 2008. A/ 1241.
- C.MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles er Choix stratégiques », Economica, 2éme édition, Paris, 1996.

Sites internet

- https://www.memoireonline.com
- https://www.e-marketing.fr/
- https://pdfcoffee.com/
- https://core.ac.uk/
- file:///C:/Users/user/Downloads/5385a4e79e6a5.pdf
- http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique/
- file:///C:/Users/user/Downloads/538cc0d49ce60.pdf
- docplayer.fr
- https://wp.unil.ch/walras/files/2011/03/05.diemer.pdf
- https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01538712/document
- file:///C:/Users/user/Downloads/537ef092c54c2.pdf

Annexes

Annexe 01

Questionnaire d'enquête

Recherche universitaire pour mémoire de master en Management Stratégique

Thème : «**Analyse de la stratégie de différenciation : Cas d'entreprise agroalimentaire PALMARY** »

Enquête de terrain

Questionnaire sur les produits du groupe Palmary (MAXON) en Algérie.

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études du cycle master en management stratégique, nous réalisons une enquête de terrain sur les produits agroalimentaires, groupe Palmary (MAXON), et nous aimerions avoir votre avis.

Merci d'avance.

(*) Réponse obligatoire

Question 1 :

(*) Etes-vous un homme ou une femme?

Oui

Non

Question 2 :

(*) Dans quelles tranches d'âges vous vous situez?

Moins de 20 ans

Entre 21 et 35 ans

Entre 36 et 60 ans

Plus de 60 ans

Question 3 :

(*) Quel est votre profession ?

Etudiant(e)

Fonction publique

Salarié en privé

Sans emploi

Question 4 :

(*) Dans quelles tranches de salaires vous vous situez?

Moins de 18.000 DA

Entre 18.000 DA et 35.000 DA

Entre 35.000 DA et 55.000 DA

Entre 55.000 DA et 100.000 DA

Plus de 100.000 DA

Question 5 :

(*) Habitez-vous en zone ?

Urbaine (Ville)

Rurale (compagne ou village)

Question 6 :

(*) Vous vivez :

Avec votre famille chez vos parents

Tout seul (célibataire)

Marié (e) sans enfants

Marié (e) avec enfants

Question 7 :

Si marié (e), combien d'enfants (mineurs et majeurs) avez-vous ?

1

2

3

4

5 ou plus

Question 8 :

Etes-vous responsable des achats agroalimentaires au sein de votre foyer ?

Oui, je m'occupe entièrement des achats agroalimentaires

Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)

Non, je ne m'en occupe pas du tout

Question 9 :

(*) Achetez-vous des Produits MAXON (Biscuits et Chocolats)?

Oui

Non

Question 10 :

(*) Si oui, à quelle fréquence consommez-vous des (Biscuits et Chocolats)?

Une fois par jour

Deux fois par jour

Au moins une fois par semaine

Au moins cinq fois par semaine

Autre

Question 11 :

(*) Parmi tous les produits MAXON suivants, lesquels consommez-vous, même occasionnellement ? (Plusieurs réponses possibles)

Bar

Biscuit

Cookie

Fourré

Génoise

Tablette

Pâte à tartiner

Tablette à cuisiner

Question 12 :

(*) Lors de vos approvisionnements ou de vos achats

Tenez-vous compte des goûts et préférences des membres de votre famille?

Vos achats vous les effectuez selon vos préférences et goûts personnels?

Question 13 :

(*) Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous les produits MAXON « Biscuits et Chocolats » ? (Plusieurs réponses possibles)

- Hyper et Supermarchés

- Supérettes de proximité

- Epicerie du coin (alimentation général)

Question 14 :

(*) Trouvez vous vos produits "MAXON" préférées dans les commerces ou vous avez l'habitude d'effecteur vos achats ?

OUI

NON

Pas souvent

Question 15 :

(*) Lors de l'achat, que faites vous quand vos produits "MAXON «préférée viendrait à manquer sur les étals ?

-Je n'achète pas et je reporte mes achats

-Je change de magasin

-Je me rabattrai sur mon 2eme produit préférée

-j'opterai pour un produit de substitution (exemple : fruits)

- J'achèterai des produits MAXON quand même sans me fier aux préférences

Question 16 :

Parmi les marques "Biscuits et Chocolats «ci dessous, les quelles connaissez-vous?

MAXON

BIMO

BISTA

BIFA

LU

DULCESOL

Question 17:

Quelles sont vos marques préférées (par ordre de priorité) (1...2...3...)?

Réponse longue

Question 18 :

(*) Selon le critère du Prix, comment évaluez-vous les marques suivantes : du moins cher au plus cher sur la grille de –5 (bas prix) à +5 (prix élevé)

Marque	**-5**	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**0**	**+1**	**+2**	**+3**	**+4**	**+5**
MAXON											
BIMO											
BISTA											
BIFA											
LU											
DULCESOL											

Question 19 :

(*) Selon le critère de la Qualité nutritionnelle, comment évaluez-vous les marques suivantes : de moindre qualité à qualité supérieure sur la grille de –5 (moindre qualité) à +5 (qualité supérieure)

Marque	**-5**	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**0**	**+1**	**+2**	**+3**	**+4**	**+5**
MAXON											
BIMO											
BISTA											
BIFA											
LU											
DULCESOL											

Question 20 :

(*) Quel prix seriez-vous prêt à payer pour un produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)?

