

**MINISTIRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI – TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION COMMERCIALE
DEPARTEMENT DE GESTION**



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion
Option : Management stratégique**

Thème

**Diagnostic stratégique mesure d'impact de la
pandémie COVID19 sur la performance commerciale
de l'entreprise
Cas de la SOCOTHYD**

Réalisé par :
OUHAB Sandra
HAMMAD Ouahiba

Sous la direction de :
Mr DRIR Mohamed

Devant le jury :
Président : Mme METMAR Dalila
Examineur : Mr ZERKHFEoui Lyes
Rapporteur : Mr DRIR Mohamed

Année universitaire 2021/2022

Date du dépôt :

Remerciement

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH de nous avoir octroyé la foi et la santé, et qui nous a doté d'une grande volonté, du courage et surtout de la patience afin d'accomplir la partie théorique de ce travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible Grâce à la contribution de nos enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion de l'université Mouloud MAMERI de Tizi-Ouzou, particulièrement ceux de la spécialité management stratégique qui nous ont conférés les connaissances et le savoir, pour assurer aujourd'hui ce travail, ainsi que tout le personnel de l'entreprise SOCOTHYD, qui nous a accueillie durant notre stage, et assuré la partie pratique de notre formation .

Nous tenons particulièrement à remercier madame MATMER, et monsieur ZERKHFAOUI, qui nous ont fait aimer la spécialité management stratégique par la manière dont ils nous donnent les cours et nous transmettent les connaissances et savoir, ainsi que d'avoir examiné notre travail.

Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à Monsieur DRIR, pour sa bienveillance, et de nous avoir conseillés, guidés afin d'élargir notre travail et nos connaissances. Nos remerciements les plus sincères pour la confiance qu'il nous a accordée et surtout pour son encouragement et motivation afin de continuer et viser loin dans notre formation.

Nous gardons pour la fin les personnes de nos cœurs, nous ne cesserons donc de remercier nos parents pour leurs amour et soutien, nos frères et sœurs pour leurs patiences, ainsi que nos cousins et nos amis

« La reconnaissance s'accroît quand on la partage »

« Socrate »

Dédicace

Je profite de cette occasion honorée pour dédicacer les personnes très chères pour moi qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me soutenir tout au long de mon parcours d'études.

Avec immense de reconnaissance, respect et d'amour je dédie ce modeste travail ;

A mes chères parents, ma source de force et d'inspiration ceux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, ce travail n'aurait pas été possible sans votre franche collaboration, votre soutien votre DOUAA, votre encouragement, merci pour votre accompagnement, votre amour, et votre sacrifice.

A ma petite sœur SARA et mes deux frères AMINE et YOUNES qui sont toujours à mes côtés.

A mon mari AHMED qui m'a fait confiance et qui m'a encouragé durant tous ces années d'études.

A ma belle-mère et mon beau père pour leurs conseils qui ont éclairé mon chemin.

A ma binôme adorable SANDRA.

Merci d'être là pour moi

OUAHIBA

Dédicace

Je profite de cette occasion honorée pour dédicacer les personnes très chères pour moi qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de me soutenir tout au long de mon parcours d'études.

Avec immense de reconnaissance, respect et d'amour je dédie ce modeste travail ;

A mes chères parents ma source de force et d'inspiration

Papa mon exemple de courage, Maman mon exemple patience, ceux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

A mes frères et ma sœur, qui sont toujours à mes côtés ;

A mes amis « Lyes » et « Yanis » qui ont été toujours là pour moi dès le début de mon cursus ;

Et « Siham » qui m'encourage, et me soutien ;

À tous les étudiants qui bénéficieront de ce modeste travail ;

A ma chère binôme OUAHIBA

Merci pou ta patience et d'être là pour moi.

SANDRA

Liste des abréviations

ADL : Arthur D. Little
BCG : Boston Consulting Group
CA : Chiffre d'affaires
CHU : Les Centres Hospitalo-Universitaire
DAS : Domaine d'Activité Stratégique
DG : Direction Générale
EHS : Les Établissements Hospitaliers Spécialisés
EHU : Les Établissements Hospitaliers Universitaires
EPE : Entreprise Publique Economique
EPH : Les Établissements Publics Hospitaliers
EPSP : Les Établissements Publics de Santé et de Proximité
FCS : Facteur Clé de Succès
FMN : Firme Multinational
ISO : organisation internationale de normalisation
MDN : Le Secteur de Santé Militaire
MOFF : Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses
OMS : organisation mondiale de santé
PCH : La Pharmacie Centrale des Hôpitaux
PDM : part de marché
PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal
R&D : Recherche et Développement
SDO : Schéma Directeur d'Organisation
SOCOTHYD : Société Coton Hydrophile
TAM : tableau d'analyse du manager
TNT : Tissu Non Tissé
4p : prix, produit, distribution, communication

Sommaire

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre I : Généralité sur l'entreprise dans son environnement

Introduction	4
Section1 : L'environnement	4
Section 2 : l'entreprise	12
Section 3 : la compétitivité commerciale de l'entreprise	18
Section 4 : La veille stratégique	24
Conclusion.....	31

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Introduction	32
Section 1 : diagnostic stratégique	32
Section 2 : La démarche de commercialisation	50
Conclusion	59

CHAPITRE III : diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

Section 1 : Présentation de la SOCOTYHD	60
Section 2 : diagnostic stratégique et mesure de la compétitivité de l'entreprise sur le marché de la gamme de produits en TNT	66
Conclusion	89
Conclusion générale	91

Introduction générale

L'entreprise contemporaine se situe dans un environnement de plus en plus complexe, instable composé de différentes variables et facteurs qui influent cette dernière. La mesure d'ampleur des faits de chaque variable est liée aux différents critères et interprétations selon la nature et le secteur d'activités de chaque entreprise. L'entreprise a intérêt d'être flexible et veiller sur sa situation quoique ce soit le contexte environnemental afin d'assurer sa rentabilité, sa pérennité et son existence ; soit en s'adaptant ou en changeant pour pouvoir résister et exister. Pour cela elle doit savoir analyser son environnement, connaître ses forces, ses faiblesses et savoir comment saisir les opportunités qui se révèlent ou bien s'éloigner des menaces qui s'imposent par le biais de diagnostic stratégique. Le monde en 2019 a connu une pandémie due à la propagation d'un virus appelé COVID19 dit coronavirus qui a bouleversé le monde d'une manière qui ne s'est jamais précédée.

Ce virus a pu détruire ce qui est construit durant des années ; le monde a vécu des moments de terreur chaque cas détecté se poursuit par un nombre important de morts la seule solution pour se protéger de ce phénomène était l'isolation par le confinement proposé par les pouvoirs comme mesure préventive. Les conséquences de la pandémie sont dévastatrices sur l'économie mondiale malgré que cette pandémie soit qualifiée comme variable conjoncturelle le fait qu'elle a duré pour une période de deux ans, dans le monde des entreprises certaines d'entre elles ont pu prospérer suite à ce phénomène précisément le secteur parapharmaceutique qui a pu saisir des opportunités tel que le lancement dans le marché des dispositifs médicaux en tissu non tissé pour subvenir à la forte demande de ces produits. L'un des plus importants défis qu'elle a engendrés cette conjoncture est comment réserver les relations entre les clients de ces produits qui connaît la consommation obligatoire après avoir optimiser la compétitivité commerciale et de l'entreprise en générale.

Le choix et motivation de sujet :

Le choix de notre sujet de recherche est justifié par :

- Le diagnostic stratégique, représente l'objectif principal de management stratégique qui est d'apporter à la direction générale les outils d'analyse susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise et de dirigeants ;
- La crise pandémique et ses impacts sur l'économie mondiale et Algérienne sont le sujet d'actualité, comme notre spécialité elle se conforme à ce sujet nous avons essayé de mettre en pratique, et comprendre comment se fait le diagnostic stratégique au sein d'entreprise ;
- la fonction commerciale est considérée comme première fonction en entreprise, qui a peut concrétiser l'impact de la crise pandémique par l'interprétation de ses ventes donc cela

nous a facilité de mettre en pratique l'analyse de l'impact de cette crise sur la performance de l'entreprise.

Problématique

La fonction commerciale participe-t-elle réellement à l'optimisation des décisions stratégique de l'entreprise à l'aide du diagnostic stratégique ?

Quelle démarches et pratique que l'entreprise mettra en œuvre pour préserver la position concurrentielle de l'entreprise sur son nouveau marché « des dispositifs médicaux en TNT ? »

- **Hypothèse 1** : la pandémie COVID19 a lourdement impacter le secteur parapharmaceutique et a présenté des menaces dévastatrices à ce marché.
- **Hypothèse 2** : la pandémie a posé une nouvelle opportunité pour l'entreprise qui lui permet de réaliser une étape cruciale dans son développement.
- **Hypothèse 3** : la restriction des importations, imposée par l'Etat comme mesure de limitation des impacts de la pandémie sur l'économie national, est nuisible au secteur parapharmaceutique.

▪ Délimitation du sujet et méthodologie de recherche

Pour être efficace notre étude est limitée dans l'espace et le temps. Sur le plan pratique nous opterons pour un questionnaire ainsi l'observation et documentation afin de concrétiser le rôle et les méthodes, outils d'analyses stratégique et comment que le diagnostic stratégique se réalise et comment se fait la commercialisation.

▪ Plan du travail

La première partie, constituée de deux chapitres nous a permis d'une part de contourner notre sujet de recherche qui a pour objet de montrer comment que la direction commerciale contribue à l'optimisation de décision stratégique de l'entreprise dans un contexte changeant, d'autre part de construire un modèle théorique à suivre afin d'identifier les failles liées à la stratégie adopter et la commercialisation, et apporter une stratégie commerciale qui optimisera les choix de l'entreprise sur ce marché.

Dans notre recherche est indispensable d'évoquer l'environnement de l'entreprise, alors nous avons consacré le premier chapitre pour l'environnement et l'entreprise dans chaque section, nous avons définis des concepts relatifs à eux et déterminer les relations qui existe entre les facteurs qui influent l'entreprise et son fonctionnement au sein de ce dernier, comme nous avons abordé la veille et son utilité :

- définition de l'environnement de l'entreprise
- ses différents niveaux et ses caractéristiques

- le résumé la relation de l'interdépendance entre l'environnement et l'entreprise et la nécessité d'agir comme un système ouvert sur son environnement.
- Définition de l'entreprise comme système afin de pouvoir souligner le rôle de la fonction commercialisation en entreprise et sa contribution à optimiser la performance de décisions stratégiques de l'entreprise ainsi une définition préalable de facteurs pris en compte lors de la prise de décisions.

Il a été ensuite question de proposer une démarche d'élaboration de stratégie commerciale portuaire qui se démarque de la démarche classique par :

- La définition de veille stratégique et son intérêt dans le processus d'analyse stratégique.
- La définition de diagnostique stratégique ses objectifs.
- La démarche de la définition de la stratégie commerciale.

Dans la deuxième partie, l'application de ces deux modèles au cas de l'EPE-SPA SOCOTHYD, nous a permis non seulement d'évaluer sa position concurrentielle, mais surtout de faire des recommandations concrètes pour l'optimisation de la stratégie commerciale relatif à la gamme de produit « dispositifs médicaux en TNT », en vue de promouvoir la commercialisation de cette gamme et de maintenir l'amélioration certaine de la compétitivité de la SOCOTHYD.

CHAPITRE I :
GÉNÉRALITÉ SUR L'ENTREPRISE DANS SON
ENVIRONNEMENT

Introduction

Dans un environnement dynamique, il est difficile pour l'entreprise de définir sa stratégie, d'abord toute turbulence perçue peut se définir comme incertitude qui pourrait affecter le fonctionnement organisationnel.

Pour cela l'environnement peut être considéré comme point de départ de chaque réflexion stratégique. L'entreprise a intérêt d'être en interaction avec les différents acteurs et s'alimenter d'informations fiables, à l'aide d'un système de veille qui lui permet d'avancer d'une manière cruciale dans sa démarche stratégique.

Bien entendu que l'entreprise est une entité interdépendante elle est en relation étroite avec l'environnement externe qui se compose de différents acteurs dotés des intérêts spécifiques qui le rend complexe et dynamique.

Section 1 : L'environnement de l'entreprise

L'entreprise croit et exerce son métier, de plus en plus elle doit faire face aux variations de son environnement pour qu'elle soit réactive et garantie son fonctionnement et sa longévité. Pour M. Crozier et E. Friedberg :

*« L'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs... ».*¹

Selon R. Bruecker

*« L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. ».*²

1-1-Les caractéristiques de l'environnement

Selon H. Mintzberg l'environnement peut se caractériser comme suit :³

1-1-1-La stabilité

Est une situation statique où les acteurs de l'environnement d'entreprise sont connus déterminés, les changements sont rares dans certaines situations touchent des variables identifiables et justifiables tel que la variance des prix, offre et demande...etc. Les relations entre les acteurs sont directes, l'environnement leur représente une source de ressources généralement.

¹ M. Crozier, E. Friedberg, « stratégie d'entreprise et incertitude environnementale », P. 32

² WWW. Apprendreéconomie.com

³ H. Mintzberg « structure et dynamique des organisations », édition d'organisation, 1982, p245

1-1-2-La dynamique

Est synonyme de complexité, l'environnement devient d'autant complexe que le nombre d'acteurs augmente, et que les relations entre eux sont interactives ce qui détermine le degré d'interdépendance entre l'entreprise et son environnement. De plus l'interdépendance de l'entreprise est importante l'incertitude aussi augmente, cela est dû à la non maîtrise des variables et facteurs de turbulence. Ansoff qualifier l'incertitude comme « surprises stratégiques » en face desquelles l'entreprise doit manifester une capacité de réaction forte. La turbulence peut apparaître sur les plans suivants :

- Des ruptures technologiques importantes dans des domaines d'activités ;
- Des changements liés à des mœurs sociales ;
- Des changements conjoncturels sous forme de crises économiques, sanitaire, géopolitiques qui ont impacts d'une manière directe sur l'économie mondiale.

1-1-3- L'hostilité

La diversité de marché abouti à l'hostilité de l'environnement dont la concurrence s'accroît du jour au jour au point que l'environnement représente le repère de chaque choix stratégique. Les stratégies de l'entreprise sont définies en fonction de la structure de leur marché autrement dit la pression concurrentielle soit elle adapte des stratégies offensives ou défensives.

1-2-Les niveaux de l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise se répartie en trois niveaux dont les variables et acteurs sont distingué selon l'intérêt et leurs degrés d'interdépendance.

1-2-1-Le micro-environnement

Pour M. Crozier et E. Friedberg « Il est étonnant de constater le temps considérable consacré par le sommet stratégique à tous ces éléments. » à partir de cette expression on peut retenir que le micro-environnement se résume à l'ensemble d'individus qui exercent l'activité au sein de l'entreprise, considéré comme éléments en entreprise, influencent les prises de décisions du sommet stratégique qui se rapportent à la répartition du pouvoir à l'intérieure de l'entreprise. Ainsi certains actionnaires mais également les syndicats ont une influence sur les décisions qui se rapportent au fonctionnement interne de l'organisation.⁴

1-2-2-Le macro- environnement

Selon M. Marchesnay⁵ la macro environnement se résume sous l'acronyme PESTEL en gros il comprend tous les éléments structurels qui encadre les choix majeurs de l'entreprise

⁴ : R. de Bruecker, « *stratégie organisationnelles* », édition Economica, 1995, P28

⁵ : M. Marchesnay, « *management stratégique* », édition l'ADREG, pp 128-129

composé de variables suivantes : les grandeurs macro-économiques, la conjecture et les institutions et réglementations, l'état des mœurs et des mentalités, voir les goûts et la technologie on considère que ces variables structurelles sont suffisamment stables pour que l'entreprise les prenne comme données. Cet environnement est géographiquement plus ou moins distant :

- Ø Pour un grand nombre d'entreprises, notamment les plus petites, l'environnement n'est que local ;
- Ø Pour d'autres, l'environnement sera essentiellement national ;
- Ø Enfin, les plus grandes entreprises (FMN) agissent dans un environnement international.

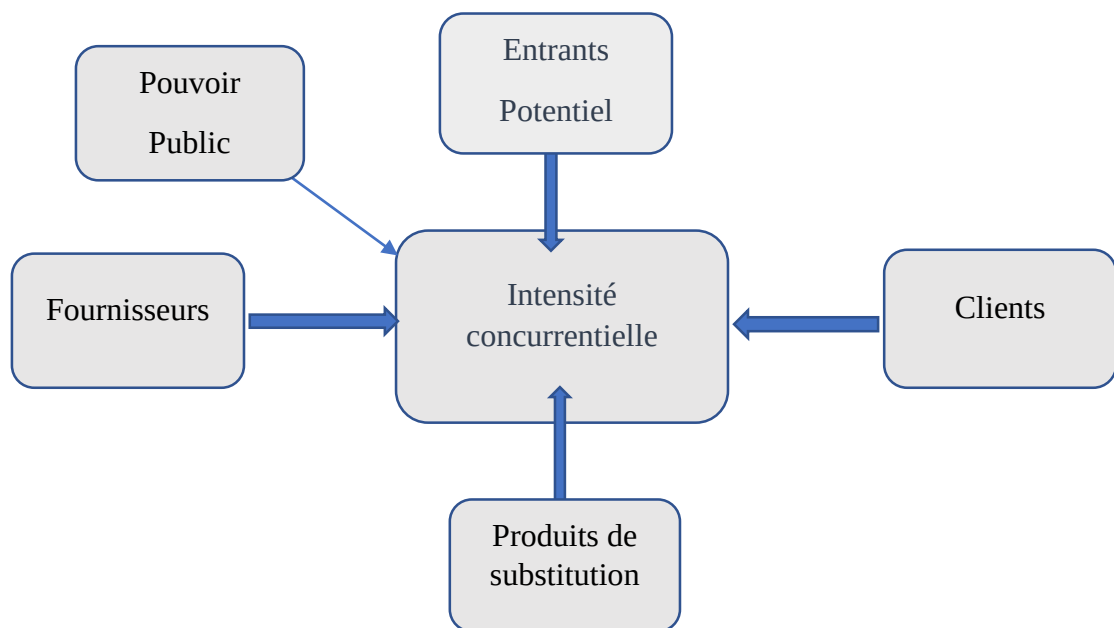
Ensuite, l'environnement de marché celui-ci se réduit à l'ensemble des concurrents directs existant sur le marché ou les produits de l'entreprise.

1-2-3-Le méso-environnement

Il est l'intermédiaire entre le micro et macro environnement l'analyse s'accentue sur le jeu concurrentiel et le marché de secteur de l'entreprise. Les acteurs de cet environnement ont un impact directe sur l'activité en amont et en aval de l'activité cet impact est mesurer par l'intensité de pouvoir de chacun des acteurs, la possibilité de substitutions des produits ou services de l'entreprise, les codes, barrières d'entrée ou sortie sur le marché d'entreprise, le plus que l'entreprise a un grand pouvoir que ces acteurs plus qu'elle pourrait avoir un avantage concurrentiel qui lui permet d'avoir une position et une part de marché importante déterminent le poids de l'entreprise dans l'économie et dans un environnement caractérisé par la complexité et la turbulence.

Le schéma suivant représente les acteurs de l'environnement concurrentiel :

Figure N°1 : Détermination des forces qui structurent la dynamique concurrentielle



Source : les cinq forces de M. Porter

1-3- L'environnement et l'entreprise

L'entreprise est interdépendante dans un environnement complexe et dynamique. Donc il existe une perméabilité réciproque entre l'environnement et l'entreprise pour mieux fonctionner. Afin d'expliquer cette relation nous allons présenter les actions de l'entreprise qui lui permet d'exister dans un contexte donné :

En premier lieu, l'entreprise se situe dans son environnement quant aux autres acteurs, pour mesurer le degré d'interactions avec eux ; selon « Pfeffer et Salancik » conçoivent trois facteurs dans la détermination de la dépendance d'une organisation par rapport à une autre :

- Le premier : l'importance de la ressource détenue par l'autre organisation.
- Le deuxième : la marge de liberté de l'autre organisation dans l'utilisation et l'allocation de cette ressource.
- Le troisième : la ressource substitut qui contrôle l'environnement de l'autre entreprise.

La détermination de degré d'interdépendance d'entreprise de son environnement c'est une action importante, lui permet de connaître ces menaces et opportunités et de savoir quoi et qui comment contrôler. ⁶

⁶ : H. Denis, « stratégie d'entreprise et incertitude environnementales », Economica. Paris. PP 58-62

1-3-1-La concentration du contrôle

Le contrôle est une action très importante pour l'entreprise, est un moyen de pallier l'incertitude et la dépendance. Le contrôle se base sur le niveau interne de l'organisation et la structuration des responsabilités ; en effet la structure est un mécanisme pour gérer la dépendance, les différents acteurs de leurs fonctions en contrôlant l'environnement qui extérieur à leur niveau pour savoir comment agir et menant leurs actions, la structure est un moyen qui permet d'harmoniser, coordonner et combiner entre eux. Cependant l'environnement a un impact profond dans la détermination de la structure dont H. Mintzberg présente de façon synthétique sous forme d'une matrice cette relation de la concentration de contrôle qui est basé sur la structure et les caractéristiques de l'environnement qui la déterminent.

Figure N°2 : structure de l'organisation et caractéristique de l'environnement

	Stable	dynamique
Complexe	Décentralisé	Décentralisé
	Bureaucratique (Standardisation des Qualification)	Organique (Ajustement mutuel)
Simple	Centralisé	Centralisé
	Bureaucratique (Standardisation des Procédés de travail)	Organique (Supervision Directe)

Source : H. Mintzberg, « structure et dynamique des organisations ».

L'environnement certes qu'il influence l'entreprise notamment la structuration, par le degré d'interdépendance et la concentration du contrôle qui convient. En revanche l'entreprise peut s'adapter aussi agir et changer les règles et cela par le choix d'une de ces stratégies de réponse au déséquilibre et perturbation venues de ce dernier, donc elle doit se réorganiser ou se rééquilibrer autrement.

1-3-2-Les stratégie de l'environnement

En entend par stratégies de réponse à l'environnement, toute stratégie qui permet à l'entreprise d'être offensive, défensive ou passive on distingue la stratégie réactive, stratégie proactive et la stratégie passive.

1-3-2-1-Les stratégies réactives

Ils concernent toutes les activités de planification, de réorganisation ou encore d'action sur les systèmes d'information ; des styles de management ; la technologie ; la définition de l'environnement.

1-3-2-2-Les stratégies proactives

Ils sont les stratégies de croissance « la diversification l'absorption totale par fusion ; ou partielle par coopération ; (telles les nominations aux conseils d'administration) ; l'influence sur les contraintes par actions politique ou le choix des marchés.

Il est noté, que c'est difficile de distinguer entre ces deux types de stratégies car une action défensive qui permet à l'entreprise d'être réactive, pour adapter l'entreprise à l'environnement et créer des spécifications qui lui permet d'être dominante, et cela agit directement sur le comportement des acteurs dans ce cas cette action devient proactive en créant de nouveaux rôles frontières et rôles interstices qui permettent de diminuer la dépendance de l'entreprise et mieux contrôler son environnement.

1-3-2-3-Les stratégies passives

Ils reflètent la négligence de l'environnement par l'entreprise, et laisser faire les règles générales car elle a déjà rencontré ce genre de perturbation d'environnement. Donc l'entreprise se réfère à ses expériences de succès qui lui généralise une capacité de réponse à l'environnement. Certaines entreprises attendent la re-stabilité pour agir.

En effet, les stratégies de réponse à l'environnement qui se complètent dans la réalité par l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel⁷ s'agit de création des connaissances des individus ou d'ensemble, qui compose l'organisation lors des situations critiques, comme l'entreprise connaît des mutations et départ des acteurs (managers et collaborateurs) ce qui veut dire tout est à recommencer pour éviter cela l'apprentissage organisationnel se réfère à la culture et l'histoire de l'entreprise qui se présente sa mémoire.

⁷ H. Denis, *Op.cit*, P 46

Section 2 : Définition de l'entreprise**2-1 Entreprise comme système**

L'entreprise est considérée comme un système parce qu'elle agit de la même manière, en se concentrant sur l'interaction des éléments entrés qui vont être traités pour avoir des éléments de sorties. Cela lui permet de rassembler, d'organiser les connaissances et comprendre les flux qui circulent et mettre en évidence les relations et les influences réciproques entre eux, afin d'aboutir à un but qui a été déjà préétabli dès le début. ⁸

Toute entreprise est un système composé de trois sous-systèmes indépendants :

Tout d'abord il y a : Le système opérant : c'est celui qui assure le fonctionnement du système global en réalisant la production physique des biens et services, il est relié à l'environnement par des flux aussi bien externe que interne d'information, il est contrôlé par le système de pilotage ou de décision qui est le deuxième sous-système dont sa tâche principale est de contrôler l'exécution des tâches qui ont été réalisées par le système opérant, il assure aussi la régulation du système globale à travers plusieurs flux d'informations interne, ces flux sont traités par le système d'information qui alimente l'entreprise en information d'origine diverse soit interne soit externe.

2-1-1-L'entreprise comme système ouvert sur son environnement

L'entreprise réalise des échanges avec son environnement dans toutes ses dimensions, à partir de ces échanges qu'elle peut exercer son activité et atteindre ses objectifs. Pour maintenir sa continuité en sauvegardant sa propre identité et finalité doit être ouverte sur son environnement en créant elle-même des interactions à partir des éléments prélevés sur ce dernier qui est doté de différents intérêts pour donner une image dynamique, plus réaliste, plus complexe afin d'avoir une compréhension riche de la situation. Étant donné que l'entreprise est un système ouvert en vue de se conserver suppose d'apporter des autoréglages de la structure et la stratégie définit préalablement.

2-2-Les facteurs relatifs à la prise de décision**2-2-1-La vision**

La vision est la représentation d'un rêve, d'une grande ambition, est un objectif lointain pour lequel on mobilise des ressources et vers l'accomplissement duquel on dirige les actions.

Elle est un énoncé qui sera utilisé principalement en interne avec les employés et partenaires, elle permet de communiquer clairement ce qu'on désire à l'atteindre comme un objectif, de mobiliser et de motiver les gens pour nous suivre dans cette vision. Une vision de

⁸ : J. Muller, S. Pari, « *économie d'entreprise, TOM 2* », DUNOD, Paris, 1993.

l'entreprise est une description d'un état futur es désirable de l'organisation et /ou de son environnement, est importante parce que le fait de fixer et de communiquer une vision d'entreprise permet de définir des objectifs communs, de coordonner les efforts de chacun et augmente les chances de réalisation de ces objectifs. Mais en plus la vision lance un défi simplifié le prix de décision, motive, donne une direction, aide à faire des choix.⁹

La vision doit être suffisamment réaliste pour que tous les intervenants y croient, et suffisamment optimiste pour qu'il soit motivante et inspirante.

2-2-2-La mission

Le but de toute entreprise est de créer de la valeur afin d'assurer sa pérennité. Le dirigeant doit traduire cet objectif général en une mission, qui est spécifique à l'entreprise et contribue à orienter l'ensemble de l'organisation vers les objectifs communs, elle se définit comme une ambition de long terme, la mission d'une entreprise est de s'identifier à elle, elle devait susciter le sentiment d'appartenance des membres d'une organisation. Ceci ce qui fait la cohérence et la stabilité d'une entreprise quelles que soient les turbulences de l'environnement et la mutation que celle-ci entraîne pour l'entreprise elle-même. Sa culture interne cherche à partager ces valeurs et ces principes à la fois avec ses salariés, ses clients et ses fournisseurs, la mission d'entreprise peut être déclinée en objectifs.¹⁰

La mission est donc plutôt stable dans le temps et sa définition n'est pas ce qui accapare le plus le dirigeant. Le management stratégique qui consiste à gérer l'interaction entre stratégie et structure, processus de prise de décision prend beaucoup plus de temps.

La mission de l'entreprise est la base de la vision, elle décrit le but de l'entreprise qui est également compris comme une raison d'être, l'objet social résume la raison d'être de la société et la contribution positive qu'elle apporte à ses clients et à la société, elle présente ce qui fait l'entreprise, ce qu'elle offre comme service et autant que possible la façon dont elle le fait où le distingue.

2-2-3-La culture

L'idéologie selon Mintzberg correspond à ce que l'on nomme aussi « culture ». Elle se compose des traditions et des croyances d'une organisation. C'est ce qui distingue une organisation d'une autre organisation, son âme en quelque sorte, car c'est ce qui donne à l'organisation une certaine forme de vie.

⁹ : M. KALIKA, structure d'entreprise, « *réalités, déterminants, performances* », édition Economica, P 109

¹⁰ : Strategor, 5^{-ème} édition, P. 09

Selon François, la culture peut se définir par : « *un ensemble de comportements quotidiens conscients et inconscients pratiqués par la plus grande majorité des employés, au sein de l'entreprise comme à l'extérieur. Ces comportements peuvent se traduire par des habitudes vestimentaires, un langage commun ou des préjugés positifs ou négatifs avec des niveaux de conscience variable, la culture d'entreprise constitue le lien entre les individus qui la composent, elle a pour objectif de faciliter l'intégration, la relation entre les agents et d'une façon générale, l'équilibre social de l'organisation* ». ¹¹

2-2-4-La stratégie

Dans ce sens, Igor ANSOFF¹² définit la stratégie comme l'un de critère de décision qui guide le comportement d'une organisation.

Pour Olivier Meier¹³, la stratégie c'est des décisions et les actions qui engagent l'entreprise, son mode d'organisation et son fonctionnement sur le long terme et met l'accent aussi sur les capacités de l'entreprise et les influences externe de l'environnement ».

Henry Mintzberg distingue notamment les connotations d'usage courant suivantes :

- Plan d'action programme d'action consciemment définit ;
- Manœuvre ou stratagème, impliquant l'idée de calcul, de ruse ;
- Ensemble de comportements cohérents dans le temps ;
- Position ou localisation d'une organisation dans son environnement et perspective ou façon de le percevoir ;
- La stratégie doit clairement reconnaître les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée.

La stratégie de l'entreprise développe ces propres approches et méthodes, il recouvre les choix fondamentaux d'allocation de ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et se pérenniser. 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 ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.

La stratégie est à la fois une décision et un processus :

- Le rôle l'instance de décision, est d'allouer des ressources à des activités ou des centres de profit, pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs globaux ;

¹¹ : R. FRANCOIS, « *théorie de la stratégie d'entreprise* » P. 131

¹² : I. Ansoff, « *stratégie du développement de l'entreprise* », édition d'organisation, Paris, 1989.

¹³ : O. Meier, « *diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris, 2005.
PP. 05-06

- La stratégie et aussi le processus qui conduit l'entreprise à construire et cultiver un ou plusieurs avantages concurrentiels décisifs en combinant une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Donc la stratégie de l'entreprise consiste à définir la vision et la mission de l'entreprise pour créer de la valeur, et de déterminer les choix qui seront effectuées pour atteindre les objectifs fixés, elle facilite la coordination et contribue à la motivation en fournissant des objectifs clairs et un cadrage de choix, il est indispensable au dirigeant de se doter d'un processus de conception et de suivi rigoureux de la stratégie. La stratégie est aussi le moyen de choisir les mesures de performances qui induiront les bonnes attitudes et permettront de mesurer correctement la santé de l'entreprise.

2-2-5-La structure

Selon MINTZBERG « *la structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». ¹⁴

Pour Chandler la stratégie enchaîne la structure, selon lui : « la stratégie est la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'actions et des ressources » et « la structure, la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie ». De fait la structure suit la stratégie.

Les deux définitions citées au-dessus mettent l'accent sur l'importance de définition d'une bonne structure car c'est un moyen essentiel en entreprise, elle permet de traiter les informations en provenance de l'environnement. La capacité de réagir rapidement, la réactivité est une condition primordiale du succès de la stratégie.

2-3-Le fonctionnement de l'entreprise

Le fonctionnement d'une entreprise, nécessite la prise en compte de plusieurs variables tant quantitatives que qualitatives, leur convergence ou divergence doivent être intégrées pour comprendre et améliorer la gestion des entreprises. ¹⁵

Les influences sont réciproques entre la production, la finance, le marketing, ressources humaines et d'autres fonctions d'entreprise. Cette cohésion permet la disponibilité d'une information plus fiable et facile à interpréter afin de prendre des décisions convenables.

2-3-1-La fonction

Le mot fonction vient du latin signifie « s'acquitter d'une tâche. » ¹⁶

¹⁴ : H. Mintzberg (1982), *Op.cit*, P 18

¹⁵ : J. Muller, S. Pari (1989), *Op.cit*, P 42

¹⁶ : J. P. Thibaut, « *le diagnostic d'entreprise* » 2^{-ème} édition, 1993, p 29

Selon Fayol, la fonction est définie comme « *un ensemble d'activités ou d'opérations centrées sur l'exercice d'une ou plusieurs techniques en vue de la réalisation d'une partie des objectifs de l'entreprise* ».

La fonction se présente en activité qui englobe des tâches inter relier entre eux chacune d'eux est effectuées par un profil qui répond aux compétences demandées à l'aide de ressources demandées en vue de réaliser une partie de l'objectif d'entreprise. La nomenclature et l'importance des fonctions se décide au regard de nature et métier de l'entreprise.

2-4-L'historique de la fonction commerciale au sein des entreprises

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction commerciale dans les entreprises américaines industrielle est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique depuis une cinquantaine d'années.¹⁷

Selon Jean-Baptiste Say « l'offre crée la demande » cette ère est qui connue par la pénurie des ressources les entreprises produisent et ventent des petites quantités facilement, son efficacité se limite dans la réalisation des profits la fonction commerciale se définit généralement comme relation individualisée, qui résume le trafic et le négoce. La fonction commerciale a été considérée comme une fonction secondaire par rapport à la production. Néanmoins cette fonction n'est pas qualifiée d'importance stratégique car son rôle est limité. L'économie du marché a connu plusieurs évolutions qui ont changé les règles de jeu et la vision de l'entreprise donc cette fonction prend une autre sens qui a incité les théoriciens français de l'appelé la commercialisation au sens de distribution Trois raisons au moins justifient cette orientation :

« Le développement en Europe depuis la fin des années 1950 de la vente en libre-service a bouleversé la relation du consommateur final avec le produit sur les marchés de grande consommation.

Cette forme de vente impose que le produit se vende lui-même, à travers la publicité dont il bénéficie, mais aussi grâce à son conditionnement et à sa valorisation par la place qu'il occupe dans le rayon du magasin.

Le détaillant prend ainsi une place primordiale dans la relation avec l'acheteur final, mais il peut aussi devenir un écran entre le consommateur et le producteur, brouillant la perception que ce dernier peut avoir du marché et de sa dynamique. ».

Cette ère est caractériser par l'abondance, certaines économiste rejette l'approche économique traditionnelle, prennent comme hypothèse «la demande reflète non pas la

¹⁷ : M. Chevallier, R. Fenwick, « *la stratégie marketing* », 1^{ère} édition, 1975, presse universitaire de France, P 04

possibilité d'acheter, mais le désir d'acheter » le marché était inondés par des produits concurrents et produits de substitutions, l'entreprise se situe dans un environnement plus complexe donc performance est la rentabilité mais aussi la résistance et la pérennité, cela demande de se retourner aux consommateurs et leurs désirs afin d'être choisie parmi les concourants, d'où l'origine de la nouvelle fonction marketing qui accomplit les tâches de la commercialisations.

La fonction marketing se base sur la façon dont un produit est perçu par les consommateurs, et s'intéresse à la structure, les marges, les coûts, sa distribution, et son stockage, etc.

2-4-1-Définition de la fonction commerciale et marketing

2-4-1-1-La fonction commerciale

« Est donc une entité qui bénéficie d'une image qui s'améliore d'une année en année grâce à l'homogénéité des tâches. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement à donner une impression favorable sur le produit ou service fourni par l'entreprise. Le rôle de la direction commerciale ici est d'accompagner les changements et donne le climat idéal pour la progression des compétences, fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de productivité commerciale. »¹⁸

Dans cette logique la fonction commerciale est l'interface de l'entreprise relier les efforts fournis par l'entreprise et les clients exigeants afin d'exister dans un environnement changeant. L'augmentation du CA est un des critères les plus importants pour l'entreprise car cette rentabilité est source d'amélioration sur le niveau globale de l'entreprise.

2-4-1-2-La fonction marketing

« Une philosophie de la direction qui a tout à la mobilité, l'utilisation et le contrôle de l'effort global des firmes dans tout le but d'aider les consommateurs à résoudre leurs problèmes spécifiques d'une manière qui soit compatible avec l'amélioration planifiée de la position de l'entreprise en termes de profits. ».¹⁹

« Cette définition comporte deux aspects : une fonction d'analyse et détection des besoins du consommateur est une tâche d'organisation et de définition d'une stratégie d'attaque du marché. ».

¹⁸ : M. A. Blanc & M. P. Le Gall, « toute la fonction commerciale », édition Dunod, Paris, 2006, p 16.

¹⁹ : M. Chevallier, R. Fenwick (1975), Op.cit, PP. 1-4.

2-4-1-3-Relation entre la fonction commerciale et le marketing

Le tableau ci-dessous représente les pratiques de chacune des fonctions commercialisation et marketing :²⁰

Tableau N°1 : la relation entre la fonction commerciale et le marketing

La commercialisation	Le marketing
La commercialisation, est une fonction qui s'intéresse, produit après sa sortie d'usine.	Le marketing, est une fonction qui précède la phase de conception de produit afin de créer la valeur.
Le champ de commercialisation et la vente est le client.	Le champ de marketing est le marché a pour objet d'optimiser l'adéquation entre l'offre de l'entreprise et la demande correspondant au marché.
Se base sur la vente et la distribution de produit.	Etude de marché, analyse économique de la demande et analyse du comportement de consommateurs.
Développer le CA et les marges bénéficiaires.	Chargé de la gestion de vie des produits et des marques.
Accroître la productivité commerciale.	Il met en œuvre des actions de direction commerciale par le bais de marketing client et communication.
Faire progresser les compétences des commerciaux.	

Source : élaborer par nous-même

2-5-La fonction commerciale et son impact sur la stratégie de l'entreprise

« La direction commerciale : une direction regardée à la loupe en interface entre le client et l'entreprise, la fonction commerciale gère une politique permanente de compromis entre les impératifs de la direction générale. La direction générale attend des résultats, les commerciaux, de la considération. Quant aux clients, ils sont de plus en plus exigeants et infidèles. »

L'un des objectifs primordiaux et communs des entreprises quoique ce soit leur culture est le profit, toute entreprise nécessite des financements et un marché pour exister.

La performance commerciale se traduit sous différents ongles au sein de l'entreprise même au-delà de la fonction commerciale elle est calculée, analysée, commentée différemment prise en compte comme levier de management de décision stratégique :

²⁰ : M. A. Blanc & M. P. Le Gall (2006), Op.cit.

La fonction commerciale opte le management par objectif. Cela permet à l'entreprise de quantifier ces objectifs mais aussi de déterminer la manière comment y aller. Il ne s'agit pas uniquement de rapporter de chiffre d'affaire ou de la marge mais aussi de le faire sur la bonne cible avec l'offre adéquate.

La performance de la direction commerciale concrétise les efforts globaux de l'entreprise pour exister et se développer.

Les résultats de ventes interprètent les besoins d'entreprise en innovation, l'accélération de rythmes et le lancement d'une nouvelle offre pour maintenir son positionnement sur marché.

La fonction commerciale est l'une des fonctions principales au sein de l'entreprise fonctionne en interaction avec les autres fonctions, la vente est devenue un processus qui impacte une « chaîne d'acteurs ». La qualité, la logistique, la direction informatique font partie des interlocuteurs internes qui permettent de vendre plus car ils apportent de la valeur à la prestation, au produit, au service proposé par l'entreprise. Sans parler des métiers connexes à la vente qui ont toute leur place dans la « relation client ».

La fonction commerciale a été considérée comme secondaire par rapport à la production. Son importance n'a cessé de croître avec l'accentuation des contraintes concurrentielles et des évolutions sociologiques et culturelles. En effet, en conséquence de la crise 1929 qui a été essentiellement une crise de surproduction, les entreprises ont pris conscience du fait que la production n'est pas une fin en soi et qu'elle ne peut être génératrice de profit sans une politique active de vente. La fonction commerciale regroupe l'ensemble des activités permettant d'entrer en contact avec les consommateurs éventuels, de connaître leurs besoins, d'adapter la production à leurs préférences et de vendre afin de réaliser un profit. Ainsi, la fonction commerciale intègre l'acte de vente proprement dit, la distribution et l'analyse du marché.

Concernant la fonction marketing, elle peut être définie comme l'ensemble des activités visant à optimiser la commercialisation des produits à l'aide d'études méthodiques et approfondies en se plaçant de point de vue du consommateur.

Section 3 : La compétitivité de l'entreprise et la compétitivité commerciale

3-1-Compétitivité de l'entreprise

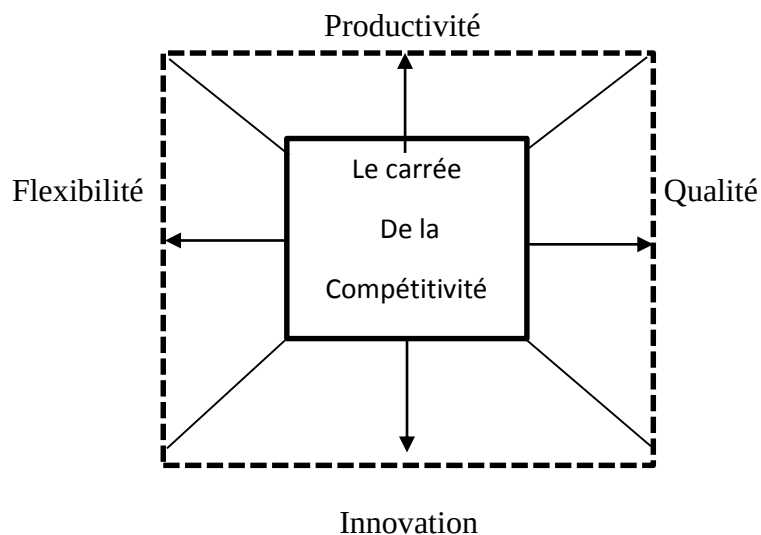
Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacie en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Pour accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.