24 DA

28 DA

40 DA

48 DA

56 DA

105 DA

Question 21 :

(*) Et Quel prix seriez-vous prêt à payer pour un Pack format familial de produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)?

80 DA

142 DA

146 DA

235 DA

240 DA

400 DA et plus

Question 22:

(*) Lors de vos achats, quelles sont les attentes ou les besoins que vous voulez satisfaire ?

Physiologiques et nutritifs

Sanitaires

Psychologiques

Question 23 :

(*) Êtes-vous influencés par les communications (publicités, promotion, nouveauté…) traitant produits MAXON (Biscuits et Chocolats)?

OUI

NON

Plus au moins

Question 24 :

(*) En général, comment préfériez-vous être informé quand à ces produits

Télévision

Radio

Magazine d'information

Courrier électronique

Panneaux publicitaires

Sur place en magasin

Bouche à oreilles

Question 25 :

(*) Qu'est ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit MAXON (Biscuits et Chocolats)?

Dégustation

Prix

Marque

Qualité

Nouveauté

Question26:

(*) En dehors du prix, lors de vos achats des produits MAXON (Biscuits et Chocolats) à quels critères accordez-vous le plus d'importance ?

Origine, lieu de production

Label qualité

Composition

Apparence du produit

Marque

Produits locaux et régionaux

Produit de marque nationale

Durabilité /conservation

Question 27 :

(*) S'il y a d'autres critères auxquels vous accordez de l'importance (en dehors du prix), veuillez les indiquer ci-dessous s'il vous plait

Design

Emplacement sur les lieux de vente

Proximité (disponibilité)

Packaging (promotion)

Qualité (nutrition)

Image de marque

Notoriété L'aspect Bio (sanitaire)

Les nouveaux produits

Publicité promotionnelle

Question 28 :

(*) Pour vos produits préférés (1er préférence) (Biscuits et Chocolats) comment l'évaluez-vous selon le degréd'importance des critères suivants

Critères prix et hors prix	Je ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important	Extrêmement important
Prix						
Qualité nutritionnelle						
Label qualité						
L'aspect Bio (sanitaire)						
Image de marque						
Notoriété						
Packaging (promotion)						
Les nouveaux produits						
Choix-Gamme						
Proximité (disponibilité)						
Emplacement sur les lieux de vente						

Annexe 02

Echantillon de l'enquête

Tableau N°1 : genres de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
HOMME	32	32%
FEMME	68	68%

Tableau N°2 : Ages de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moins de 20 ans	14	14%
Entre 21 et 35 ans	75	75%
Entre 36 et 60 ans	10	10%
Plus de 60 ans	1	1%

Tableau N°3 : Les différentes professions de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Etudiants	59	59%
Fonction publique	17	17%
Salarié en privé	14	14%
Sans emploi	10	10%

Tableau N°4 : Les catégories de salaires de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moins de 18000 DA	62	62%
Entre 18000 et 35000 DA	14	14%
Entre 35000 et 55000 DA	12	12%
Entre 55000 et 100000 DA	7	7%
Plus de 100000 DA	5	5%

Tableau N°5 : Les lieux d'habitation de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Urbaine (ville)	31	31%
Rurale (compagne ou village)	69	69%

Tableau N°6 : Situation familiales de l'échantillon

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Avec votre famille chez vos parents	77	77%
Tout seul (célibataire)	6	6%
Marié (e) sans enfants	3	3%
Marié (e) avec enfants	14	14%

Tableau N°7 : Nombres d'enfants

Désignation	Effectifs	Pourcentage
1	25	25%
2	37.5	37.5%
3	12.5	12.5%
4	18.5	18.5%
5	6.5	6.5%

Tableau N°8 : La responsabilité des achats

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui, je m'occupe des achats agroalimentaires	18	18%
Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint (e) par exemple)	30	30%
Non, je ne m'en occupe pas du tout	52	52%

Annexe 3

Analyse Uni-variées (Tri à plat)

Tableau N°01 : Fréquences d'achat des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)

Désignation	Effectifs	Pourcentage
OUI	90	90%
NON	10	10%

Tableau N°02 : Fréquence de consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

Désignation	Effectifs	¨Pourcentage
Une fois par jour	17	17%
Deux (02) fois par jour	7	7%
Au moins une fois par semaine	50	50%
Au moins cinq (05) fois par semaine	8	8%
Une fois par mois	7	7%
Deux (02) fois par mois	3	3%
Rarement	7	7%
Jamais	1	1%

Tableau N° 03 : Consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)

Désignation	Effectifs	¨Pourcentage
Bar	15	15%
Biscuits	62	62%
Cookies	34	34%
Fourré	8	8%
Génoise	18	18%
Tablette	46	46%
Pâte à tartiner	38	38%
Tablette à cuisiner	13	13%

Tableau N°04 : Les lieux d'achat

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Hyper et supermarchés	22	22%
Supérettes de proximité	70	70%
Epicerie du coin (alimentation général)	54	54%

Tableau N° 05: La prise en considération des gouts des membres de la famille chez la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Tenez-vous compte des goûts et préférences des membres de votre famille	70	70%
Vos achats vous les effectuez selon vos préférence et goûts personnels	30	30%

Tableau N°06 : Disponibilité des produits MAXON recherchées selon la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
OUI	78	78%
NON	2	2%
Pas souvent	20	20%