Selon Marc Ingham : « *La compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitive avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieurs sur longue période, dans un contexte d'internationalisation de la concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période* ». ²¹

On peut définir la compétitivité²² de l'entreprise à travers son « carré magique » (Darbelet et al, 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

3-1-1-Le carré de la compétitivité

Figure N°3 : le carré de la compétitivité



Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

²¹ : M. INGHAM, « *management stratégique et compétitivité* », édition de Boeck, Bruxelles, 1995. P. 03

²² : O. Meier (2005), *Op.cit*, PP. 09-12

La compétitivité est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle, c'est la capacité à occuper une position dominante en se basant sur les critères de renforcement suivantes :

- **La productivité :** La productivité, c'est le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser, c'est donc la conséquence d'une utilisation optimale et structurée des facteurs de production (effectif ; équipements ; techniques ; infrastructures ; organisation du travail) afin de réduire les coûts de revient. La principale difficulté pour mesurer la productivité est dans le cas où il s'agit de développer des services (formation ; assurances). Mais on ne doit pas confondre entre la productivité et la rentabilité, la productivité intervient au niveau de l'offre tandis que la rentabilité correspond en effet au rapport entre l'offre et la demande, la hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.

- **La qualité :** L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits. Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (l'entreprise cherche à se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statique).

Cette exigence est souvent associée au concept de qualité totale. L'exigence de qualité vise à chercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins de consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement.

- **Flexibilité :** L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise à son organisation, à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre sans perte de temps et la mise en place d'organisations transversales afin d'améliorer la circulation de l'information et la collaboration entre les services en constituant des équipes autonomes
- **L'innovation :** L'exigence de l'innovation correspond à la volonté de l'entreprise d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovation :
 - Les innovations de produit (service) ;
 - Les innovations de procédés ;

- Les innovations relatives à l'organisation du travail ;

On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issue de la demande du marché qui « tire le produit », ou de l'évolution d'une technologie qui « pousse » à innover. Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail.

Ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adaptation de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution. Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix, par la même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature :

- Incrémentale (changement mineur/amélioration continue) ;
- Combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants) ;
- Radicale (émergence de nouveau système de conception, de production ou de distribution qui englobent pour le client une valeur substantielle).³

Ce tableau ci-dessous montre une grille d'analyse centrée sur les actions qui favorise la compétitivité de l'entreprise selon la vision d'Olivier Meier.

Tableau N°2 : Compétitivité de l'entreprise

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

Source : Olivier MEIER « diagnostic stratégique »

3-2-Compétitivité commerciale²³

L'objectif de l'analyse de la compétitivité commerciale est de s'assurer que l'entreprise est bien positionnée à la fois sur ses produits et sur sa capacité à les promouvoir et à les

²³ : O. Meier (2005), *Op.cit*, PP 170-173

distribuer. Au-delà des similarités stratégiques, il s'agit de bien cerner les différences spécifiques en termes de clientèle visée, de mix-marketing et de structure de distribution. L'analyse de la compétitivité renvoie à la capacité de l'entreprise à générer concrètement du chiffre d'affaires et à défendre durablement ses avantages concurrentiels.

De nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent d'apprécier la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq produits :

1. La politique produit ;
2. Le politique prix ;
3. La politique de la force de vente ;
4. La politique de distribution ;
5. La politique de communication.

Tableau N°3 : La compétitivité commerciale selon la politique produit

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesse par rapport à la concurrence
Politique produit Portefeuille produit Politique de gamme Cycle de vie des produits Volume des ventes Part de marché Répartition géographique du CA Qualité des produits et des services Image de marque Degré d'originalité des produits Degré de différenciation des produits Degré d'innovation Fidélité de la clientèle Renouvellement de la clientèle Importance du service après-vente		

Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

L'étude de la politique produit est au cœur d'une analyse sur la compétitivité, dans la mesure où elle définit en partie les métiers et activités de l'entreprise et certains de ses avantages concurrentiels.

Tableau N°4 : La compétitivité commerciale selon la politique prix

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesse ^par rapport à la concurrence
Politique prix Positionnement par rapport à prix psychologique Marge sur coût variable Rentabilité sur prix de revient Rentabilité sur capital investi Relation prix-qualité		

Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

L'analyse du politique prix doit se faire en relation avec le type de stratégie concurrentielle retenue.

Tableau N°5 : La compétitivité commerciale selon la politique force de vente et de distribution

Critères	Force par rapport à la concurrence	Faiblesses par rapport à la concurrence
Politique force de vente Nombre de vendeurs Statut des vendeurs (exclusifs, multiscartes) Couvertures et répartition géographique Efficacité de la force de vente Motivation des vendeurs Animation, contrôle et évaluation des vendeurs Niveau de connaissance des concurrents et clients par les vendeurs Expériences / qualification Attitude des vendeurs par rapport à l'innovation.		
Politique distribution Qualité du réseau de distribution Moyens logistiques Répartition par canaux de distribution du CA Couverture géographique Présence des produits dans magasins Référencement Réseaux de distribution indirects		

Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

L'analyse de la compétitivité en matière de distribution et de vente est essentielle, il s'agit de s'interroger sur la capacité de l'entreprise à « vendre » auprès de ses clients finaux et

à assurer la « mise à disposition » des produits ou services, elle concerne aussi l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution.

Tableau N°6 : la compétitivité commerciale selon la politique communication

Critères	Forces par rapport à la concurrence	Faiblesse par rapport à la concurrence
Politique communication Image et notoriété de la firme Efficacité de la publicité Efficacité des promotions Efficacités du marketing direct		

Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

L'analyse de la compétitivité de l'entreprise dans le domaine de la communication peut servir à mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et les consommateurs et permettre une meilleure valorisation de l'image « corporate » de l'entreprise.

Section 4 : La veille stratégique

Les entreprises vivent dans un monde en pleine mutation, les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent plus vite les situations politiques, sociales, économiques, technologiques, changent en permanence et sont donc difficilement appréhendables par les décideurs. Depuis quelques années, le terme de « veille stratégique » est plus courant dans le langage de l'économie et des affaires.

Cette veille s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays. Il sert à collecter, traiter et diffuser de l'information stratégique.

Alors, dans cette section nous allons définir c'est quoi la veille stratégique, c'est quoi son rôle, son utilité dans les entreprises et ses différents types.

4-1-Définition de la veille stratégique

Le terme de veille stratégique a été largement diffusé dans les années 1990-1995, il existe de nombreuses définitions de ce terme. La veille stratégique est l'articulation de deux termes, « veille » et « stratégique ».

La veille signifie « être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi, ni où, ni quand ». (Lesca. H en 2003)²⁴. L'adjectif stratégique indique que la veille concerne les décisions qui engagent

²⁴ H. Lesca, « *veille stratégique, la méthode L. E. Scanning* » édition EMS, 2003, p.10.

le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives.

Le mot « stratégique » est associé à la veille, pour indiquer que la veille est une activité collective engageant tous les membres de l'entreprise. Il indique bien qu'il s'agit d'une veille globale et qu'il est relié au processus de décision stratégique.²⁵

Parmi les nombreuses définitions du concept de la veille, nous focalisons notre attention sur la définition proposée par H. Lesca (1994) et la définition proposée par Jean-Michel REBAULT.

Selon H. Lesca (1994) la veille stratégique « *est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques* ». ²⁶

Jean-Michel REBAULT donne la définition suivante de la veille : « *c'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'information factuelle porteuse d'avenir* ». ²⁷

Nous retiendrons de ces deux définitions les éléments suivants :

- La veille stratégique est une composante du système d'information de l'entreprise, tournée vers l'extérieur de l'entreprise, notamment vers l'exploitation des informations fragmentaires et incertaines ;
- La veille stratégique est un processus de surveillance attentive et soutenue, qui englobe plusieurs phases ;
- Le processus de veille doit permettre à l'entreprise à prendre des décisions, anticiper les changements futurs de son environnement.

La veille apparaît donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, un facteur clé de succès pour certaines entreprises. En fait, la veille doit être une activité prospective. Il n'est nul besoin de connaître ce que le concurrent aujourd'hui (sa gamme de produits, ses tarifs, ...) car la veille consiste à devenir ce qu'il fera demain. La veille devait s'articuler autour de quatre missions principales :

- Observer l'environnement stratégique de l'entreprise ;
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;

²⁵ C. Cohen, « *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et intelligence stratégique* », 2000, P.07.

²⁶ : H. Lesca (1994), « *veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche* ». In Economie et sociétés, série science de gestion, n°20, vol. 5, P. 33.

²⁷ : L. Hermel, « *maîtriser et pratiquer la veille stratégique* », Paris, édition AFNOR, 2001, P.2.

- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

Et donc, la veille stratégique sublime l'information que l'entreprise peut collecter, traiter, synthétiser et diffuser aux personnes concernées (stratèges, décideurs, opérationnels...). Cette veille stratégique ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploitée. Maîtriser et pratiquer la veille stratégique va au-delà du simple traitement de l'information.

Le rôle de la veille stratégique dans une entreprise est de répondre au besoin de vérifier et de confirmer sa décision avant de l'exécuter, c'est aussi anticiper les risques et détecter rapidement des menaces éventuelles, gérer plus facilement les crises ponctuelles et identifier des opportunités de croissance.

4-2-Utilité de la veille stratégique

Pour mettre au point une stratégie, il est nécessaire de disposer d'informations de toute nature sur les différents aspects de l'entreprise. Certes, l'entreprise vit dans un flux d'informations continu, mais elle doit être capable de les traiter et d'en tirer tous les enseignements en les confrontant à ses propres modèles mentaux.

Au-delà du flux d'information qui baigne toute l'entreprise, elle doit aller à la recherche d'information spécifiques sur les concurrents, les fournisseurs, les clients...

Pour mettre au point un plan de recherche adapté aux demandes spécifiques de chaque décideur de l'entreprise, elle doit mettre en place un outil de veille efficace.

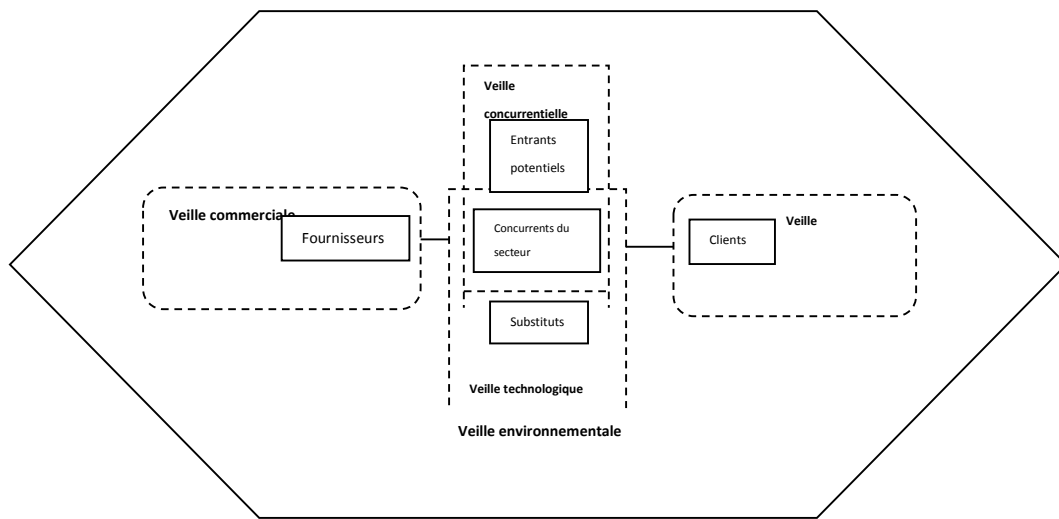
L'utilité de la veille stratégique : est de la sécurité et de la pérennité de l'entreprise. On fait allusion ici au repérage précoce du risque d'apparitions de produits de substitution, de technologies nouvelles, ou d'alliances chez les concurrents par exemple, sert à développer la capacité d'innovation, à éviter les surprises stratégiques, anticiper et réduire l'incertitude.²⁸

4-3-Types de veille stratégique

La veille stratégique est un terme générique qui englobe l'ensemble des veilles particulières. Chaque type de veille permet de satisfaire des besoins bien particuliers. Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale.

²⁸ : L. Hermel (2001), *Op.cit*, P. 05.

Figure N°4 : Les quatre grands types de veille



Sources : Michael PORTER, choix stratégique et concurrence, Economica, paris, 1986

Cette figure présente de façon simplifiée les quatre grands types de veille :

- 1-Veille technologique ;
- 2-Veille concurrentielle ;
- 3-Veille commerciale ;
- 4-Veille environnementale.

Cette approche simplifiée permettra de mieux décrire les contours de chacune des veilles, mais la réalité est beaucoup plus complexe, et souvent les différents types de veille s'interpénètrent, comme on peut voir sur la figure 2.

4-3-1-La veille technologique

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique et technologique pour des raisons historiques est apparu pour la première fois en France il s'intéresse :

- Aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée ;
- Aux produits (ou services) ;
- Au design ;
- Aux procédés de fabrication ;
- Aux matériaux, aux filières ;
- Aux systèmes d'information ;
- Aux prestations de service dans lesquelles le facteur image est très fort et qui font la transition avec la veille commerciale...

Pour François JAKOBIAK, la veille stratégique dépasse très largement le simple cadre de la technologie ; elle recouvre un plus vaste domaine. « La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en réduire les menaces et les opportunités de développement (...) l'observation et l'analyse de l'environnement doivent être suivis de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ». ²⁹

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

La veille technologique sera utilisée de façon défensive pour réagir à des menaces ou de façon offensive lorsque l'on trouvera des signaux faibles d'une évolution et que l'entreprise sera prête à saisir une nouvelle opportunité pour créer un marché ou un nouveau produit. La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise ;
- Audit technologique d'un secteur ;
- Etude de marché technologique ;
- Recherche d'opportunités technologiques ;
- Evaluation technologique d'un investissement...

Cette veille permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques, et aux nouveaux concurrents peuvent apparaître de façon inattendue.

2-La veille concurrentielle

La veille concurrentielle est l'activité qui permet à l'entreprise d'identifier sa concurrence actuelle et potentielle et de mieux comprendre leurs forces et faiblesses et identifier les nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution. La veille concurrentielle est l'articulation entre la veille technologique et de la veille commerciale. Elle est proche de la veille technologique si l'entreprise analyse plus particulièrement les produits et l'équipement industriel des concurrents et elle est proche de la veille commerciale si l'entreprise s'intéresse à la clientèle du concurrent. ³⁰

²⁹ C. Cohen (2000), *Op.cit*, PP. 34-35.

³⁰ L. Hermel (2001), *Op.cit*. P. 10.

L'information finale est présentée sous forme de rapports stratégiques contenant une évaluation périodique sur chaque concurrent comportant les éléments suivants :

Tableau N°7 : analyse de veille concurrentielle.

Contenu
Description de la stratégie actuelle /future du concurrent.
Evaluation de la stratégie du concurrent en termes de facteurs clés de succès ou de non réussite.
Capacités /contraintes au niveau : - De sa branche d'activité. - Du concurrent en tant qu'entreprise. - De ses principales fonctions.
Types de réaction du concurrent : - Aptitude à se maintenir. - Aptitude à s'adapter.
Implication pour l'entreprise veilleuse : - Menaces, opportunités. - Types de problèmes à résoudre.
Lacunes ressenties dans l'information sur le concurrent.

Sources : de GUERNY et DELBES, gestion concurrentielle, 382.

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bon de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela suppose de définir des critères d'intensité de pression concurrentielle et de mettre en place une base de données de veille concurrentielle pour les suivre en permanence et alerter les décideurs en cas de problème. Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour la réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel.

4-3-3-La veille commerciale

La veille commerciale « s'intéresse aux clients, aux marchés et aux fournisseurs » (Martinet et Ribault, 1989)³¹. D'après L. Hermel (2001)³², il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme. La surveillance et la consolidation de la relation clients/entreprise sont déterminantes, dans la profitabilité de ce type de relation.

³¹ Corine COHEN (2000), *Op.cit*, p. 35.

³² L. Hermel (2001), *Op.cit*, p. 21.

Pour ce faire, l'entreprise dispose de plusieurs moyens, à savoir :

- Les contrats de benchmarking ;
- Les différentes techniques d'achat et de vente ;
- Les techniques du management de la qualité ;
- La prospective.

Dans le cadre de cette veille, il s'agit d'étudier de façon permanente l'amont et l'aval du marché, c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nouveaux clients.

4-3-4-La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique... qu'une entreprise pourra faire la différence avec ses concurrents. Cette veille porte sur les informations, les innovations, les statistiques et données environnementales et de santé environnement, la réglementation et les perspectives et tendances concernant le domaine de l'environnement.³³

³³ L. Hermel (2001), *Op.cit*, p.12.

Tableau N°8 : Les différents types de veille et leurs paramètres

Types de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
Veille Technologique	Les acquis scientifiques Les matériaux Les systèmes d'information La technologie	
		Fonction de service principale
		Fonctions de service complémentaires
		Fonctions d'estime
		Performances
		Résistance aux contraintes
Veille Concurrentielle	Les procédés	
	Economie Stratégie	Stratégie/politique d'investissement
		Santé économique
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité
		Obstacles à l'entrée de domaine d'activité
		Riposte du domaine face aux nouveaux entrants
		Politique commerciale, prix pratiqués
Veille Commerciale	Les clients communs	Croissance du domaine d'activité
		Evolution des parts de marché respectives
	Les clients Les marchés	Evolution des besoins clients à long terme
		La relation client/entreprise
		La solvabilité des clients
		Les produits nouveaux
	Les fournisseurs	La relation entreprise/fournisseurs
		La capacité à fournir et à fournir au moindre coût
	La main-d'œuvre	Evolution de l'offre de compétences nouvelles
		Organisation du marché du travail Coût de la main-d'œuvre
Veille Environnementale	Sociologie Politique Culture Environnement économique général...	

Sources : B. MAETINET, J.-M. RIBAUT, la veille stratégique, concurrentiel et commerciale. 2e édition, édition d'organisation, 1992.

On s'aperçoit que ces différentes veilles sont interdépendantes et s'enrichissent les unes les autres. Il est impossible de tracer des barrières étanches entre chaque veille particulière développée dans les entreprises le tableau 1 montre de façon schématique les points de jonction entre différents types de veille.

On constate que la veille stratégique est importante pour se préserver et se positionner dans un marché. Donc, chaque entreprise doit posséder un dispositif de veille afin d'être plus compétitive et d'avoir un avantage concurrentiel.

Conclusion

L'environnement représente tous les acteurs qui se comportent en tenant compte ou contre l'entreprise, au niveau interne qui s'agit de tous les acteurs et collaborateurs qui associent leurs efforts afin d'atteindre l'objectif de l'entreprise, donc elle doit fonctionner comme un système interactif, certainement en sauvegardant son identité, par la structuration et hiérarchisation du travail, et l'intégration des différentes fonctions, dans la démarche stratégiques notamment la fonction commerciale qui relie entre l'entreprise et son marché.

Les acteurs doivent participer à la prise de décision et définition d'une stratégie fondée sur une bonne allocation de toutes sortes de ressources, particulièrement l'informations qui dote d'une valeur importante, tel que l'aide à la prise de décision dans des brefs délais, comme elle représente un élément indispensable à l'analyse stratégique qui permet de déterminer correctement tous les atouts et avantages qui fait d'elle une entreprise compétitive et flexible.

CHAPITRE II :

*Diagnostic et démarche stratégique de la fonction
commerciale*

Introduction

Une entreprise doit maîtriser l'environnement global interne et externe, dans lequel il se situe, il s'agit d'une condition indispensable pour mettre en œuvre une stratégie cohérente avec son environnement.

Pour comprendre son environnement une entreprise peut réaliser un diagnostic stratégique (ou une analyse stratégique) et une démarche de commercialisation adéquate à stratégie et sa mission, et d'être compétitive sur son marché et. Ce travail d'analyse permet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clés de succès de son environnement.

Dans cette perspective, nous présentant le diagnostic stratégique et déterminer son rôle, ses différents niveaux d'analyse, et l'utilité de chaque outil utilisé.

Par la suite, nous présentons la démarche de commercialisation en évoquant chacune des étapes de l'analyse au plan d'action commercial.

Section 1 : Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est donc la première étape de la démarche stratégique d'une entreprise. Il consiste à analyser d'une manière détaillée l'existant et la situation actuelle de l'entreprise, il est divisé en deux grandes phases : analyse interne et analyse externe. Les ressources détenues par l'entreprise sont-elles des atouts ou des faiblesses ? Pour cela, il est tout d'abord nécessaire de déterminer le rôle de diagnostic stratégique et de déterminer ses outils et ses types.

1-1-Définition de diagnostic stratégique

Selon Olivier Meier le diagnostic stratégique est une démarche à l'initiative d'une entreprise privée ou publique, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose. Le mot diagnostic paraît excellent dans la mesure où il reflète la situation réelle d'une entreprise à un moment clé, au sein de son environnement, donc en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité. Alors que la stratégie se référant à une entreprise dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement.³⁴

La stratégie désigne un choix de critères de croissances qui visent à orienter, sur le long terme les activités et les structures de l'organisation de l'entreprise tenant compte de ces ressources et de ces avantages concurrentiels.

³⁴ O. Meier (2005), *Op.cit.*

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Le diagnostic stratégique est une étape essentielle dans la définition et la formulation d'une stratégie, préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés, un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'option stratégiques réalistes.

La première phase de diagnostic est le diagnostic interne : elle s'intéresse à l'analyse de toutes les ressources propres à l'entreprise dans le but d'améliorer le fonctionnement interne. La deuxième étape est le diagnostic externe, porte sur l'étude approfondie de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

1-2-Rôle et objectif de diagnostic stratégique

L'analyse stratégique permet non seulement de repérer tous les problèmes susceptibles de freiner la croissance de l'entreprise afin de les corriger mais aussi de détecter toutes les opportunités à saisir pour les exploiter pleinement.

Le diagnostic stratégique finalise le diagnostic global de l'entreprise en étudiant ses différents domaines d'activités tout en tenant compte de l'environnement et de son potentiel interne il a pour objectifs :

- De segmenter les activités de l'entreprise en entités homogènes ;
- De mesurer les opportunités et menaces de chacun de ses segments ;
- De déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise dans les différents domaines d'activités ;
- D'analyser le rythme de croissance des marchés, ainsi que les facteurs clés de succès et les stratégies de concurrents dans les différents segments ;
- La finalité d'un diagnostic stratégique est d'aboutir un plan stratégique qui fixe les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (objectifs, marchés, activités moyen et ressources à mettre en œuvre).

1-3-Le modèle SWOT

Est défini comme un outil de synthétiser l'analyse externe et interne d'une organisation, le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), ou MOFF (Menace, Opportunité, Faiblesse, Force). Distingue deux univers : L'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation. La démarche du modèle invite à mener en parallèle une double analyse, d'une part, l'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées. D'une autre part, l'analyse interne consiste

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

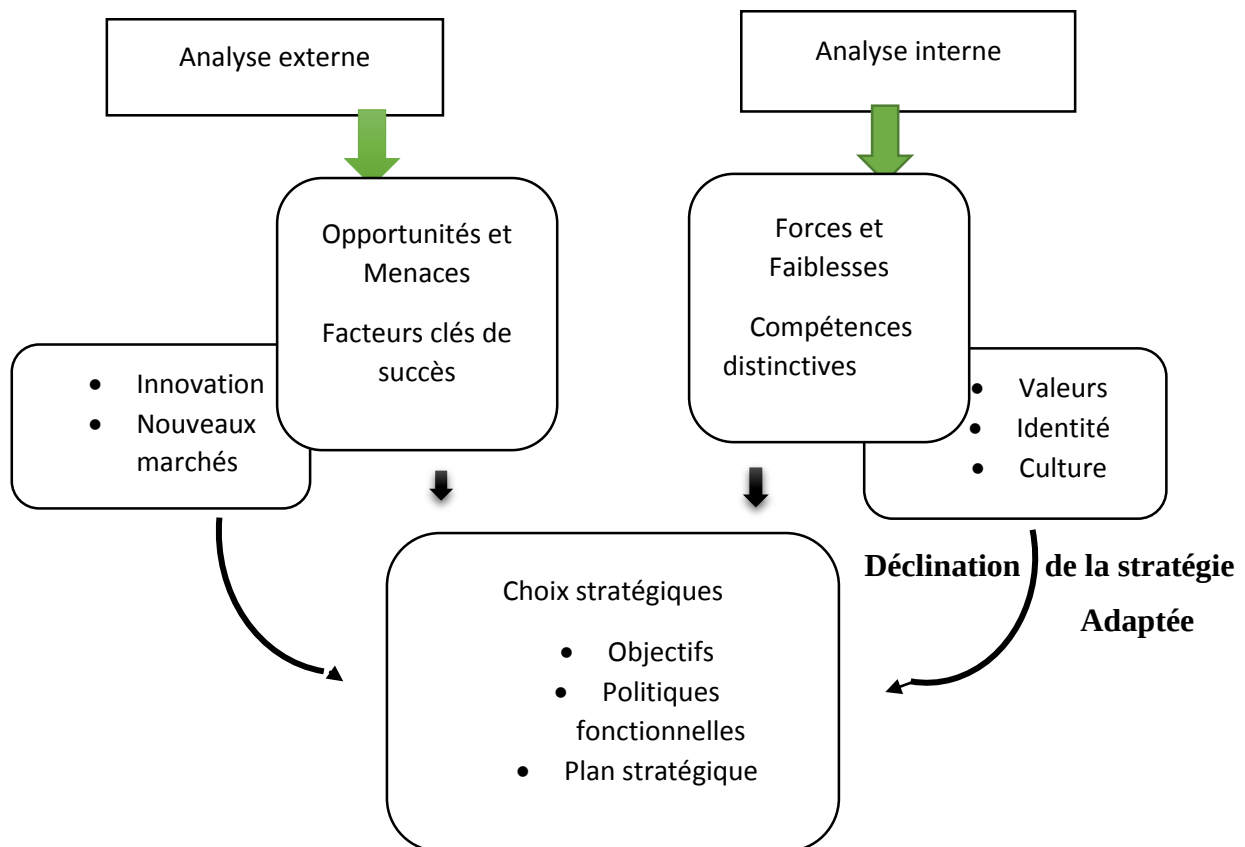
à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés.

Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante ³⁵:

- **Une Menace** : est un danger qui vient de l'extérieur de l'entreprise ;
- **Une Opportunité** : est une rencontre heureuse entre des points forts de l'entreprise et un élément extérieur ;
- **Une Faiblesse** : est un point faible interne à l'entreprise, sur un secteur ;
- **Une Force** : est un point fort de l'entreprise, sur un secteur.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Figure N°5 : Le modèle SWOT



Sources : Strategor, 7 -ème édition

Cette analyse doit permettre d'estimer si l'entreprise peut remplir les facteurs clés de succès et même si elle peut les modifier et créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel.

³⁵ :M. A. Blanc & M. P. Le Gall (2006), *Op.cit*, P.151

1-4-Le diagnostic stratégique interne

C'est la première partie de diagnostic stratégique, il permet de repérer toutes les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise. Plusieurs outils sont mobilisés par les professionnels du management stratégique, notamment :

1-4-1-Le modèle de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un modèle de gestion d'entreprise introduit par Porter en 1983 qui schématise la création de valeur au sein d'une entreprise. Il définit l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit.

Selon Porter³⁶, l'entreprise est un enchaînement d'activités interconnectées transformant des inputs (matières premières) en outputs (produits finis) vendus aux consommateurs. L'analyse de la chaîne de valeur aide à diviser les activités de l'entreprise en deux grandes catégories : activités qui créent fortement de la valeur pour l'entreprise et activités moins génératrices de valeur. La chaîne de valeur est un outil de diagnostic stratégique qui consiste à examiner toutes les activités et tous les processus de l'entreprise afin de déterminer de manière approfondie les forces et les faiblesses de l'entreprise.

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

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

1-4-1-1-Les activités de la chaîne de valeur

Pour réaliser un bon diagnostic interne, la chaîne de valeur consiste à subdiviser les activités de l'entreprise en deux grandes catégories : activités principales et activités de soutien.

a-Les activités principales : ils englobent :

- **La logistique interne :** la gestion en amont de la production d'approvisionnement comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières, la manutention, la gestion des stocks, les transports.

³⁶ : M. Porter, « *avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », Edition DUNOD, Paris, 1999 .

- **La production** : ensemble des activités liées à la transformation de facteurs de production en produits finis ;
- **La logistique externe** : à savoir les activités liées à la distribution physique des produits finis (traitement des commandes, expédition) ;
- **La commercialisation (marketing) et la vente** : ensemble d'activités permettant de faire connaître l'offre de l'entreprise et déclencher l'achat des clients (publicité, promotion, actions commerciales) ;
- **Les services** : activités associées aux produits afin d'accroître la valeur de l'offre de l'entreprise. (Installation, formation, réparation, adaptation du produit, services après-vente...).

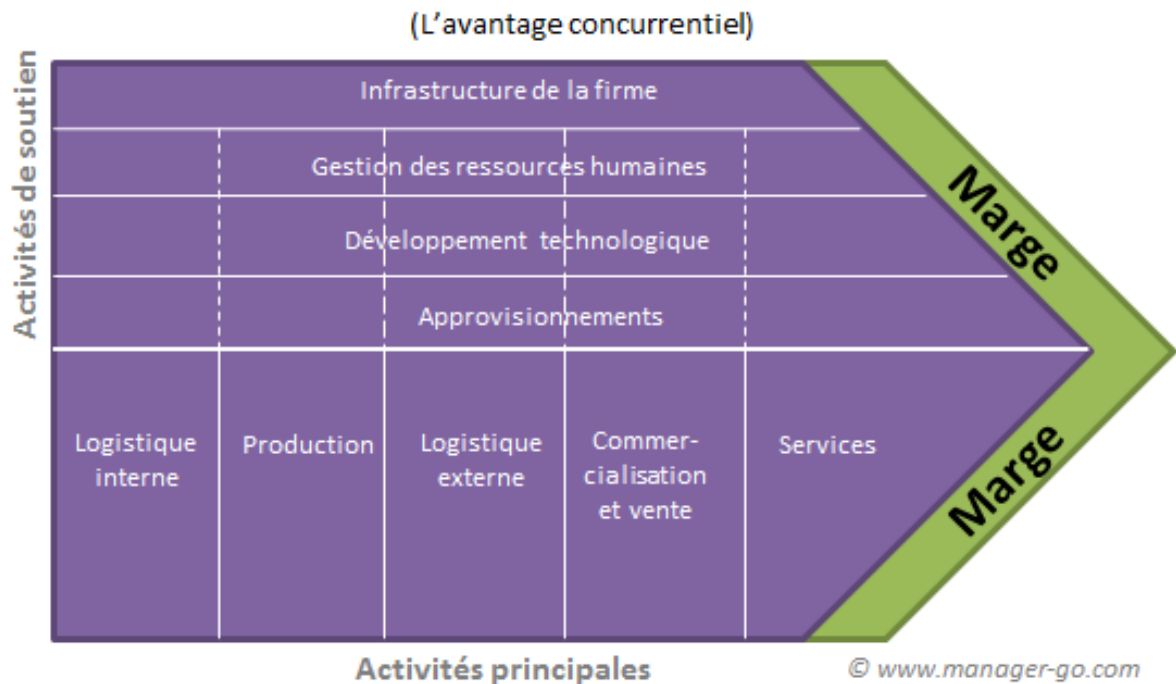
b-Les activités de soutien : sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

- **Les approvisionnements** : toutes les activités relatives aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, et tous les facteurs de production ;
- **Le développement technologique** : concerne tous les domaines de la technologie la plus avancée et la plus adéquate au secteur d'activité : recherche et développement, les systèmes d'information. C'est l'ensemble des actions qui visent à améliorer le produit et le processus de production ;
- **La gestion des ressources humaines** : concerne toutes les activités d'acquisition, de fidélisation et de développement des ressources humaines de l'entreprise : le recrutement, la marque employeur, intégration, formation, rémunération, motivation, ...
- **L'infrastructure de la firme** : activités de direction générale et de direction financière et administratives de l'entreprise : comptabilité, stratégie, finance, ...
- La création de valeur de l'entreprise provient essentiellement de l'interdépendance de ces différentes activités.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Ce schéma nous montre de manière simplifiée la chaîne de valeur de Michael Porter

Figure N°6 : chaîne de valeur



Source : Porter M, l'avantage concurrentiel, inter édition, paris, 1986

L'optimisation des différentes activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Il existe également des liaisons externes ou verticales entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celles de ses fournisseurs et de ses clients (systèmes de valeur).

Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activité de l'entreprise. Il met en relief celles qui sont créatrice de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien.

1-4-2-Segmentation stratégique

L'entreprise est souvent une entité trop complexe pour ; une seule stratégie puisse être appliquée à toutes ses activités.

Si la stratégie peut et doit être considérée comme le libre arbitre de l'entrepreneur, cela revient à donner la possibilité, ou plutôt obliger l'entrepreneur à faire des choix d'allocations de ressources entre plusieurs stratégies alternatives. Mais il n'est pas facile de dégager les éléments objectifs et prospectifs permettant de poser ces choix, que ce soit au niveau des potentiels de ces stratégies, ou de la manière dont l'entreprise va s'organiser. Selon Michael Porter : « on appelle segment stratégique un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement ».³⁷

³⁷ : Strategor, 5^{-ème} édition, 2016, P. 92.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

On peut aussi proposer une définition plus complète : *« technique consistant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de permettre une analyse concurrentielle pertinente, développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des facteurs clés de succès propres au secteur, organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés et types de clients ».*

La segmentation stratégique est une opération qui consiste à diviser ou découper les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segment stratégique ou domaines d'activités stratégiques (DAS), dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces et en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise. Plus précisément, un segment stratégique regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteur clés de succès (FCS).

L'objectif final étant bien entendu de dégager les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, mais aussi d'organiser l'entreprise de manière à allouer ces ressources de façon plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes.

On ne doit pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing.

La segmentation stratégique est donc une étape d'analyse de base, préalable au diagnostic d'une entreprise, et qui va considérer la structure d'une entreprise sur base de ses clients. La segmentation stratégique est guidée par une seule préoccupation : trouver un découpage des activités de l'entreprise qui rende le mieux compte de la diversité et des spécificités des formules de création de valeur. La segmentation stratégique permet d'analyser la structure d'une entreprise en fonction des attentes de ces clients.

La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise suit deux objectifs :

- 1- Trouver les différents sous-ensembles d'activités ou unités stratégiques composant l'entreprise, pour chacune de ces unités on devra établir une stratégie spécifique adaptée à des sources de création de valeur spécifique.
- 2- Vérifier si l'organisation et le système d'information stratégique de l'entreprise correspondent à la partition en unités stratégiques.

1-4-2-1-Domaine d'activité stratégique

C'est un sous ensemble d'activités partageant les mêmes ressources et les savoir-faire et ont des facteurs clés de succès semblables. Ils contribuent à la création d'une valeur de manière suffisamment similaire pour définir une stratégie spécifique cohérente.

1-4-2-2-Facteur clés de succès

Le concept facteur clés de succès repose sur l'hypothèse que la réussite d'une entreprise dans un marché est conditionnée par la maîtrise d'un certain nombre de facteurs et de variable.

Les facteurs clés de succès ils se définissent comme des « élément stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence ». (Strategor, 2005)

Selon Frey, 2000 La notion facteur clés de succès renvoie donc à une compétence, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir l'activité mieux que ces concurrents.

Facteur clés de succès appelé aussi avantage concurrentiel. C'est un élément qui donne une valeur pour les clients, un savoir-faire, un avantage de coût dans la chaîne de production, conception, distribution... la maîtrise conduit à créer un avantage concurrentiel.

1-4-2-3-Méthode analytique de segmentation stratégique

Cette démarche comporte quatre étapes :

- a) **Enumération des activités élémentaires de l'entreprise** : l'activité élémentaire de l'entreprise se définit par un trinôme qui articule une technologie ou des savoir-faire alignés sur des machines, une application c'est-à-dire un usage de la technologie dans la production dans un service associé à la production du produit, à la fin un groupe de clients qui ne sont que des usagers réels ou potentiels de l'application.
- b) **Recherche des facteurs clés de succès dans chaque activité élémentaire** : la recherche des facteurs clés de succès suppose une connaissance des attentes des clients, une connaissance des savoir-faire et une connaissance des coûts le long de la filière verticale de conception-production-distribution-coordination. Le seul point de vue du directeur de l'activité ou directeur général est jugé insuffisant, il est essentiel de consulter l'avis d'un groupe de personne d'origine diverses ainsi que l'avis d'experts externes ou études de marchés est souhaitable.
- c) **Regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques** : la segmentation de l'ensemble des activités d'une entreprise consiste à regrouper les activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques en fonction des similitudes et des différences de facteurs clés de succès. Si les facteurs clés de succès sont les mêmes dans une activité élémentaire et significativement différents des facteurs clés de succès dans une autre activité élémentaire, il sera souhaitable de les isoler dans deux domaines d'activités différents.
- d) **Regroupement des DAS en bases stratégiques** : il s'agit d'analyser les partages des ressources, les transferts des savoir-faire et les synergies entre les DAS, l'objectif est de

trouver des groupes d'activités stratégiques liés entre eux par des partages, transfères ou synergies. On appelle un groupe : base stratégique, s'il existe des liens entre deux ou plusieurs domaines d'activités stratégiques. Il faut donc considérer ces liens de dépendance afin d'éviter des erreurs lors des prises de décisions.

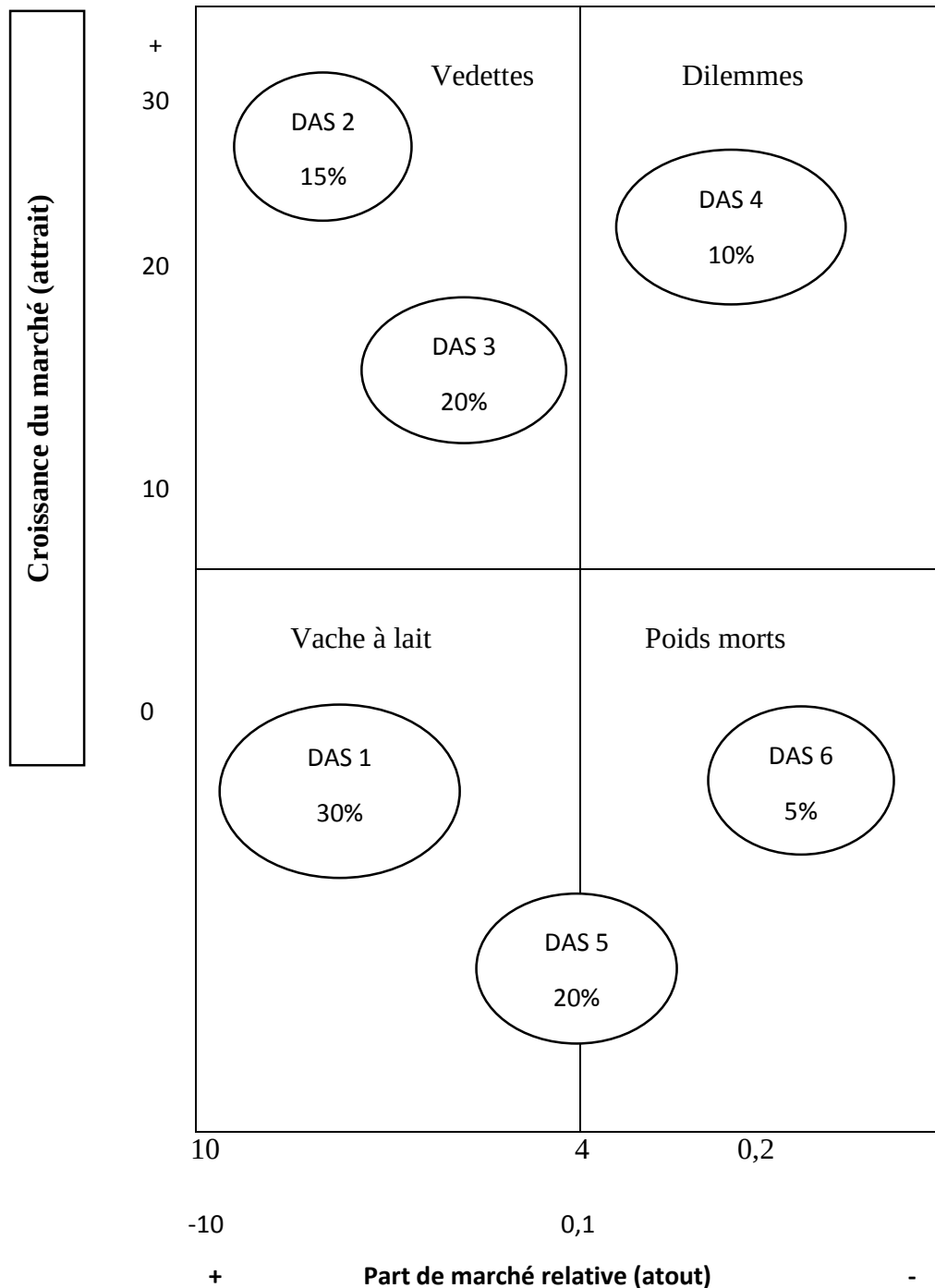
1-4-3-La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d'analyse stratégique conçu par le Boston Consulting Group à la fin des années 1960, est inventé par Bruce Henderson. Est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance et celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon deux axes.³⁸

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

³⁸ O. Meier (2005), *Op.cit*, p. 184.