Tableau N°07 : Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Je n'achète pas et je reporte mes achats	18	18%
Je change de magasin	28	28%
Je me rabattrai sur mon 2éme produits préférée	34	34%
J'opterai pour un ^produit de substitution (exemple : fruit)	17	17%
J'achèterai des produits MAXON quand même sans me fier aux préférences	3	3%

Tableau N°08 : la sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
OUI	27	27%
NON	38	38%
Plus au moins	35	35%

Tableau N° 09: Moyens d'information des consommateurs quant aux produits MAXON

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Télévision	24	24%
Radio	2	2%
Magasin d'information	9	9%
Courrier électronique	7	7%
Panneau publicitaire	33	33%
Sur place en magasin	55	55%
Bouche à oreilles	31	31%

Tableau N°10 : Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits MAXON

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Dégustation	56	56%
Prix	50	50%
Marque	16	16%
Qualité	61	61%
nouveauté	22	22%

Tableau N°11 : Les attentes des consommateurs selon l'échantillon

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Physiologiques et nutritifs	62	62%
Sanitaires	38	38%
psychologiques	28	28%

Tableau N°12 : L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés.

Désignation	Effectifs	Pourcentage
MAXON	34	34%
BIMO	21	21%
LU	13	13%
DULCESOL	3	3%
BIFA	2	2%
BISTA	0	0%

Tableau N°13 : les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)

Désignation	Effectifs	Pourcentage
24	22	22%
28	12	12%
40	47	47%
48	19	19%
56	23	23%
105 et plus	9	9%

Tableau N°14 : Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un Pack format familial de produits MAXON (Chocolats et Biscuits)

Désignation	Effectifs	Pourcentage
80DA	24	24%
142DA	27	27%
146DA	32	32%
235DA	16	16%
240DA	19	19%
400 DA et plus	4	4%

Tableau N°15 : Les critères que les consommateurs prennent en considérations lors de l'achat des produits MAXON (Chocolats et Biscuits) en dehors du prix.

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Origine, lieu de production	26	26%
Label qualité	40	40%
Composition	41	41%
Apparence du produit	29	29%
Marque	31	31%
Produits locaux et/ régionaux	18	18%

Tableau N°16 : Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1ére préférence

	prix	Qualité nutritionnelle	Label qualité	Aspect bio	Image de marque	notoriété	Packaging	Les nouveaux produits	Choix de gamme	proximité	Emplacement sur les lieux de vente
Je ne sais pas	6	6	10	6	5	10	6	8	9	6	6
Pas important	15	6	7	7	27	18	21	13	15	9	18
Peu important	15	11	14	21	30	34	34	37	24	22	25
important	32	25	28	26	28	32	27	31	35	30	30
Très important	16	24	30	19	7	5	8	10	12	21	13
Extrêmement important	16	28	11	21	3	1	4	2	9	12	8

Tableau N°17: Evaluation Prix/ MAXON

Prix	**Effectifs**
-5	11
-4	7
-3	14
-2	12
-1	8
0	9
1	13
2	8
3	4
4	6
5	11

Tableau N°18: Evaluation Prix/ BIMO

Prix	Effectifs
-5	6
-4	13
-3	15
-2	8
-1	10
0	12
1	13
2	7
3	5
4	7
5	5

Tableau N°19 : Evaluation Prix/ BISTA

Prix	Effectifs
-5	16
-4	6
-3	17
-2	9
-1	10
0	18
1	10
2	3
3	6
4	5

Tableau N°20 : Evaluation Prix/ BIFA

Prix	Effectifs
-5	9
-4	16
-3	16
-2	6
-1	8
0	19
1	6
2	7
3	7
4	6

Tableau N°21 : Evaluation Prix/ LU

Prix	Effectifs
-5	7
-4	7
-3	7
-2	9
-1	5
0	10
1	8
2	17
3	11
4	9
5	10

Tableau N°22 : Evaluation Prix/ DULCESOL

Prix	Effectifs
-5	9
-4	10
-3	8
-2	9
-1	4
0	25
1	4
2	10
3	7
4	10
5	6

Tableau N°23 : Evaluation de la Qualité/ MAXON

Qualité	Effectifs
-5	7
-4	5
-3	7
-2	7
-1	3
0	3
1	6
2	10
3	19
4	12
5	21

Tableau N°24 : Evaluation de la Qualité/ BIMO

Qualité	Effectifs
-5	5
-4	5
-3	7
-2	7
-1	1
0	6
1	10
2	12
3	17
4	11
5	19

Tableau N°25 : Evaluation de la Qualité/ BISTA

Qualité	Effectifs
-5	8
-4	4
-3	8
-2	8
-1	12
0	14
1	14
2	11
3	9
4	5
5	7

Tableau N°26 : Evaluation de la Qualité/ BIFA

Qualité	Effectifs
-5	10
-4	7
-3	7
-2	5
-1	9
0	12
1	10
2	15
3	12
4	7
5	6

Tableau N°27 : Evaluation de la Qualité/ LU

Qualité	Effectifs
-5	10
-4	6
-3	5
-2	5
-1	2
0	5
1	6
2	13
3	15
4	14
5	19

Tableau N°28 : Evaluation de la Qualité/ DULCESOL

Qualité	Effectifs
-5	10
-4	5
-3	10
-2	3
-1	6
0	12
1	8
2	9
3	18
4	11
5	8

Analyses Bi variées (Tri croisé)