Figure N°7 : La matrice BCG



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, « Management, stratégie et organisation », 9 -ème édition, Vuibert, 2013.

- a) **Les vedettes ou stars** : forte pénétration du marché et fort taux de croissance du marché, part de marché relative élevée sur un marché en forte croissance. Fort besoin de liquidité pour continuer la croissance, elles sont le futur de l'entreprise.

- b) Les vaches à lait :** sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante, il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de « faire maigrir la vache ».
- c) Les dilemmes : faible** pénétration du marché dans un marché à forte croissance, part de marché relative faible sur un marché en croissance élevée. Peu rentable, voire déficitaire en termes de flux financiers, nécessite des investissements importants pour l'acquisition d'une bonne part de marché relative afin de ne pas devenir des poids morts, veut dire qu'ils sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance, ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le leader.
- d) Les poids morts :** sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts en rentabilité et en trésorerie, il peut agir d'anciennes « vache à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

1-5-Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe est la deuxième partie du diagnostic stratégique des entreprises consiste à élaborer l'analyse externe, il vise à évaluer les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Pour mener à bien ce type de diagnostic, les spécialistes de management stratégique font la distinction de la macro environnement et le micro environnement de l'entreprise.

1-5-1-Le modèle PESTEL

Avec le modèle PESTEL on peut étudier le macro-environnement : Le macro-environnement qui désigne l'environnement général au sein d'une entreprise évolue, le modèle PESTEL a un double objectif :

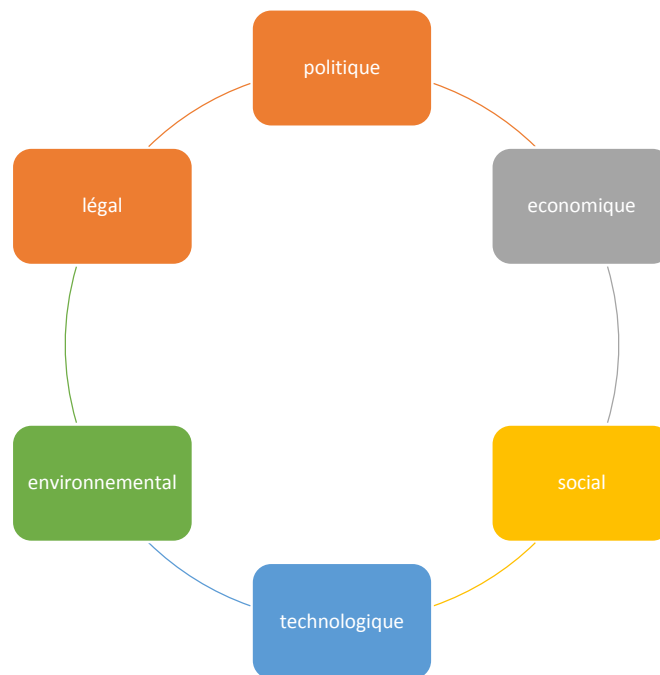
- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques, sociaux, et environnementaux.

Le modèle PESTEL est un outil qui permet d'identifier et évaluer les opportunités et les menaces du macro-environnement de l'activité de l'entreprise. Il permet de surveiller les

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. L'analyse du modèle PESTEL met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal.³⁹

Figure N°8 : le modèle PESTEL :



Source : strategor

1-5-1-1-Les composants du modèle PESTEL

- a) **L'environnement politique** : regroupe toutes les décisions et lois instaurés aussi bien par le gouvernement national que les organisations internationales qui régulent un marché.
- b) **L'environnement économique** : ensemble des indicateurs de la santé macro-économique du pays : évolution du taux d'intérêt, du taux de chômage et du taux d'inflation...
Evolution de ces agrégats peut impacter favorablement ou défavorablement la performance d'un marché.
- c) **L'environnement social** : appelé aussi environnement socioculturel, il consiste à analyser les différents changements démographiques (évolution de la population,

³⁹ : strategor, 5 -ème édition.

pyramide d'âge, taux de natalité) et culturels (langue, religions, styles de vie, habitudes de consommation).

Ces changements affectent souvent les comportements d'achat des consommateurs.

d) L'environnement technologique : permet d'étudier et de prendre en considération les innovations technologiques liées à une industrie. Ces avancées technologiques peuvent représenter des opportunités colossales pour une entreprise ou au contraire une source de menaces pour l'activité de l'entreprise.

e) L'environnement écologique : concerne les nouvelles mesures et normes relatives à la protection de l'environnement et au développement durable. Ces contraintes écologiques constituent désormais des sources de menaces sérieuses pouvant mettre en péril la survie d'un marché.

f) L'environnement légal : appelé aussi législatif, concerne les changements en matière réglementaire : loi du travail, loi du commerce...

1-5-2-La matrice de MCKINSEY

Prendre une décision est bien souvent plus difficile qu'il n'y paraît, surtout quand il s'agit d'une décision stratégique. C'est pourquoi, il est recommandé d'inscrire une prise de décision dans un processus bien défini.

La matrice McKinsey⁴⁰ est un moyen élaboré dans les années 70 pour aider les entreprises à s'engager sur une nouvelle niche de marché, c'est un outil d'aide à la décision. Il s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise, il prend en compte deux dimensions : l'attractivité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS. Elle se présente comme un tableau de graphes qui aide aux choix stratégiques dans les orientations de marché d'une entreprise. Pour définir ces deux dimensions, la matrice McKinsey utilise un modèle qualitatif. Elle substitue à la logique de critères uniques adaptés à chacun des axes, un ensemble de critères spécifiques correspondant aux situations en entreprises observées :

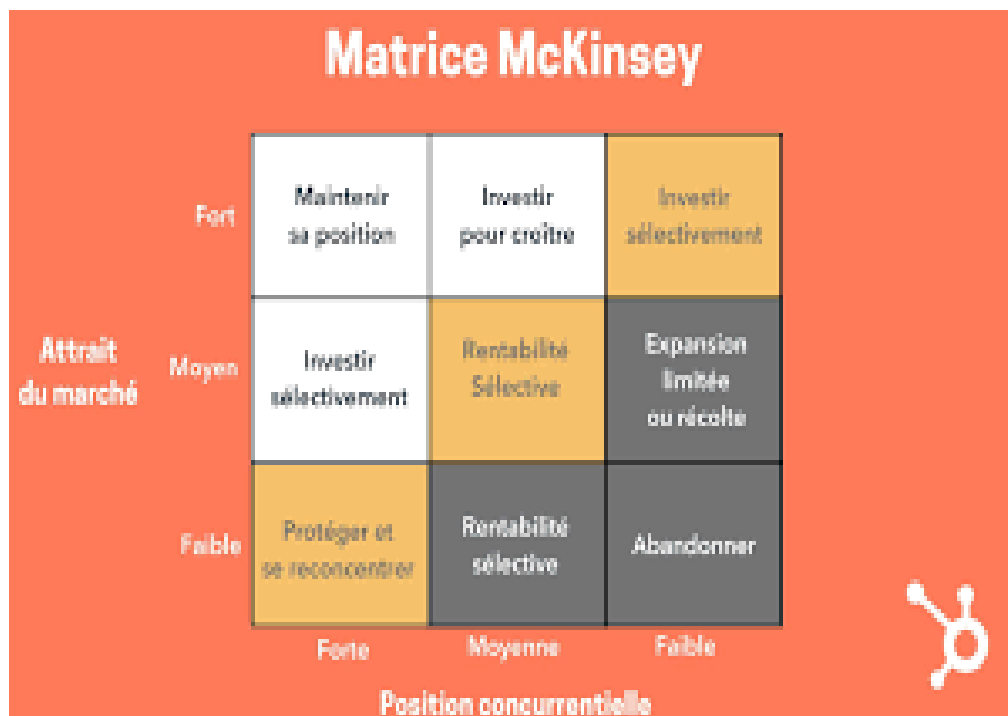
- **La position concurrentielle :** mesure la force relative de l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès du DAS. Elle repose sur plusieurs critères :
 - la qualité de l'outil de production ;
 - l'intégration amont-aval de la production ;
 - la couverture géographique ;
 - l'image externe

⁴⁰ O. Meier (2005), *Op.cit*, p186

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

- la qualité R et D...
- **La position de l'activité** : mesure tout à la fois la valeur intrinsèque de l'activité, et une valeur « extrinsèque » relative qui donne un point de vue original de l'entreprise, il peut être ainsi apprécié par plusieurs critères :
 - le taux de croissance futur du DAS ;
 - le niveau de prix ;
 - les risques de substitution des produits ;
 - la stabilité technologique de process...

Figure N°9 : Le modèle de MCKINSEY



Source: stratégor « stratégie, structure, décision, identité : politique générale de l'entreprise » 2 -ème édition, Paris, 1988.

Les critères retenus pour chacun des deux axes peuvent donc être différents selon les entreprises et modifiés dans le temps en fonction des évolutions de l'environnement et de l'entreprise. D'où une vision dynamique de l'analyse stratégique.

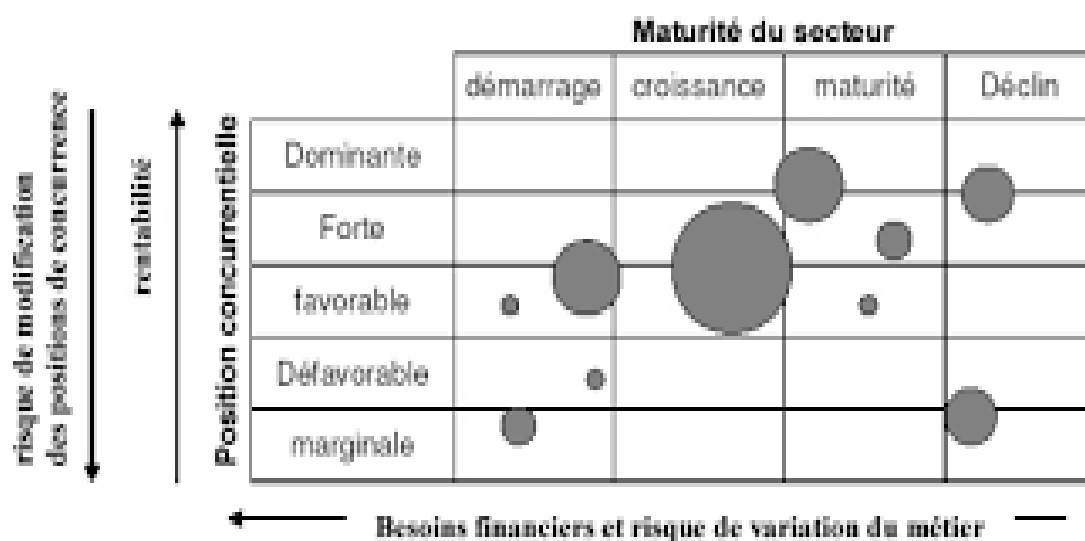
La matrice McKinsey préconise une stratégie pour chacun des DAS identifiés, répartis en 9 segments stratégiques. Cette matrice présente l'avantage par rapport à la matrice BCG d'avoir un réalisme plus fort de prendre en compte l'intérêt stratégique de la firme.

1-5-3-La matrice ADL

La matrice ADL⁴¹ est un outil d'aide à la décision développé par le cabinet de conseil en stratégie américain, Arthur D. Little. Elle permet de situer une entreprise par rapport à ses concurrents, elle distingue les activités à fort potentiel concurrentiel de celles qu'il vaut mieux abandonner. Est une matrice de gestion de portefeuille, se base sur deux variables :

- Le degré de maturité de l'activité : dimension fondée sur les quatre phases du cycle de vie, avec l'intégration du taux de croissance du secteur (pour mesurer les besoins financiers des activités)
- La position concurrentielle : dimension qui permet d'apprécier qualitativement les positions des concurrents. Elle est classée de dominante à marginale, cette évolution repose sur deux principaux critères : les atouts de l'entreprise par rapport à la concurrence et la capacité de la firme à maintenir durablement sa position.

Figure N°10 : La matrice ADL

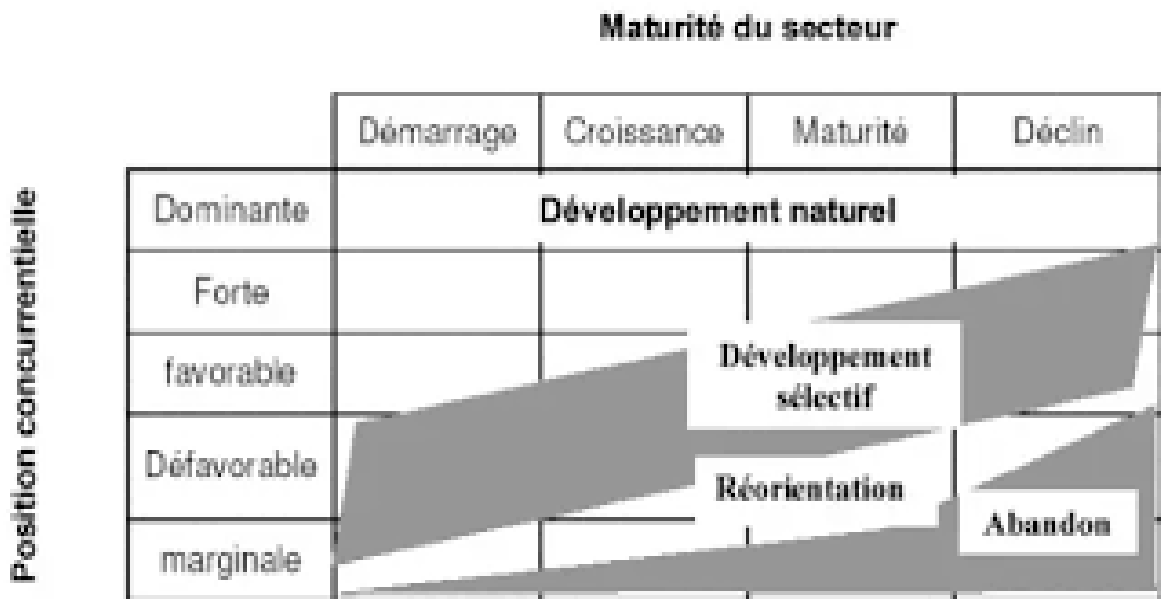


Source : diagnostic stratégique, Olivier MEIER

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse d'Arthur D. Little peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle.

⁴¹ O. Meier (2005), *Op.cit*, p188.

Graphique N°1 : La matrice ADL



Source : diagnostic stratégique. Olivier MEIER

L'analyse du modèle permet d'identifier ainsi quatre choix stratégiques :

- **Le développement naturel** : l'entreprise occupe une position de leader sur un marché en croissance, se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement de marché ;
- **Le développement sélectif** : l'entreprise occupe une position de challenger sur un marché qui ne croit plus, il incite l'entreprise à se focaliser sur la gamme de production la plus compétitivité ;
- **La réorientation** : l'entreprise occupe une position défavorable sur un marché en croissance ;
- **L'abandon** : l'entreprise est en difficulté sur un marché qui ne croit plus.

Il s'agit donc d'une matrice présentant une analyse stratégique très développée, avec la prise en compte du cycle de vie des activités et l'étude des différentes situations possibles.

La matrice ADL présente comme intérêt d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de sa position concurrentielle, il a un souci d'intégrer la dimension technologique à la stratégie marketing de l'entreprise, en analysant l'impact des changements technologiques sur le positionnement stratégique des activités.

1-5-4-Le modèle de cinq forces concurrentielles de M. Porter

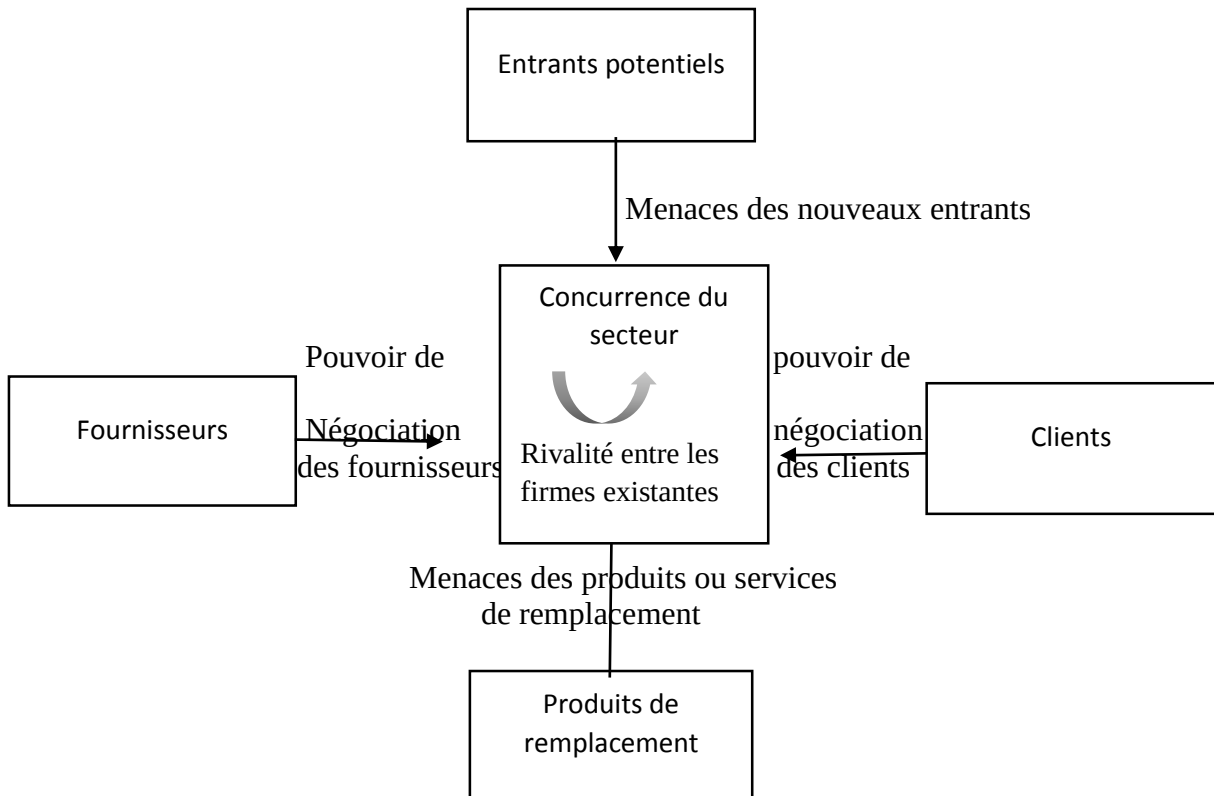
Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur. Il s'appuie généralement

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

sur une analyse structurelle du secteur dans lequel évolue l'entreprise étudiée (Porter 1985). Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné.

Le modèle de cinq forces⁴² est utilisé en stratégie d'entreprise, il a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Ce modèle permet d'identifier les forces en concurrence dans une industrie, qui déterminent son intensité concurrentielle, il a été créé afin de combler les lacunes de la méthode d'analyse SWOT.

Figure N°11 : les cinq forces de Porter



Sources : PORTER.M, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 2005, P. 15.

Porter construit son modèle à partir d'une extension de la définition de la concurrence. Pour lui, le terme de « concurrence » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.

- **Intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :** au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur, les entreprises luttent pour maintenir leurs rapports de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus, il s'agit d'une

⁴² M. Porter (2005), *Op.cit*, p. 15.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ...

- **Menace de nouveaux entrants** : toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour éviter l'arrivée d'une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales ou industrielles. L'arrivée de nouveaux entrants dépend aussi de l'ampleur du marché, de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques et des barrières culturelles ;
- **Menace de produits de remplacement** : les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à la demande du marché. Ces produits sont sus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation, les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents, ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés, ils peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace ;
- **Pouvoir de négociation des clients** : si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, ... bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépense vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus au moins de pouvoir. Généralement, leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs ;
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : il est très important sur un marché, des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse, s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières de substitution, etc.

Par définition, le modèle des cinq forces de porter caractérise en environnement concurrentiel et non une firme en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques, ce qui diffère c'est la capacité des firmes à les maîtriser.