Tableau N°29 : Evaluation prix : Confrontation ou superposition des 3 marques

	MAXON	**BIMO**	**LU**
-5	11	6	7
-4	7	13	7
-3	14	15	7
-2	12	8	9
-1	8	10	5
0	9	12	10
1	13	13	8
2	8	7	17
3	4	5	11
4	6	7	9
5	11	5	10

Tableau N°30: Evaluation de la qualité/ Confrontation ou superposition des 3 marques

	MAXON	**BIMO**	**LU**
-5	7	5	10
-4	5	5	6
-3	7	7	5
-2	7	7	5
-1	3	1	2
0	3	6	5
1	6	10	6
2	10	12	13
3	19	17	15
4	12	11	14
5	21	19	19

Tableau N°31: Evaluation des marques selon le couple (prix/qualité)

	Evaluation Qualité	**Evaluation Prix**
BISTA	0.1	-1.29
BIFA	0.16	-1.12
DULCESOL	0.52	-0.25
LU	1.27	0.54
BIMO	1.43	-0.6
MAXON	1.43	-0.41

Tableau N°32 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et le critère prix

Prix	Effectifs
-5	5
-4	4
-3	3
-2	2
-1	1
0	0
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Tableau N°33 : Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et le critère prix

Prix	Effectifs
-5	0
-4	2
-3	0
-2	3
-1	2
0	1
1	3
2	3
3	3
4	0
5	3

Tableau N°34 : Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix

Prix	Effectifs
-5	1
-4	0
-3	0
-2	0
-1	1
0	3
1	0
2	4
3	2
4	0
5	0

Tableau N°35: Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et le critère prix

Prix	Effectifs	Effectifs	Effectifs
-5	5	0	1
-4	4	2	0
-3	3	0	0
-2	2	3	0
-1	1	2	1
0	0	1	3
1	1	3	0
2	2	3	4
3	3	3	2
4	4	0	0
5	5	3	0

Tableau N°36: Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Critères	Effectifs
Qualité	35
Image de marque	12
Proximité	21
Notoriété	1

Tableau N°37 : Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Critères	Effectifs
Qualité	15
Image de marque	4
Proximité	10
Notoriété	2

Tableau N°38 : Croisement entre 1ére préférence (LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

Critères	Effectifs
Qualité	6
Image de marque	1
Proximité	5
Notoriété	1

Tableau N°39 : Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).

	Effectifs	Effectifs	Effectifs
Qualité	35	15	6
Image de marque	12	4	1
Proximité	21	10	5
notoriété	1	2	1

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N°	Objets	Pages
Tableau N° I.1	Phases de la segmentation stratégique	23
Tableau N° I.2	Segmentation marketing et segmentation stratégique	24
Tableau N° I.3	Bilan de la stratégie de specialisation	36
Tableau N° I.4	Les caractéristiques opposes des strategies de specialisatiob et de diversification	38
Tableau N° I.5	Contexte de la diversification	39
Tableau N° I.6	Avantages et inconvénients d'une diversification	39
Tableau N° I.7	Les motifs de l'intégration	43
Tableau N° I.8	Bilan de l'intégration	44
Tableau N° I.9	les risques de l'internationalisation	45
Tableau N° I.10	Avantages et inconvénients de l'internationalisation	47
Tableau N° I.11	La matrice d'analyse de portefeuille d'activité d'Arthur D. Little.	53
Tableau N° I.12	les stratégies génériques	63
Tableau N°I.13	la stratégie de domination par les coûts	65
Tableau N° I.14	La stratégie de concentration	67
Tableau N° I.15	Stratégie de différenciation	69
Tableau N° I.16	source de différenciation	71
Tableau N° I.17	les niveaux de packaging	72
Tableau N° I.18	Niveaux et objectifs de la communication	96
Tableau N° I.19	Critères de différenciation liés au produit	100
Tableau N° I.20	Critères de différenciation liés au service	111
Tableau N° I.21	Critères de différenciation liés au personnel	112
Tableau N° I.22	Critères de différenciation liés au point de vente	113
Tableau N° I.23	Critères de différenciation liés à l'image	113
Tableau N° I.24	l'enlisement dans la voie médiane	114
Tableau N° II.1	La gamme de produits de groupe PALMARY	122
Tableau N° II.2	La gamme de produits de groupe LU	127
Tableau N° III.1	Le nombre de citations ou le nombre de fois que les marques sont citées	162
Tableau N° III.2	Evaluation prix des marques (Echelle de -5 à +5)	169
Tableau N° III.3	Evaluation Qualité des marques (Echelle de -5 à +5)	176

Liste des figures

Figure N°	Objets	Pages
Figure N° I.1	La décision stratégique	**14**
Figure N° I.2	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED).	**19**
Figure N° I.3	Les quatre rubriques du diagnostic externe	**20**
Figure N° I.4	quelques indicateurs de compétitivité	**33**
Figure N° I.5	les orientations stratégiques corporate	**35**
Figure N° I.6	les deux formes de l'intégration vertical	**42**
Figure N° I.7	analyse de l'environnement international	**47**
Figure N° I.8	les facteurs de performance	**51**
Figure N° I.9	les quatre phases du cycle de vie	**52**
Figure N° I.10	la courbe d'expérience	**55**
Figure N° I.11	facteurs de performance et implication stratégiques	**58**
Figure N° I.12	la matrice d'analyse de portefeuille du Boston Consulting Groupe	**61**
Figure N° I.13	la matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey	**62**
Figure N° I.14	les trois stratégies de base	**65**
Figure N° I.15	le « cercle vertueux » de la stratégie de volume	**67**
Figure N° I.16	la balance de la différenciation	**69**
Figure N° I.17	Différentes étapes de la chaine de valeur	**74**
Figure N° I.18	La chaine type de valeur	**75**
Figure N° I.19	Une typologie des recompositions de l'offre	**85**
Figure N°I.20	Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendu	**92**
Figure N°I.21	positionnement du prix au sein du mix marketing	**97**
Figure N°I.22	exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux	**98**
Figure N°I.23	le processus de communication	**99**
Figure N°I.24	L'horloge stratégique de BOWMAN	**107**
Figure N°I.25	l'enlisement dans la voie médiane	**115**
Figure N°II.1	genres de la population enquêtée	**142**
Figure N°II.2	Ages de la population enquêtée	**143**
Figure N°II.3	Les différentes professions de la population enquêtée	**143**
Figure N°II.4	Les catégories de salaires de la population enquêtée	**144**
Figure N°II.5	Les lieux d'habitation de la population enquêtée	**144**
Figure N°II.6	Situation familiales de l'échantillon	**145**
Figure N°II.7	Nombres d'enfants	**146**
Figure N° II.8	La responsabilité des achats	**147**
Figure N° III.1	Fréquences d'achat des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)	**150**
Figure N° III.2	Fréquence de consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)	**151**
Figure N° III.3	Consommation des produits MAXON (Biscuits et chocolats)	**152**
Figure N° III.4	Les lieux d'achat	**153**
Figure N° III.5	La prise en considération des gouts des membres de la famille chez la population enquêtée	**154**

Figure N° III.6	Disponibilité des produits MAXON recherchées selon la population enquêtée	**155**
Figure N° III.7	Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée	**156**
Figure N° III.8	la sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée	**157**
Figure N° III.9	Moyens d'information des consommateurs quant aux produits MAXON	**158**
Figure N° III.10	Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits MAXON	**159**
Figure N° III.11	Les attentes des consommateurs selon l'échantillon	**160**
Figure N° III.12	L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés.	**161**
Figure N° III.13	les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format simple (Chocolats et Biscuits)	**163**
Figure N° III.14	Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un Pack format familial de produits MAXON (Chocolats et Biscuits)	**164**
Figure N° III.15	Les critères que les consommateurs prennent en considérations lors de l'achat des produits MAXON (Chocolats et Biscuits) en dehors du prix	**165**
Figure N° III.16	Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1ére préférence	**166**
Figure N° III.17	Evaluation Prix/ MAXON	**169**
Figure N° III.18	Evaluation Prix/ BIMO	**170**
Figure N° III.19	Evaluation Prix/ BISTA	**171**
Figure N° III.20	Evaluation Prix/ BIFA	**172**
Figure N° III.21	Evaluation Prix/ LU	**173**
Figure N° III.22	Evaluation Prix/ DULCESOL	**174**
Figure N° III.23	Evaluation de la Qualité/ MAXON	**177**
Figure N° III.24	Evaluation de la Qualité/ BIMO	**178**
Figure N° III.25	Evaluation de la Qualité/ BISTA	**179**
Figure N° III.26	Evaluation de la Qualité/ BIFA	**180**
Figure N° III.27	Evaluation de la Qualité/ LU	**181**
Figure N° III.28	Evaluation de la Qualité/ DULCESOL	**182**
Figure N°III.29	Evaluation prix : Confrontation ou superposition des 3 marques	**184**
Figure N°III.30	Evaluation de la qualité/ Confrontation ou superposition des 3 marques	**185**
Figure N°III.31	Evaluation des marques selon le couple (prix/qualité)	**186**
Figure N°III.32	Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et le critère prix	**187**
Figure N°III.3	Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et le critère prix	**188**
Figure N°III.34	Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix	**189**
Figure N°III.35	Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO,LU) et le critère prix	**190**

Figure N°III.36	Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).	**191**
Figure N°III.37	Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).	**192**
Figure N°III.38	Croisement entre 1ére préférence (LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).	**193**
Figure N°III.39	Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété).	**194**

Tables des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale……..01

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuelle de la recherche : les stratégies concurrentielles