Le diagnostic d'entreprise constitue une base essentielle pour analyser et positionner l'entreprise dans son environnement et lui assurer un développement efficace et performant. Au-delà des méthodes et outils à disposition, il s'agit avant tout d'une démarche, d'un état d'esprit permettant à tout responsable d'approfondir sa réflexion, en le dotant la grilles de

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

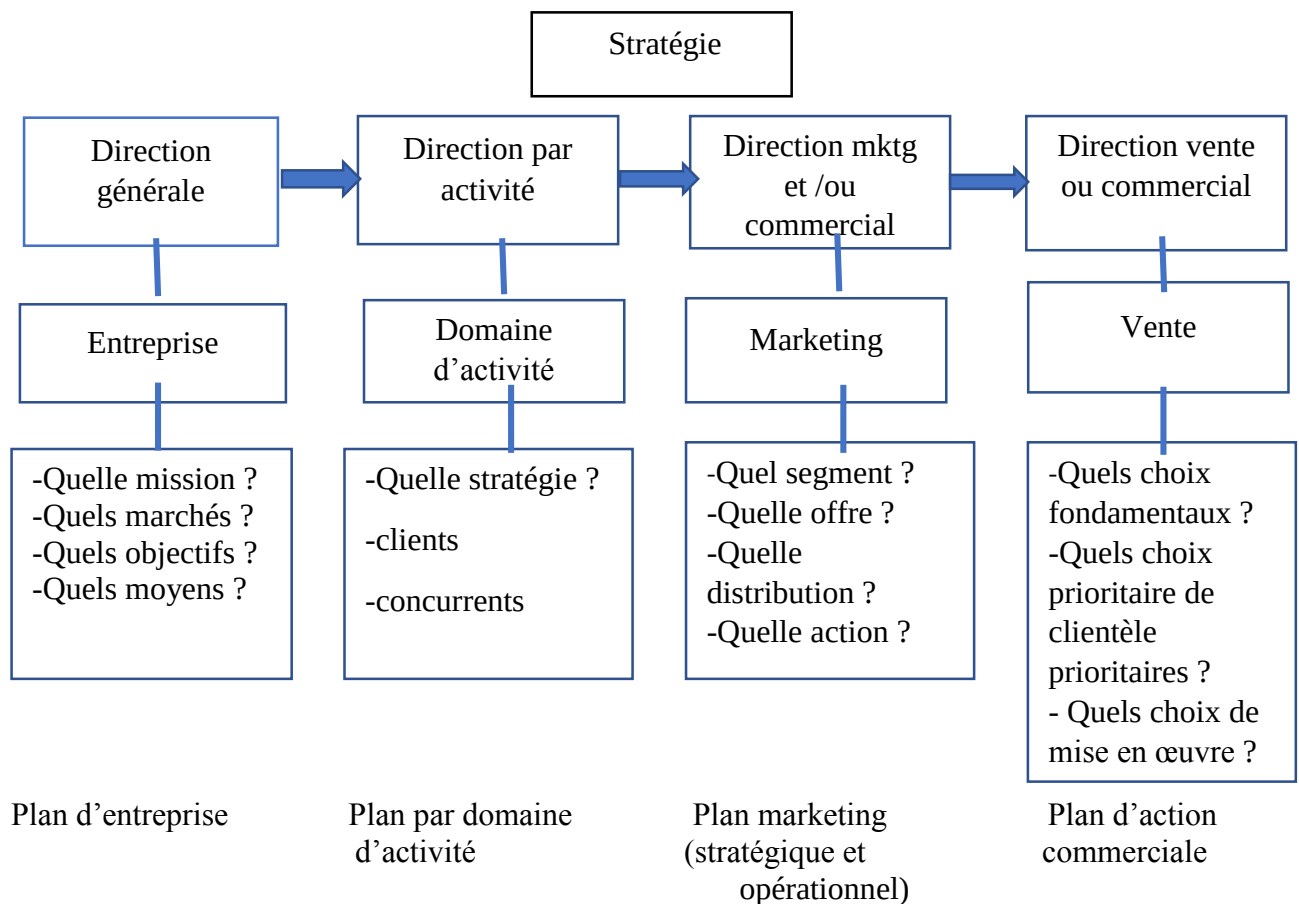
lectures précises pour décider dans de bonnes conditions. Les approches et les méthodes utilisées demandent de la part de l'analyste une certaine prudence et modestie, si l'on veut éviter des erreurs d'interprétation. En effet, toute démarche, au-delà sa pertinence théorique, ne permet pas toujours d'aboutir à des résultats fiables et réalistes, elle demande d'être préparée et abordée comme un outil au service du dirigeant ou responsable qui doit pour l'utiliser.

Section 2 : La démarche de commercialisation

L'action commerciale de l'entreprise s'inscrit dans le cadre stratégique plus ou moins explicite. La stratégie résulte des options et orientations déterminées par les décideurs, pour cela la définition de la stratégie commerciale est nécessaire. La stratégie s'apprécie surtout par la réflexion stratégique et la prise de décision, dans des conditions optimales de probabilités de réussite et de limitation de risque.

La stratégie commerciale ne se qualifie pas comme bonne ou mauvaise mais comme choix ou décision opportune ou non. La prise de bonne décision nécessite le recours à plusieurs paramètres dont un diagnostic qui clarifie les choix et décisions.⁴³

Figure n°12 : Schéma représentatif de la logique stratégique



Source : ouvrage toute la fonction commerciale

⁴³ : B. camus , précis du management commerciale, des éditions d'organisation.

Le schéma au-dessus est une représentation qui sert à interpréter l'interrelation qui existe entre le processus de commercialisation et la stratégie de l'entreprise.

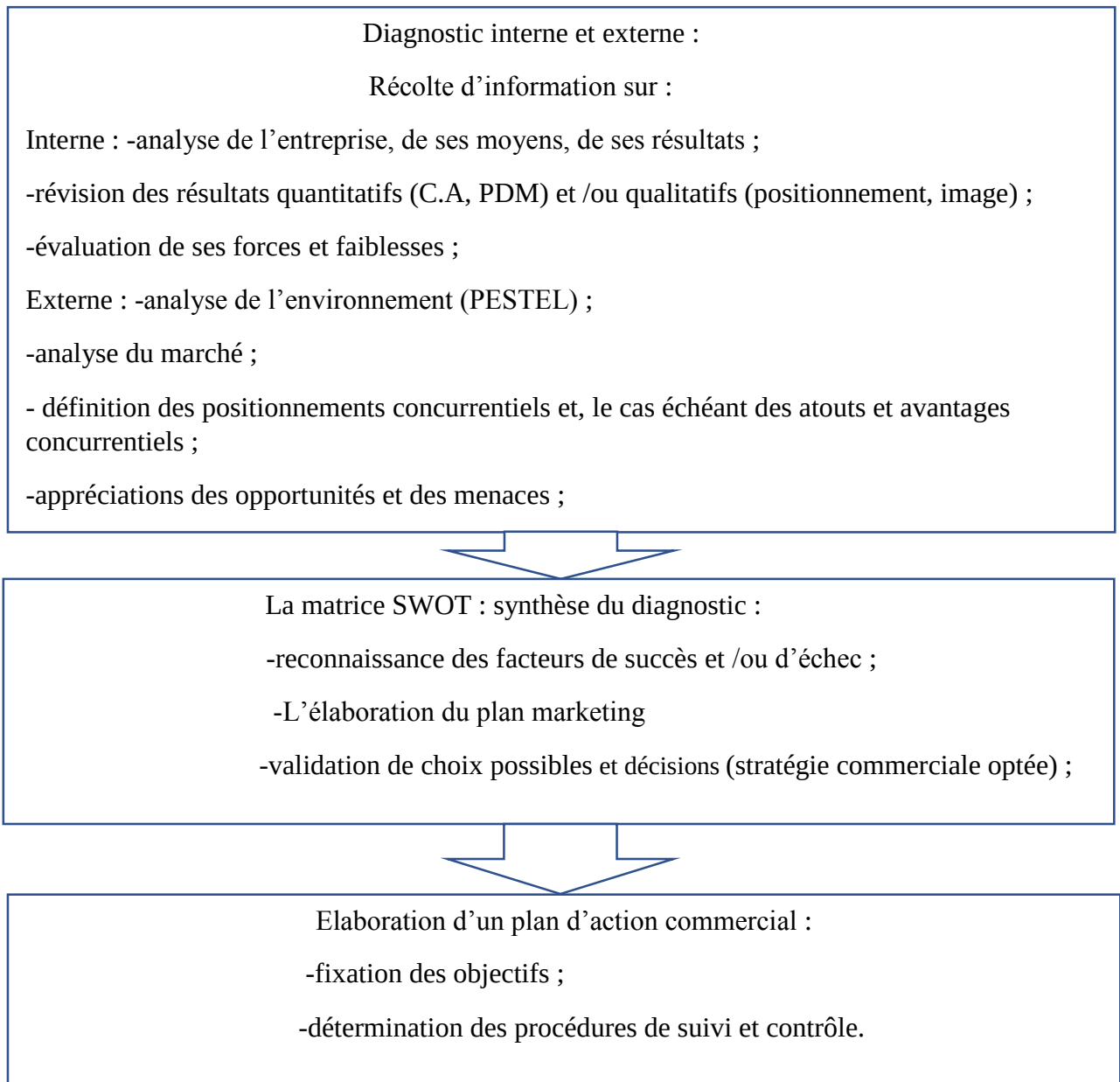
On constate que la commercialisation est prise en charge par les deux directions marketing et ventes (et /ou commerciale), la commercialisation est considérée comme la simplification de la stratégie de l'entreprise qui a évolué de la politique générale de l'entreprise en politique de domaine d'activité, puis en politique marketing et enfin en objectifs chiffrés (plan d'action commercial). Dans chacune des étapes de ce processus l'entreprise a mis en œuvre différentes actions et paramètres fondamentaux qui justifient son choix parmi la multiplicité des choix.

2-1-Les étapes de la commercialisation

L'entreprise doit pouvoir se situer sur son marché. Pour ce faire, elle devrait tenir à jour des informations qui lui permettent à tout moment de savoir sur quels points elle devrait centrer ses efforts. Il s'agit là d'actions stratégiques qui s'appuient sur un certain nombre d'axes stratégiques : politique marketing, marketing opérationnel, offre, analyse du marché, politique commerciale et structure de l'organisation commerciale.⁴⁴

⁴⁴ : Cité par B. Camus, op cit.

Figure n°13 : Récapitulatif des étapes du processus de commercialisation



Source : réalisé par nous même

2-2-Le diagnostic commercial

Il représente la première étape du processus de commercialisation. Le diagnostic commercial est comme toutes les analyses multiples qui s'effectuent au niveau de différentes fonctions de l'entreprise, ce dernier s'accroît sur :

- l'existence d'un plan marketing défini et appliqué ;
- la connaissance des marchés et des outils utilisés ;
- l'organisation des ventes et moyens d'animation ;
- les exportations (niveau stratégique, organisation, réseaux utilisés...)

- la situation actuelle : connaissance de la profession, des parts de marchés, de la concurrence, de l'évolution des produits. Cela permet à l'entreprise de se positionner dans son environnement et assurer une certaine performance qui sert d'avantage au développement de l'entreprise.

Le diagnostic commercial consiste à interpréter les données collectées de l'environnement particulièrement celles qui concernent le marché et les désirs du client en objectif. Cette analyse se fait au niveau interne et externe de l'entreprise :

2-2-1-L'analyse interne

Elle établit la capacité de l'entreprise à prendre une décision quel que ce soit, par l'analyse de différentes ressources de l'entreprise et axes stratégiques dans la direction commerciale, concernant cette décision.

Parmi ces ressources et axes :

L'équipe commerciale : l'analyse se fait au niveau le plus fin, individuellement et collectivement, afin de dégager les grandes actions à mener (coaching, formation, accompagnement, entraînement...). Le principal outil d'analyse et d'aide à la prise de décision dans le domaine du management des hommes est le **tableau d'analyse du manager** (TAM).⁴⁵

Parmi les paramètres importants à prendre en considération, la politique marketing (4P) qui est qualifié d'analyse qualitative, complémentaire de l'analyse quantitative qui repose sur le taux de variation de CA et PDM etc.

2-2-2-L'analyse externe

Pour la commercialisation le diagnostic externe est sensé de réunir les deux niveaux d'environnement de l'entreprise, que nous avons déjà évoqué plus haut ainsi que la méthode de leur analyse, le macro-environnement le PESTEL, et l'environnement sectoriel qui est bien appréhendé dans le modèle de M. Porter.⁴⁶

a) -L'analyse au sens large dresse ainsi un portrait très précis du marché. Elle s'inspire de divers courants : sociologie ; économie ; etc. Il s'agit d'une étape essentielle pour établir le diagnostic du marché. Ce dernier a pour objectif de synthétiser les différents éléments apportés par les analyses aux sens étroit et larges. Il permet de mettre en lumière les opportunités et les menaces qui caractérisent le marché étudier.

b) -l'analyse du marché, au sens étroit comme au sens large, permet de dresser, dans une dernière étape, un diagnostic synthétique, utile à la prise de décision. Ainsi, toute action sur un

⁴⁵ M. A. Blanc & M. P. Le Gall (2006), *Op.cit.*

⁴⁶ V. Boulocher & C. Ruad, « *analyse de marché* » 4^{ème} édition, Vuibert.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

marché ne sera entreprise qu'après avoir dressé un état précis de la situation de ce marché. Le diagnostic de marché conduira, en effet, à une analyse de besoins, permettant de repérer les activités stratégiques répondant à des attentes exprimées par tous les acteurs de la demande. Il mènera également à une évaluation de l'attractivité de l'opportunité économique que certains segments représentent, et de la compétitivité des différents acteurs sur le marché comme préalables à toute prise de décision.

2-3-La synthèse du diagnostic

Comme une deuxième étape sera la matrice SWOT, le diagnostic aboutit à une présentation synthétique et opérationnelle des données du marché et de l'environnement externe ainsi que l'interne, cela nécessite une structuration d'informations collectées, les forces et faiblesses identifiées dans une matrice appelée SWOT pour des raisons différentes citées dans la section précédente, et surtout de faciliter la compréhension du contexte et la prise de décision.

2-4-Définition de la stratégie marketing

Après avoir conçu la synthèse du diagnostic commercial, la prochaine étape s'intéressera aux choix stratégiques. Les stratégies commerciales se distinguent selon la diversité des marchés, environnement et bien évidemment la capacité de l'entreprise à s'adapter. Il est possible pour l'entreprise d'adopter une des stratégies suivantes :

- La stratégie passive (on ne change rien) : elle signifie que l'entreprise après avoir fait un diagnostic, n'apporte aucun changement sur sa stratégie actuelle.
- La stratégie de développement sur les positionnements actuels ou sur des positionnements nouveaux.⁴⁷

Figure n°14 : Le couple marché-produit d'après la matrice d'Ansoff



Source : www.e-marketing.fr

⁴⁷ : Cité par B. Camus, op cit.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Les quatre (04) stratégies de la matrice d'Ansoff sont :

1. **La pénétration du marché** : cette stratégie consiste à augmenter les ventes de ses produits / services sur un marché existant.
2. **Le développement de produits** : cette stratégie vise à lancer de nouveaux produits sur un marché existant.
3. **Le développement du marché** : cette stratégie consiste à introduire des produits existants sur un nouveau marché.
4. **La diversification** : cette stratégie vise à lancer de nouveaux produits / services sur un nouveau marché.

Stratégie de fidélisation versus stratégie de conquête : Ce sont deux stratégies opposées ;

2-4-1-La stratégie de fidélisation

Elle consiste à travailler sur le portefeuille clients actuels, le but est de les valoriser par la mise en œuvre des offres en fidélisation ;

2-4-2-La stratégie de conquête

On cherche à séduire et convaincre des clients étrangers au marché ou, le plus souvent, captés par la concurrence, en optimisant les éléments du marketing mix et élaborer des offres en conquêtes.

Stratégies de volumes versus stratégies de valeurs : elles diffèrent en termes d'objectifs et de mise en œuvre ;

2-4-3-La stratégie de volume

L'objectif est d'écouler les quantités maximales de produits afin d'amortir les investissements industriels, et de détenir la part de marché la plus importante. Cette approche implique une politique de distribution intensive et une logistique commerciale très importante.

2-4-4-La stratégie de valeur

L'objectif consiste à dégager des marges importantes sur les produits à forte valeur ajoutée, proposés à des « clients cibles » touchés par des modes de distribution et de communication sélectifs.

Stratégies de domination par les coûts versus stratégie de différenciation (d'après M. Porter)

2-4-5-Domination par les coûts

Cette stratégie repose sur la valorisation de l'entreprise par la réduction des coûts de production et de commercialisation ; les économies d'échelle permettent de soumettre au marché des produits à des prix faibles par rapport aux concurrents.

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Différenciation : elle recherche de valorisation du produit par l'adjonction de qualités et d'avantages distinctifs qui lui confèrent un pouvoir plus attractif que les produits concurrents.

2-4-6-Stratégies de croissances

Ces stratégies s'inscrivent dans une vision de moyen et long terme l'entreprise :

2-4-6-1-Croissance intensive

Cette stratégie permet à l'entreprise d'augmenter sa part de marché et/ou la demande globale (pénétration). Développer l'offre produit par extension de gamme et/ou lancement de nouveaux produits. Accroître ses positions par la conquête de nouveaux circuits de distribution et/ou de nouveaux territoires géographiques.

2-4-6-2-Croissance intégrative

Elle permet à l'entreprise de développer sa présence au sein d'une filière industrielle par intégration amont-aval et/ou latérale.

2-4-7-Stratégies concurrentielles

Elles se définissent comme un plan à long terme dans lequel l'entreprise cherche à avoir un avantage qui lui permet de défendre sa position parmi ses concurrents, donc l'entreprise met en œuvre des actions selon sa position : stratégies du leader ; stratégies du challenger ; stratégies du suiveur ; stratégie du spécialiste.

2-4-8-La stratégie de segmentation

Ce type de stratégie qui se définit par rapport à la demande est précédée d'une analyse et d'une étude du marché global divisé en classes, appelés segments, permettant d'isoler des groupes de clients à privilégier

2-4-8-1-La segmentation des marchés

Désigne les différents périmètres dans lesquels opère l'entreprise. Elle vise à définir un positionnement et une **stratégie marketing**. Il s'agit ensuite d'estimer les éléments distinctifs de chacun des segments, les attraits qu'il offre, les avantages concurrentiels que l'entreprise possède...

2-4-8-2-La segmentation des clients

Est un découpage d'une population très particulière pour l'entreprise : ses clients. On utilise en général pour le découpage des critères propres aux clients et à la relation qu'ils ont avec l'entreprise, plutôt que des critères liés au marché et aux produits. C'est donc une démarche inverse mais complémentaire à la segmentation des marchés.

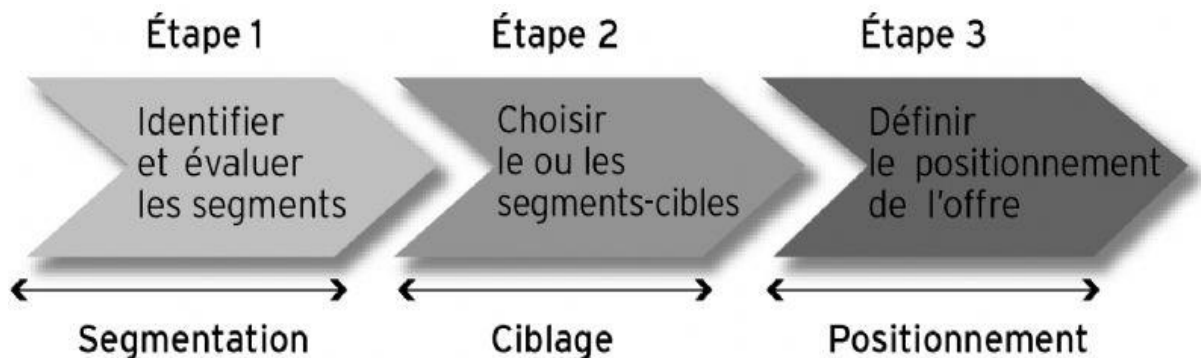
La segmentation est poursuivie de ciblage et se termine par le positionnement. Après l'évaluation de chaque segment et ses intérêts, l'entreprise identifie un ou plusieurs segments

Chapitre II : Diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

à satisfaire donc elle définit une cible ce segment et enfin elle décline son plan marketing sur cette cible sur quoi elle veut positionner.

La relation entre la stratégie de segmentation et positionnement sera résumée dans la figure ci-dessous :

Figure n°15 : représentation des trois éléments constituant la stratégie marketing

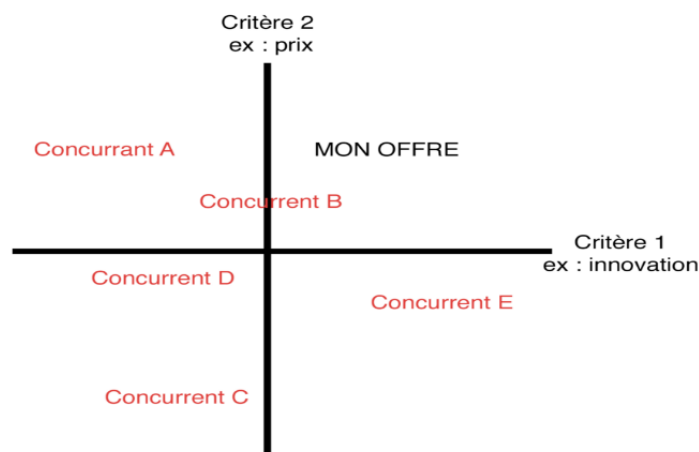


Source : www.e-marketing.fr

2-4-9-Stratégies de positionnement

une stratégie de positionnement permet à l'entreprise de définir l'image dont elle veut être perçue par les clients, la définition de cette stratégie repose sur un diagnostic et analyse du marché pour rechercher une position dans laquelle possède un réel avantage, le positionnement présuppose une approche marketing permettant de définir des axes correspondants aux attentes des clients vis-à-vis des marques ou produits (performance, économie, service, valeur de signe, plaisir , etc...). L'entreprise adoptante la stratégie de position sera appartenait au groupe d'entreprise qui ont les mêmes caractéristiques qu'elle.