Introduction……05

Section 1 : La stratégie : origine et éléments de définition……..06

1.1 Origine de la stratégie…….06

1.1.1 Les écoles militaires…….....06

1.1.1.1 L'école de Carl Von Clausewitz…….....06

1.1.1.2 L'école de Sun Zi ……07

1.1.2 De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise ……..08

1.1.2.1 La stratégie……08

A- Définition axée sur la concurrence……..08

B- Définition axée sur la gouvernance……08

1.1.2.2 La tactique……09

A- Définition axée sur la nature des actions……09

B- Définition axée sur la nature de l'information……09

1.2 La stratégie : éléments de définitions……..09

1.2.1 Les stratégies d'entreprise : éléments de définition……10

1.3 Les décisions stratégiques…….....12

A- Les décisions programmées…….....12

B- Les décisions semi-programmées……13

C- Les décisions non programmables……...13

1.3.1 Les niveaux de la stratégie……...15

1.3.1.1 Le niveau corporate (groupe)…….....15

1.3.1.2 Le niveau par domaine d'activité stratégique (DAS)…….....15

1.3.1.3 Le niveau opérationnel (tactique)……16

1.3.2 La démarche stratégique…….16

A- La notion de l'efficacité……..16

B- La notion de l'efficience…….16

1.3.2.1 Le diagnostic……17

A- Le diagnostic externe……...17

A-1 L'environnement global……18

A-2 L'analyse du secteur…….19

A-3 Les facteurs clés de succès……20

A-4 La méthode des scénarii……20

B- Le diagnostic interne……21

1.3.2.2. La définition des objectifs……21

1.3.2.3 La mise en œuvre de la stratégie……22

1.3.2.4 Le contrôle de la stratégie…….22

1.3.3 La segmentation stratégique……22

1.3.3.1 Définition de la segmentation stratégique…….23

1.3.3.2 Phases de la segmentation stratégique……...23

1.3.3.3 La segmentation stratégique et la segmentation marketing……...24

1.3.3.4 Principaux critères de segmentation stratégique……25

A- La concurrence……..…...25

B- La structure des coûts……...25

C- Le partage de ressources et compétences…….26

D- Le type de clientèle et le circuit de distribution……26

E- Le marché géographique pertinent……27

1.3.3.5 Types de segmentation stratégiques……..27

A- Segmentation par découpage…...…...…….27

B- Segmentation par regroupement……..28

C- Le marché pertinent……28

Section 2 : Les stratégies concurrentielles : principes et champs d'application…….28

2.1 Les stratégies concurrentielles……..28

2.1.1 Avantage concurrentiel……..28

2.1.1.1. Définition de l'avantage concurrentiel……...29

A- La définition ex ante de l'avantage concurrentiel : la création de valeur ……29

B- La définition ex post de l'avantage concurrentiel : la profitabilité……30

2.1.1.2 Types d'avantage concurrentiel…….30

A- L'avantage concurrentiel de position……...30

A-1 l'avantage concurrentiel lié à la structure concurrentielle……..30

A-2 L'avantage concurrentiel lié aux ressources……..30

B- L'avantage concurrentiel dynamique……...31

B-1 L'avantage concurrentiel liée à la rivalité des concurrents……..31

B-2 L'avantage concurrentiel lié à une nouvelle combinaison des ressources……...31

2.1.1.3 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel……32

2.1.2 Les stratégies d'ensemble : principes et champs d'application…….34

2.1.2.1 Les stratégies corporate……..34

A- La spécialisation……35

A-1 Définition……35

B- La diversification……..37

B-1 Diversification liée……..37

B-2 Diversification non liée « conglomérale »……...38

B-3 Les motifs de diversification……39

B-4 Avantages et inconvénients d'une diversification……39

C- L'intégration verticale…….40

C-1 L'intégration verticale en amont……41

C-2 L'intégration verticale en aval……41

C-3 Les motifs de l'intégration……43

C-4 Intégration verticale complète, partielle et profilée……43

D- L'internationalisation……44

D-1 Risques de l'internationalisation…….45

D-2 Etude du processus d'internationalisation……...46

D-3 Avantages et inconvénients de l'internationalisation……..47

2.1.2.2 La globalisation……..48

A- Définition de la globalisation……48

B- Les opportunités et inconvénients de la globalisation……...49

2.2 Les stratégies d'activités : principes et modalités d'application……..50

2.2.1 Business strategy ou stratégies d'activité…….50

2.2.1.1 Définition du DAS…….50

2.2.1.2 Les facteurs de performance dans une activité……..50

A- Cycle de vie……..51

A-1 Utilité du cycle de vie…….52

B- La droite d'expérience……..53

B-1 L'effet de l'apprentissage……54

B-2 L'effet des économies d'échelle, ou effet de volume……..54

B-3 L'effet de volume ou de progrès technique…….55

C- La position de leader…….56

D- La mobilisation des compétences de l'entreprise……..56

D-1 Définition des compétences…….56

2.3 Le portefeuille d'activité……59

2.3.1 Analyse de portefeuille d'activité……59

A- L'analyse à court terme……59

B- L'analyse à moyen et long terme……..59

2.3.1.1 Les matrices d'analyse de portefeuille d'activité……..60

A- La matrice BCG……...60

B- La matrice McKinsey…….....62

C- La matrice ADL……63

C- 1 La notion de cycle de vie……...63

Section 3 : La différenciation comme choix stratégique……64

3.1 Les stratégies génériques de M.PORTER…….64

3.1.1 Stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume)…….66

3.1.2 La stratégie de concentration : (focalisation)……68

3.1.2.1 Les variantes de la concentration……...68

A- La concentration fondée sur les coûts……..68

B- La concentration fondée sur la différenciation…….68

3.1.3 La stratégie de différenciation……..69

3.2 Définition de la stratégie de différenciation……70

3.3 Les sources de différenciation…….71

3.3.1 La différenciation et la chaine de valeur……...73

3.3.1.1 La chaine de valeur : élément de définition……...74

3.3.1.2 Analyse de la chaine de valeur……..74

A- Une analyse externe…….74

B- Une analyse interne……..75

3.4 Les étapes de la différenciation……75

A- Déterminer qui est le véritable acheteur……75

B- Identifier la chaine de valeur du client et l'influence que la firme exerce sur elle……76

C- Déterminer les critères d'achat du client et leu hiérarchie……..76

D- Evaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaine de valeur de la firme…….76

E- Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation…….77

F- Choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendra la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport aux coûts de la différenciation……...77

G- Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue……..77

H- Réduire le coût des activités qui n'ont pas d'impact sur la différenciation retenue…….77

3.4.1 Le coût de différenciation……78

3.4.2 La durabilité de la différenciation……78

3.4.3 Principales formes de différenciation selon JEAN-CHARLES MATH……..79

A- La différenciation par sophistication……79

B- La différenciation par épuration……...79

C- La différenciation par spécialisation……79

D- La différenciation par le temps……79

E- La différenciation par la marque……..80

3.5 La double dimension stratégique et marketing de la différenciation……..80

3.5.1. Historique……80

3.5.1.1 Différenciation des prix chez Walras……...80

3.5.1.2 La concurrence monopolistique……...81

A- La différenciation des produits par la qualité……82

B- La différenciation illusoire des produits ou pseudo différenciation……82

C- La différenciation spatiale des produits……..82

3.5.2 La différenciation d'un point de vue stratégique……83

3.5.2.1 Les offres : de référence et recomposée……..84

3.5.2.2 Typologie des positionnements fondés sur une recomposition de l'offre……85

A- L'amélioration……86

B- La spécialisation……86

C- L'épuration……86

D- La limitation……86

3.5.2.3 Les critères d'achats des clients et la réduction des coûts des clients……..86

3.5.3 La différenciation d'un point de vue marketing……87

3.5.3.1 La marketing : éléments de définitions……87

3.5.3.2 Définition du mot différenciation en marketing……..87

3.5.3.3 La notion de besoin……88

3.5.3.4 Les motivations d'achats……89

A- La théorie des chaines « moyennes et fins »……..89

B- La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross……89

3.5.3.5 La marque……91

3.5.3.6 Les éléments du mix marketing……92

A- le produit……..92

A-1 Les contrastes entre caractéristique, attribut et valeur……93

A-2 L'analyse du produit selon LEVITT……..93

A-3 Définition de la gamme de produit…….94

A-4 Le choix d'une stratégie de Gamme……..94

B- Packaging…….95

C- Le prix……..96

D- Distribution……..98

E- Communication……99

3.6 Mise en œuvre et conditions de réussite de la stratégie de différenciation……...100

3.6.1 Les groupes stratégiques……101

3.6.1.1 L'analyse des groupes stratégiques…….101

3.6.2 Définition du positionnement…….102

3.6.2.1 Le choix d'un positionnement…….102

3.6.2.2 L'analyse du positionnement……...103

3.6.3. Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation……...104

3.6.3.1 Renforcer les sources d'unicité……104

3.6.3.2 Transformer le coût de différenciation en avantage…….105

3.6.3.3 Changer les règles pour engendrer l'unicité…….105

3.6.3.4 remodeler la chaine de valeur pour acquérir une singularité par des voies radicalement neuves ……..106

3.7 L'horloge stratégique (BOWMAN)……106

3.8 Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS……..110

3.8.1 Critères de différenciation liés au produit……110

3.8.2 Critères de différenciation liés aux services…….112

3.8.3 Critères de différenciation liés aux personnels …….113

3.8.4 Critères de différenciation liés aux points de vente ……..113

3.8.5 Critères de différenciation liés à l'image ……..114

3.9 L'enlisement dans la voie médiane……..114

3.10 La poursuite de plus d'une stratégie de base…….115

Conclusion……..117

Chapitre II : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction…….118

Section 1 : Terrain de la recherche…….119

1.1 Le secteur agroalimentaire (Biscuiteries, chocolateries)……..119

1.2 Présentation des quatre (Biscuiteries, chocolateries)……121

1.2.1 Groupe PALMARY……...121

A- Histoire du groupe…….121

B- Sa gamme de produits……122

1.2.2 Groupe BIMO……123

A- Présentation……123

B- Ses filiales de production……124

B-1 Fabrication de biscuits……..124

B-2 Usine de chocolat…….124

B-3 Unité de gaufrette……124

B-4 Transformation de CACAO…….125

B-5 Confiserie……..125

1.2.3 Groupe LU……..125

A- Histoire du groupe……..125

B- Sa gamme de produits…….127

C- LU Algérie……..129

1.2.4 Groupe DULCESOL……..130

A- Histoire du groupe……..130

B- DULCESOL Algérie……..131

B-1 Sa gamme de produits……..132

1.3 Rappel de la problématique et des Hypothèses de recherche…….133

1.3.1 Problématique……133

1.3.2 Les hypothèses……..133

1.4 Présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête……133

1.4.1 Le questionnaire d'enquête……133

1.4.2 Son usage……134

1.4.3 Qualités de rédaction……..134

1.4.4 Formes de question et échelles d'attitude……...134

Section 2 : Méthodologie de recherche : l'enquête……135

2.1 Définition de l'enquête……..135

2.2 Objet de l'enquête……..135

2.3 Les phases de l'enquête……136

2.4 Méthodologie de l'enquête……136

2.5 Le contenu de l'enquête……137

Section 3 : Echantillon de l'enquête : principales caractéristiques……138

3.1 Définition de l'échantillon de l'enquête……138

3.2 Les méthodes de l'échantillonnage……139

3.2.1 L'échantillonnage probabiliste ou aléatoire……...139

3.2.2 L'échantillonnage non probabiliste ou empirique……..140

3.3 Principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête……142

3.3.1 Le genre (sexe)……....142

3.3.2 L'âge ……143

3.3.3 Situation socioprofessionnelle……..143

3.3.4 Situation des salaires……144

3.3.5 Zones d'habitation……144

3.3.6 Situation familiale……145

3.3.7 Nombres d'enfants (mineurs et majeurs), « si mariée »……146

3.3.8 Responsabilité des achats……147

Conclusion……148

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

Introduction……149

Section 1 : Analyse Uni-variées (Tri à plat)……150

1.1 Consommation des produits agroalimentaire (Biscuiteries et chocolateries)……150

1.1.1 Fréquences d'achat des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)……150

1.1.2 Fréquences de consommation des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)……151

1.1.3 Consommation des produits MAXON (Biscuits et Chocolats)……152

1.1.4 Les lieux d'achats……...153

1.1.5 La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille……..154

1.1.6 Disponibilité des produits MAXON recherchées, sur les étalages……155

1.1.7 Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée……..156

1.1.8 Sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée……157

1.1.9 Moyens d'information des consommateurs quant aux produits MAXON……158

1.1.10 Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits MAXON……..159

1.1.11 Attentes des consommateurs……160

1.2 Positionnement des marques (Biscuits et Chocolats)……161

1.2.1 Notoriété assistée des marques……...161

1.2.2 Nombres de citations des marques……162

1.3 Variables prix et Hors prix déterminants le choix des marques des produits (Biscuits et Chocolats)……163

1.3.1 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format simple (biscuits et Chocolats)……163

1.3.2 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit MAXON format familial de produits MAXON (biscuits et Chocolats)…….....164

1.3.3 Les critères que les consommateurs prennent en considérations lors de l'achat des produits MAXON (Chocolats et Biscuits) en dehors du prix……165

1.3.4 Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1ére préférence…….166

1.4 Evaluation Prix des marques : (Echelle de -5 à +5)……...167

1.4.1 Evaluation Prix de la marque MAXON……..169

1.4.2 Evaluation Prix de la marque BIMO……..170

1.4.3 Evaluation Prix de la marque BISTA……171

1.4.4 Evaluation Prix de la marque BIFA……172

1.4.5 Evaluation de la marque LU…….....173

1.4.6 Evaluation Prix de la marque DULCESOL……...174

1.5 Evaluation Qualité des marques (Echelle de -5à +5)……174

1.5.1 Evaluation Qualité de la marque MAXON…….177

1.5.2 Evaluation Qualité de la marque BIMO…….178

1.5.3 Evaluation Qualité de la marque BISTA……179

1.5.4 Evaluation Qualité de la marque BIFA……..180

1.5.5 Evaluation Qualité de la marque LU……..181

1.5.6 Evaluation Qualité de la marque DULCESOL……...182

Section 2 : Analyse Bi variée (Tri croisé)…….183

2.1 Evaluation (Prix) : Confrontation MAXON, BIMO, LU ……184

2.2 Evaluation (Qualité) : Confrontation MAXON, BIMO, LU……185

2.3 Comparaison des marques par rapport aux couple (prix/ qualité)……186

2.4 Variables Prix……187

2.4.1 Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et le critère prix……..187

2.4.2 Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et le critère prix……...188

2.4.3 Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix……189

2.4.4 Croisement entre 1ére préférence (LU) et le critère prix……190

2.5 Variables Hors Prix……191

2.5.1 Croisement entre 1ére préférence (MAXON) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété)……191

2.5.2 Croisement entre 1ére préférence (BIMO) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété)……192

2.5.3 Croisement entre 1ére préférence (LU) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété)……...193

2.5.4 Croisement entre 1ére préférence (MAXON, BIMO, LU) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, Notoriété)……..194

Section 3 : Discussion des résultats…….....195

Conclusion ……..198

Conclusion générale……...199

Bibliographie……

Liste des tableaux…….

Liste des figures……

Annexe ……

Tables des matières……..

Résumé……..

Résumé

La stratégie de différenciation peut se faire de différentes manières. Elle pourrait intervenir sur le plan de la conception du produit (concept original), sur celui de l'image de marque, du service à la clientèle (service après-vente) ou de l'apparence du produit.

La différenciation consiste à créer un produit qui sera perçu comme unique par le client. Le caractère unique du produit ou du service confère une valeur supérieure si la stratégie est réussie, puisque les clients le considéreront comme étant sans égal.

Nous avons essayé d'étudier et de voir, « **Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés par les entreprises agroalimentaires (Biscuits et Chocolats) en vue de se distinguer les une des autres ? ».**

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

Mots clés : La stratégie, stratégie de différenciation, stratégie de domination par les coûts, positionnement, avantage concurrentiel, variables prix, variables hors prix, segmentation, filière Biscuits et Chocolats**.**

Abstract

The differentiation strategy can be done in different ways. It could be in product design (original concept), brand image, customer service (after-sales service) or product appearence.

Differenciation is about creating a product that will be perceived as unique by customer. The uniqueness of the product or service confers a higher value if the strategy is successful, as customers see it as unparalleled.

*We tried to study and see, **« What are the elements of the differenciation strategy mobilised by the agri-food companies (biscuits and chocolates) in order to distinguish themselves from each other ? »***

To respond to This problem, we opted for an appropriate research methodology, it's a field survey of 100 customers with different profiles and equally different consumption behaviour just as differnt from each other.

Keywords : *Strategy, differenciation strategy, cost domination strategy, positioning, competitive advantage, price variable, non-price variable, segmentation, Cookies and chocolates sector.*