Figure n°16 : représentation de la stratégie de positionnement sous forme de carte



Source : www.e-marketing.fr

2-4-10-Stratégies relationnelles

Elles ne sont plus fondées sur la théorie économique classique (concurrence – profit), mais sur une approche transactionnelle où les acteurs internes et externes de l'entreprise gèrent des transactions économiques en recherchant des relations durables et privilèges, pour établir un équilibre parfait entre les valeurs de l'entreprise, ses compétences et sa sécurité. (Stratégies d'alliances).

2-5-L'élaboration d'un plan marketing

Une fois que, les stratégies sont définies, elles doivent être éclairées par une politique compatible au choix de la stratégie afin de la rendre opérationnel, donc cette étape qui l'élaboration de la politique marketing 4P s'agit d'une tactique qui clarifier la stratégie.⁴⁸

Le plan marketing est l'aboutissement de l'analyse stratégique de l'entreprise. Regroupe l'ensemble des axes de la stratégie commerciale, ce plan est subdivisé en quatre catégories (4) chacune d'eux aborde la politique de produit, prix, place (distribution), promotion (communication), il permet de programmer les différentes actions et objectifs de l'entreprise.

2-6-L'élaboration d'un plan action commerciale :

Le PAC est l'étape d'aboutissement du diagnostic commercial, il va s'agir de reprendre les différents éléments de la matrice.

EMOFF, d'en déduire des actions, de les prioriser, puis de structurer ces actions par cibles clients, ou éventuellement par clients (approche « fonds de commerce »).

Rappel :

- Pour les éléments constitutifs de « Menace » : les actions doivent permettre de **Sécuriser**.
- Pour les éléments constitutifs de « Opportunité » : les actions doivent **Assurer le développement** de l'activité.
- Pour les éléments constitutifs de « Faiblesse » : les actions doivent permettre de **Sécuriser**.
- Pour les éléments constitutifs de « Force » : les actions doivent permettre de **Renforcer les points forts**.

⁴⁸ M. A. Blanc & M. P. Le Gall (2006), *Op.cit.*

Conclusion

Une réflexion stratégique n'est pas une démarche conduite en petit comité dans la confidentialité, mais au contraire doit faire un objet d'une démarche participative la plus large possible. Ce point doit être cependant nuancé lorsque la stratégie comporte des aspects confidentiels.

Dans notre démarche nous sommes basés sur le diagnostic stratégique et la démarche de la fonction commerciale, dans le but de ressortir les forces et les faiblesses que dispose l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement et de ce fait développer les capacités déjà existantes et /ou la création de nouvelles capacités stratégiques ou bien commerciales pour arriver aux objectifs fixés.

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la démarche du diagnostic stratégique et la démarche de la fonction commerciale, ainsi d'analyser la situation actuelle et prospective de l'entreprise qui connaît comme toute entreprise nombreux changements et évolution, à partir des moyens qui seront mis en place par l'entreprise, ce qui va nous permettre d'élaborer une synthèse du diagnostic argumenté après avoir déterminé les forces et faiblesses de ces analyses stratégiques et commerciales.

Chapitre III :

*Diagnostic stratégique et mesures de la COVID19 sur la
performance de l'entreprise*

Section 1 : présentation de l'entreprise SOCOTHYD

L'entreprise SOCOTHYD est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle.

Parmi les facteurs ayant influencé notre choix pour cette entreprise, c'est bien sa relation directe avec le domaine de santé qui a reconnu la situation de crise. Son âge et son expérience, sa position du leader en production du coton et commercialisation de produits parapharmaceutiques en Algérie. Cette entreprise est créée en 1970 maintient toujours sa place et ses 80% de marché qu'elle détient.

De plus, l'entreprise a mis en place un système de management, qualité sécurité, l'environnement.

1-1-Généralité, historique et localisation

1-1-1-Généralités

La SOCOTHYD est une entreprise publique économique EPE spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Elle est constituée en société par actions SPA et de ce fait régit par le code de commerce et la législation en vigueur.

1-1-2-Historique

Elle a été créée par l'arrêté interministériel du 17avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou ; jusqu'en 1985, date à laquelle elle a fait l'objet d'un transfert à la wilaya de Boumerdes suite au nouveau découpage administratif.

1-1-3-Localisation

Le siège social de la SOCOTHYD est à ISSER, wilaya de Boumerdes. La ville des ISSER est située à l'est de la capitale, sur l'axe reliant Alger à Tizi-Ouzou. Elle est située à 60 KM d'Alger et à 40 KM de Tizi -Ouzou z environs.

Le 08.01.1996, SOCOTHYD a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique, société par actions. Son capital social s'élevait à 100 millions de dinars. Ce dernier a été augmenté à 300 millions de dinars le 29/04/2004, ensuite à 1170 million de dinars en date du 19/05/2012.

La SOCOTHYD faisait partie du portefeuille de la société de Gestion des Participations de l'Etat nommé « Chimie Pharmacie » GEPHAC. Par la suite elle a intégré le groupe des industries chimiques « CHIMINDUS » créé le 23/02/2015, pour devenir ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES « ACS » ORGANISATION DE LA SOCOTHYD :

La SOCOTHYD est organisée en mono unités, elle comprend deux sites :

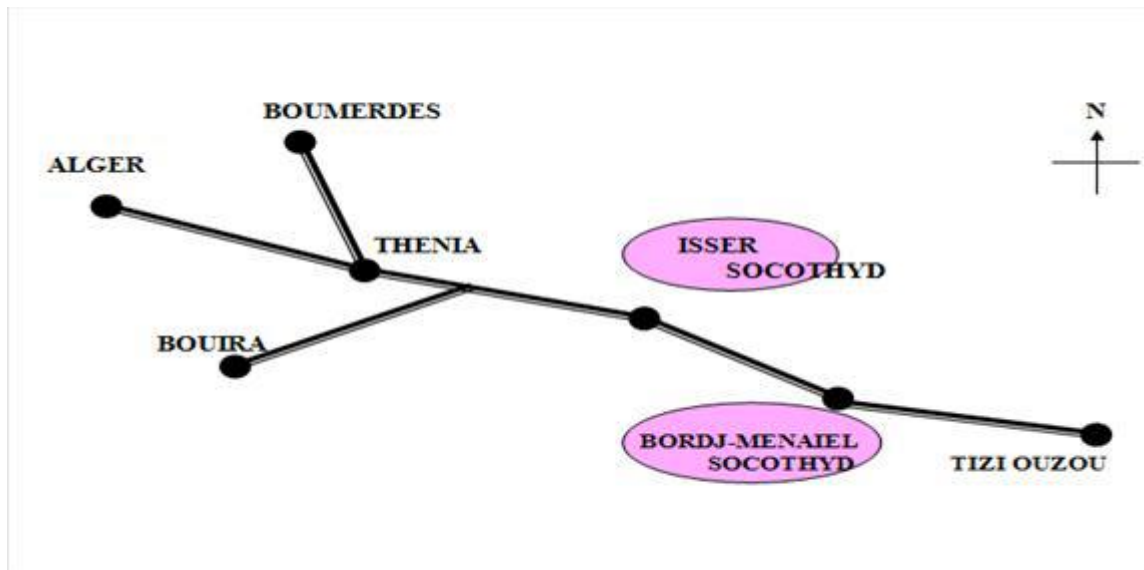
1-1-3-1-Site des Issers

Ce site est spécialisé dans la production des produits de pensement (produits de coton, de Gaze, et bande plâtrée, sparadrap et bandes de crêpe).

1-1-3-2 Le site de Bordj Menaïel

Ce site est spécialisé dans la production des articles d'hygiène corporelle.

La figure n°17 : il illustre l'emplacement de ses deux unités :



Emplacement des sites de la SOCOTHYD

La superficie de la SOCOTHYD

Site d'ISSER 52693 20162(m²)

Site de Bordj-menaïel 6656 5834(m²)

Superficie totale 5335885345(m²)

Ce tableau met en évidence l'importance du site des Issers par rapport à celui de Bordj Menaïel. En effet la majeure partie de la production est réalisée au sein du site des Issers.

1-2-L'effectif de la SOCOTHYD

Les nouvelles visions stratégiques est managériales définissent l'entreprise comme étant un panier de compétences. A cet effet, il est important de définir la SOCOTHYD selon sa ressource humaine.

La ressource humaine est chargée de fixer les objectifs, piloter les actions et d'exécuter les tâches en vue d'atteindre les objectifs fixés.

La compétence, la productivité et la compétitivité de la SOCOTHYD sont de ce fait directement rattachées à la qualification et à l'engagement de sa ressource humaine.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

Tableau N°9 : l'effectif de la SOCOTHYD et son évolution durant la période 2021 :

CSP	CDI		CDD		TOTAL	
	F	M	F	M	F	M
Cadre dirigeant	0	0	1	2	1	2
Cadre supérieur	9	17	0	1	9	18
Cadre moyen	23	36	2	1	25	37
Maîtrise	09	46	1	0	10	46
Exécution	49	312	10	26	59	338
Total	90	411	14	30	104	441

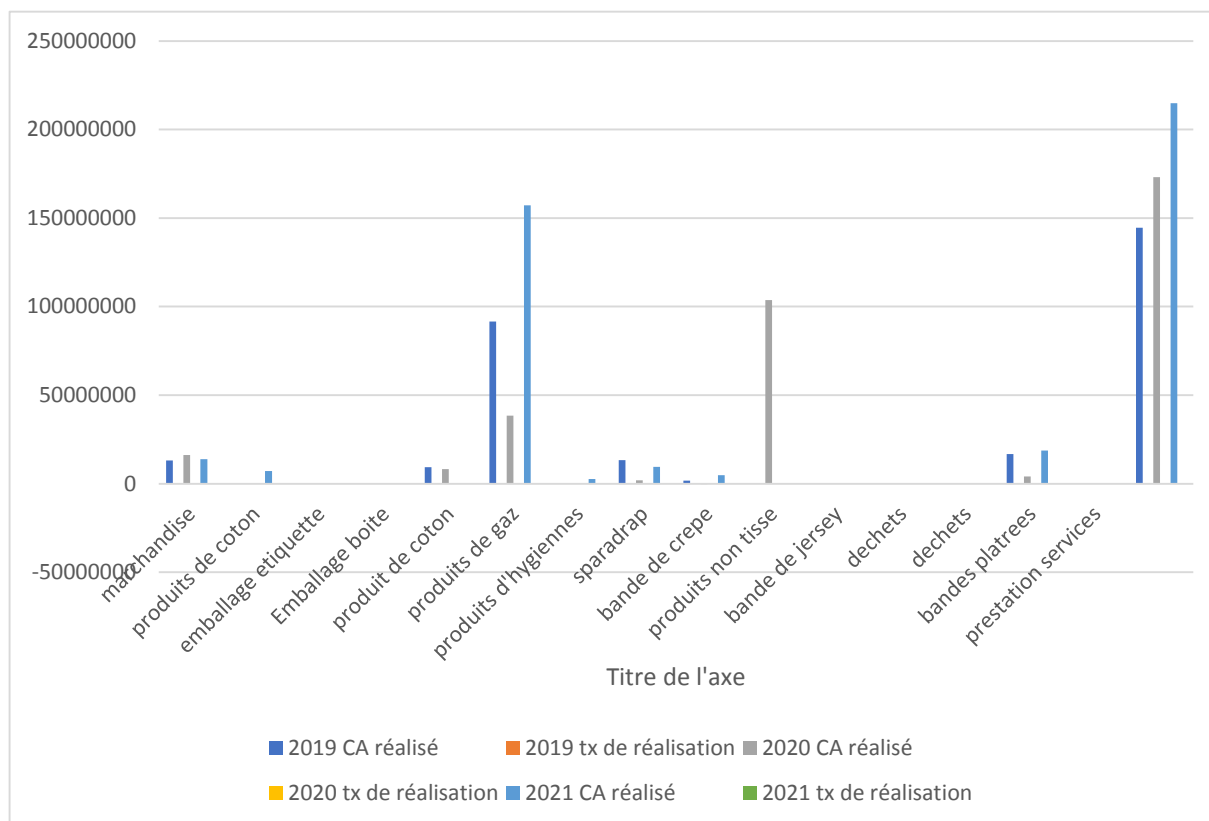
Source : remet par l'entreprise

1-3- Le CA annuel de la SOCOTHYD

Tableau N°10 : CA annuel de la SOCOTHYD

designation	2019		2020		2021	
	CA réalisé	taux de réalisation	CV réalisé	taux de réalisation	CV réalisé	taux de réalisation
marchandise	13203048	116%	16182704	197%	13941039	100%
produits de coton	0	0%	0	0%	7225541	35%
emballage etiquette	/	/	0	0%	/	/
Emballage boite	0	0%	/	/	/	/
produit de coton	9304981	57%	8334216	42%	/	/
produits de gaz	91603049	90%	38534628	86%	157142622	126%
produits d'hygiennes	217000	6%	330000	6%	2625792	78%
sparadrap	13398304	86%	1885655	69%	9546990	98%
bande de crepe	1711191	147%	-106020	93%	4847606	92%
produits non tisse	/	/	103692600	0%	238000	130%
bande de jersey	/	/	/	/	0	0%
dechets	56881	0%	65580	0%	53248	0%
dechets	41570	0%	63342	0%	342975	0%
bandes platrees	16671126	81%	4076733	77%	18833658	112%
prestation services	40000	0%	124000	0%	60000	0%
	144535959	86%	173183438	100%	214857471	105%

Graphique N°2: CA annuel en millions de dinars et le taux de réalisation durant trois périodes 2019/2020/2021



1-4-Mission, stratégie et objectifs de la SOCOTHYD

1-4-1-Mission

La SOCOTHYD a pour mission principale la production, la commercialisation des produits parapharmaceutiques et produits d'hygiène corporelle, son caractère public fait d'elle une entreprise devant remplir un rôle social au sein de la communauté tel que la création de l'emploi et la suppression des inégalités sociales.

On relève l'existence de plusieurs raisons sociales telles que :

- La production, la distribution et la commercialisation du coton et dérivés, articles d'hygiène et produits parapharmaceutiques ;
- La commercialisation de gros des produits de pansements et produits en TNT ;
- La commercialisation, la distribution et la vente en détail des produits d'hygiène corporelle.

1-4-2-Stratégie

Pour le bon développement, la SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers la diversité des produits à haute valeur ajoutée et de niveau élevé de qualité.

Au stade actuel de son développement, la SOCOTHYD est confrontée à un environnement favorable caractérisé par les facteurs suivants :

- Attractivité forte du marché ;
- Produits de bonne qualité ;
- la survenue de la pandémie Covid-19 ;
- Prix compétitifs.

1-4-3-Objectifs

La SOCOTHYD afin de préserver sa position de leader, veille sur l'atteinte des objectifs suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;
- Minimiser les coûts d'achats ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer le chiffre d'affaires, valoriser les ressources humaines ;
- Respecter les règles et les modalités d'achat et d'approvisionnement.

1-4-3-L'organisation de la SOCOTHYD

Pour optimiser son fonctionnement et mener à terme ses missions, la SOCOTHYD s'est dotée d'un schéma Directeur d'Organisation (SDO), articulé autour de trois paliers : un staff DG représenté par huit (08) cellules, des structures fonctionnelles, représentées par quatre (04) directions et des structures opérationnelles représentées par trois (03) directions.

1-4-3-1-Les différents niveaux de l'organisation que nous pouvons relever sont

- Le Conseil d'Administration,
- La Direction Générale,
- Le Staff de la Direction Générale.

La SOCOTHYD adopte une organisation fonctionnelle, c'est ce que nous révèle l'analyse de

Son organigramme. Ce dernier est représenté par la figure ci-dessous. Cet organigramme n'est malheureusement pas actualisé certaines modifications ont été apportées pour une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement. L'organisation de la SOCOTHYD est celle d'une organisation fonctionnelle. Certains départements constituent désormais des directions

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

Organigramme de l'entreprise SOCOTYHD Les relations sociales de l'entreprise :



Source : document remis par l'entreprise

Section 2 : Diagnostic stratégique et commercial de la SOCOTYHD

Dans cette section, nous allons essayer de montrer l'importance du diagnostic stratégique, comme étant une démarche stratégique préalable avant de prendre décision ou entreprendre un projet au sein d'une entreprise.

Dans cette perspective nous avons essayé de voir le diagnostic stratégique et précisément commerciale établi au sein de la SOCOTYHD en vue d'améliorer les actions relatives à sa nouvelle gamme de produits appelé « produits en TNT » lancés lors de la crise sanitaire COVID19, **et comment l'entreprise pourrait-elle rester compétitive et se booster sur le marché de cette gamme ?**

▪ LA définition de la pandémie COVID19 par l'OMS

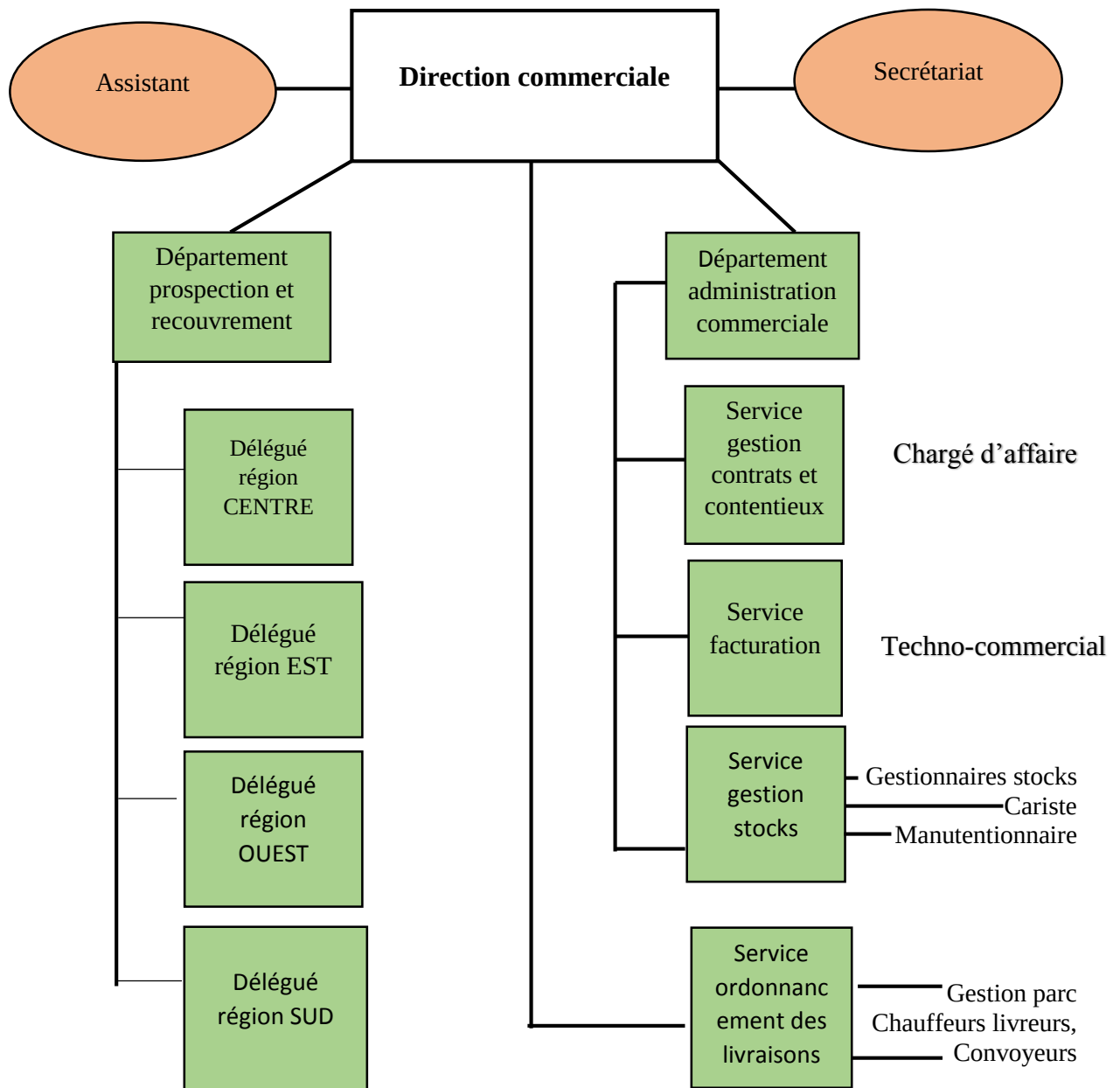
La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2.

La plupart des personnes infectées par le virus présentent une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée et se rétablissent sans avoir besoin d'un traitement particulier. Certaines, cependant, tombent gravement malades et ont besoin de soins médicaux. Les personnes âgées et celles qui ont un problème médical sous-jacent, tel qu'une maladie cardiovasculaire, un diabète, une maladie respiratoire chronique ou un cancer, ont plus de risques de présenter une forme grave. N'importe qui, à n'importe quel âge, peut contracter la COVID-19 et tomber gravement malade ou en mourir.

La meilleure façon d'éviter et de ralentir la transmission est d'être bien informée sur la maladie et sur la manière dont le virus se propage. Protégez-vous et protégez les autres contre l'infection en maintenant une distance d'au moins un mètre avec les autres, en portant un masque correctement ajusté et en vous lavant les mains fréquemment à l'eau et au savon ou avec une solution hydro alcoolique. Faites-vous vacciner quand vient votre tour et suivez les recommandations locales.

Le virus peut se propager par l'intermédiaire des gouttelettes de salive ou de sécrétions nasales émises par une personne infectée quand elle tousse, éternue, parle, chante ou respire. Il est donc important d'appliquer les règles d'hygiène respiratoire, par exemple en se couvrant la bouche et le nez avec le pli du coude lorsque l'on tousse, et si l'on ne se sent pas bien, de rester chez soi et de s'isoler jusqu'à ce qu'on soit rétabli.

Organigramme de la direction commerciale



Source : document remis par l'entreprise

2-1-Diagnostic interne

C'est une démarche qui sert à mesurer le potentiel et la capacité de l'organisation, porte sur les éléments matériels tels que les ressources financières, techniques et humaines aussi.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

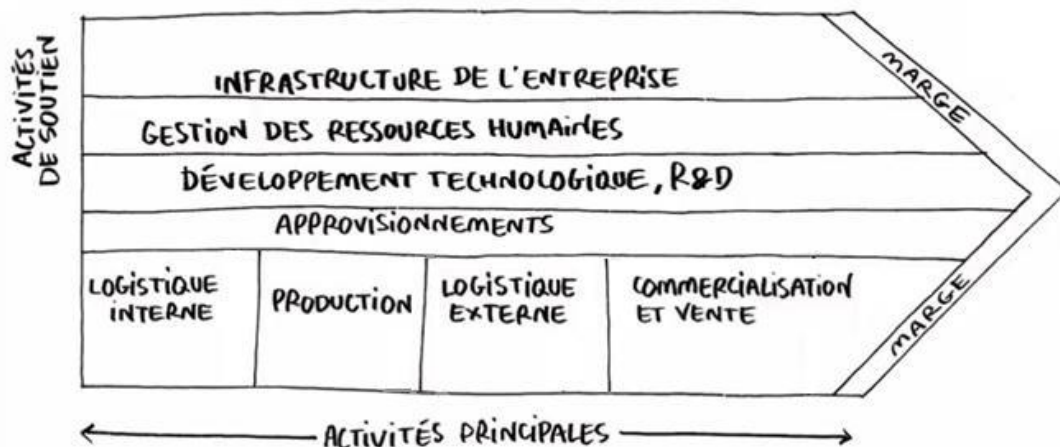
En revanche pour entreprendre un projet l'entreprise se focus sur des éléments immatériels qui lui permet d'être plus efficace dans son activités et compétitives dans son domaine, nous citons, le, le système d'information et les compétences de l'entreprise.

▪ Le diagnostic interne de l'entreprise SOCOTHYD

Le diagnostic interne de la SOCOTHYD est considéré comme une démarche crucial importante afin de mesurer la capacité de l'entreprise en vue de rester compétitive sur le marché de la gamme TNT lancer en période de crise sanitaire COVID19 pour subvenir à la demande, dans ce contexte notre étude touchera pratiquement à toutes les fonctions de l'entreprise qui sont en relations avec la commercialisation :

2-1-1-La chaîne de valeur

Comme on l'a déjà évoqué plus haut, c'est un schéma qui résume l'analyse des activités afin de distinguer celles qui apporte de la valeur aux produits de l'entreprise, à l'évidence cette analyse représente un intérêt plus stratégique que comptable, car la définition de coûts de revient d'un produit selon la comptabilité industrielle inclut les charges directes et indirectes. En outre la chaîne de valeur identifie les fonctions indispensables à la création de produits ainsi que celles qui permettent à l'entreprise d'être compétitive et de créer un avantage concurrentiel.



La chaîne de valeur de la SOCOTHYD : est composée comme suit :

- Les activités principales** : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente.
- Les activités de soutien** : infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, R&D, approvisionnements.

c. La commercialisation et vente :

La SOCOTYHD est leader dans son domaine production et commercialisation de produits para

2-1-2-Le système management et stratégie de l'entreprise SOCOTYHD

Le style de management instauré au sein d'une entreprise est l'un des facteurs principaux de réalisation des objectifs, pour cela la détermination de la stratégie adéquate est moins importante que la valeur de l'équipe dirigeante. L'analyse stratégique devrait être avant tout la méthode collective d'apprentissage d'où proviendra la stratégie, la structure aura comme fonction la hiérarchisation et la codification des démarches, méthodologie, langage commun et calendrier qui rend cohérent le système.

Les ressources sont les biens et les moyens, matériels et immatériels, que l'entreprise possède ou qu'elle est capable de mobiliser. Il s'agit des moyens de production, des ressources financières, des ressources humaines et également des ressources intangibles comme une marque ou une notoriété.

a. Les ressources techniques : Elles comprennent l'ensemble des équipements mais aussi toutes les techniques, expertises, technologies, méthodes, approches et routines de travail utilisées dans l'entreprise.

b. Les ressources humaines : La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

c. Les ressources financières : Ces ressources constituent la somme d'argent ou capitaux financiers apportés par les propriétaires d'une entreprise, appelés actionnaires, pour sa création ou son développement.

d. La chaîne logistique : La logistique consiste à gérer tout ce qui concerne le transport et le stockage des produits de l'entreprise comprend : véhicules nécessaires au transport, fournisseurs ...

e. Le marketing : Il s'intéresse à la connaissance du marché (clientèle, ses attentes), son entreprise et de la concurrence (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et de mettre au point une stratégie pour commercialiser ses produits ou services : définir le produit, son prix, son canal de distribution et ses moyens de promotion.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

Tableau N°11 : analyse des forces et faiblesse des éléments de base et fonction de l'entreprise

Ressources /fonction	Forces	Faiblesse
La stratégie, le management et la structure	Le management participatif ; La mise en place d'un système management qualité ; Dynamicité et flexibilité de l'entreprise ; Disponibilité d'une cellule assurant la veille stratégique ; La fluidité de circulation de l'information ; L'autonomie des cadres dirigeant ; La bonne coordination entre les fonctions ;	Difficulté d'élaboration d'une stratégie du fait que la SOCOTYHD est une entreprise publique économique ; L'objectif principale est d'assurer un bilan financier équilibré et veiller sur la continuité de fonctionnement de l'entreprise ; Contrôle concentré et une faible autonomie ;
Les ressources techniques	La SOCOTYHD a une bonne capacité de production ; La bonne gestion des ateliers et équipements de production ; La nouveauté des équipements techniques Liés à la production de la gamme TNT. ; Conformément aux normes pharmaco mises en vigueur ; Capacité de produire en grande quantité (réalisation des économies d'échelle) ;	Niveau de recherche et développement faible ; Recours à la sous-traitance des emballages ; Manques d'expérience Dans la production de la gamme TNT ;
Les ressources humaines	Effectifs importants ; Personnels qualifié en termes de techniques de production lié à la spécificité de nature et savoir ; La veille en termes de recrutement ; La formation individuelle /collective et le développement de Compétences est très élevée. Taux des turnovers très faible ;	Difficulté d'avoir une promotion qui induits aux manques de cadre dirigeants ;

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

	Focus sur le bon climat et conditions de travail ;	
Les ressources financières	Réalisation de bonnes marges bénéficiaires ; L'entreprise peut profiter de bénéfices réalisés par la gamme TNT ;	L'entreprise adopte plus le système de créance avec les administrations publiques ;
La logistique : approvisionnement /distribution	La qualité des matières première ; Contrôle de qualité des inputs ; Les réseaux de l'entreprise et sa bonne relation avec ses fournisseurs. La logistique interne est assurée par les propres ressources de l'entreprise en amont et en aval.	80% des matières première provient de l'étranger ;
Marketing	Le positionnement des produits sur marché. Flexibilité de l'offre et développement de nouveaux produits. L'image de marques des produits de l'entreprise. Portefeuille clients importants est existant ; Gamme de produits en TNT très étendus ; La qualité des produits SOCOTYHD très connue et satisfaisantes ; Taux de couverture de marché très important ; Réseaux de distribution important ; Avantage concurrentiel qualité ;	L'offre de l'entreprise concerne un seul secteur d'activité. Le caractère public de l'entreprise et sa dépendance de l'état et le seuil de prix à respecter. Quasi absence de communication sur la gamme TNT et les produits ;

Source : élaborer par nous-même

2-1-3-Analyse de la fonction commerciale

La fonction commerciale pour la SOCOTYHD est une composante centrale, qui comprend toutes les personnes ayant pour mission de convertir les prospects en clients et de vendre un produit de l'entreprise.

2-1-3-1-Présentation de la nouvelle gamme de produits TNT

La SOCOTYHD est leader dans son domaine de la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques, offre à sa clientèle une large gamme de produits, répondant à ses exigences et ses besoins. A savoir que ses produits phares sont :

- Les produits de gaze ;
- Commercialisation des produits en état ;
- Les produits de coton ;
- La bande plâtrée ;
- Les bandes de crêpes ;
- Les sparadraps.

2-1-3-2-Evaluation de ventes de produits en TNT au cours de trois dernières années 2019 ;2020 ;2021

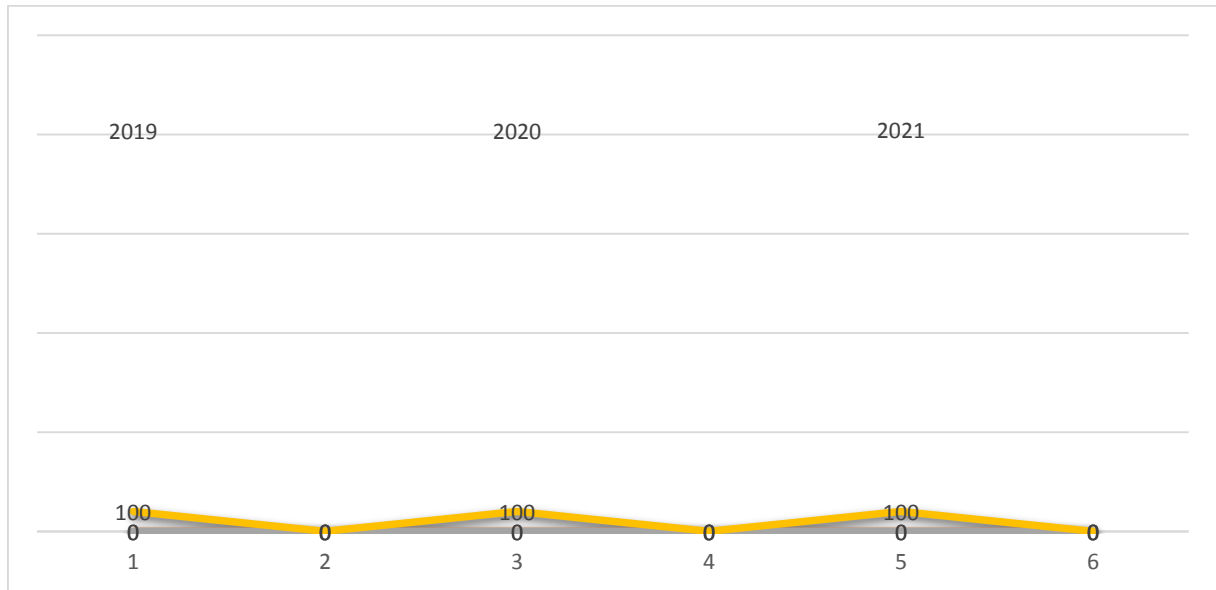
Etant qu'une entreprise publique à caractère économique, active dans le domaine de production et commercialisation des produits parapharmaceutiques, la SOCOTYHD a pu réaliser une augmentation du CA très élevé sur ces trois dernières années 2019-2020-2021 par la saisie d'opportunité posée par la forte demande des dispositifs médicaux en TNT et autres produits relatifs à la prévention de la COVID-19. Le cas de la SOCOTYHD nous a éclairé le rôle de la direction commerciale à l'optimisation de prise de décision stratégique de l'entreprise cela par le passage de la commercialisation à la production de la gamme de produits « dispositifs médicaux en TNT ».

Tableau n°12 : évolution de chiffre d'affaires de produits de la gamme produits en TNT
en million de dinars tout au long de trois dernières années

2019		2020		2021	
CA total	CA(TNT)	CA total	CA(TNT)	CA total	CA (TNT)
166 millions	76 millions	210 millions	297 millions	232 millions	104 millions
100	4.59	100	14.13	100	4.48

Source : élaborer par nous-même

Graphique N°3 : Evolution de chiffre d'affaire de la gamme des produits TNT



Source : élaborer par nous-même.

Constatations d'évolution de CA de la gamme TNT

Nous constatons que le CA de la gamme de « produit en TNT » a connu une évolution sur trois phases différentes, cette évolution est le résultat de quantités demandées tout au long de la crise pandémique COVID19.

- **La première phase :** le CA de cette gamme a été 76 millions de dinars représentant une part faible 4.59% du CA totale, cette quantité est relative à la commercialisation des quantités commandée par les clients d'entreprise en état d'urgence, lors de l'apparition de la crise pandémique, cette demande a incité l'entreprise de passer de la commercialisation à la production.
- **La deuxième phase :** le CA de cette gamme a connu une forte augmentation, dont il passe de 76 millions de dinars aux 297 millions de dinars, il représente de CA total un taux de 14.13%, cette augmentation est justifiée par, l'augmentation des cas atteints du virus (phase de pic) qui a résulté l'utilisation obligatoire des masques, donc l'apparition des consommateurs occasionnels.
- **La troisième phase :** le CA dans cette phase a connu une chute dont il passe 297 millions de dinars aux 104 millions de dinars, il représente un taux de 4.48% cela après le commencement de la stabilité de la situation sanitaire et la démunitions de la demande et la disparition de consommateurs occasionnels.

2-1-3-3-Le plan marketing de la gamme de produits en TNT

a. La politique produit : les produits en TNT, s'agit des dispositifs médicaux et hygiéniques, bénéfiques ce sont fabriqués à partir de d'une matière première qui est à l'avant-garde du développement du tissu non tissé à usage médical, les produits sont essentiellement dans des secteurs où les contaminations doivent être maintenu sous contrôle. Ces produits sont à usage unique destinés aux hôpitaux ; en hôtellerie hospitalière, et ils sont considérés comme une solution à prix économiques aux soucis de gestion de l'hygiène.

a.1.Les composantes de la gamme de produits en TNT

- Masque chirurgical 03 plis (bavettes élastiques)
- Combinaison en TNT ;
- Tenu de bloc ;
- Champ opératoire ;
- Accessoires de protection ;
- Kit de draps jetables 03 pièces ;
- Casaques médicales ;

b. La politique de promotion : l'offre de l'entreprise est en adéquation de la demande exprimée par ses clients, cela est dû à l'existence du portefeuille clients, et les circonstances dans lesquelles elle s'est lancée dans la commercialisation de cette gamme, mais comme étant producteur de ces produits il est important pour l'entreprise de prospecter et d'avoir de nouveaux clients. Dans cette perspective l'entreprise ne néglige pas la communication ainsi la présentation de ces produits via différents canaux : foire ; salon de la production nationale ; sponsorat etc.

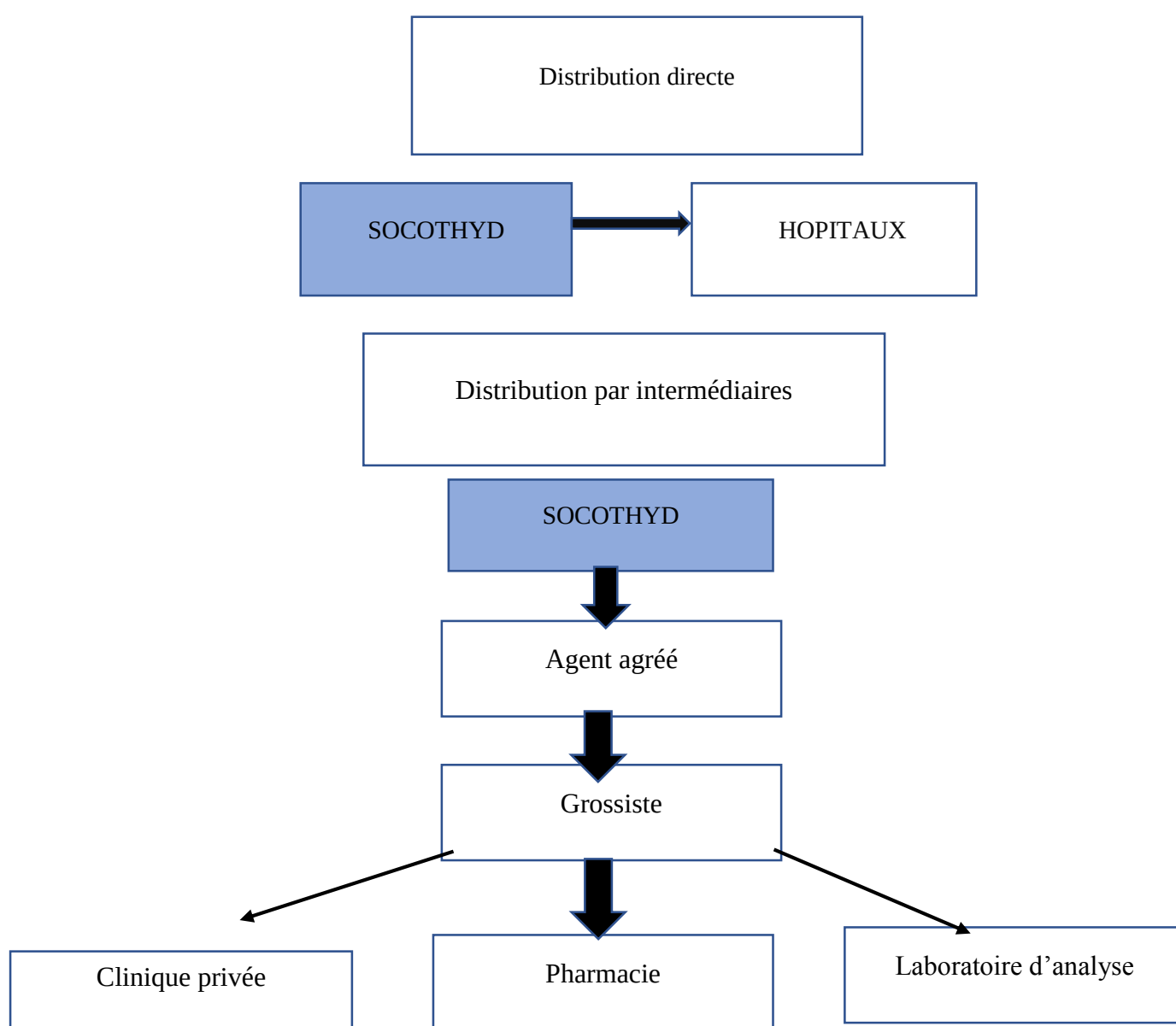
c. La politique prix : l'entreprise SOCOTYHD dans la détermination de la politique prix de ses produits, précisément la gamme TNT, se réfère aux coûts de production et les charges relatifs à ces produits en déterminant son taux de marge, les prix de concurrents mais étant donné que la SOCOTYHD est une EPE donc elle tient compte des seuils de prix et subventions liées à ses produits sachant que la mission première est de subvenir aux besoins de marché nationale ce qui fait que les produits sont vendus à bas prix par rapport aux concurrents. Les critères cités définissent le prix de vente initial or que dans toute opération commerciale existent des remises et rabais accordés aux clients et distributeurs suivant une échelle et des conditions données liées aux quantités demandées, les bénéfices réaliser etc.

d. La politique place : La distribution et la commercialisation d'un produit doit être cohérente à la politique de l'entreprise rajoute de valeur à l'image du produit et à l'entreprise elle-même.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTHYD

SOCOTHYD veille à subvenir la demande du marché national pour cela fait en sorte que ses produits soient disponibles sur tout le territoire national en respectant toute la politique de l'entreprise qui repose sur la qualité en termes de nature et caractéristiques de produits des prix et bien évidemment le service rendu et délais de livraison. En revanche la croissance et la pérennité de l'entreprise s'influence par la satisfaction des clients aussi, pour cela la SOCOTHYD mis en place un choix de distribution très adéquat à sa mission dont elle s'effectue selon deux circuits tels qu'il est représenté dans le schéma suivant :

Figure n°18 : Le circuit de distribution de la SOCOTHYD



Source : élaborer par nous-même

A partir de ce schéma on note que la distribution de produits de l'entreprise se fait via des circuits courts. Soit direct par les propres moyens de l'entreprise de stock directement aux clients.

La distribution par intermédiaires est assurée par des agents agréés, travail sous convention avec l'entreprise au cas où ils répondent aux critères définis par l'entreprise en vue de mieux présenter la marque et de bien sauvegarder la qualité des produits.

2-2-L'analyse de marché parapharmaceutique

Le marché parapharmaceutique algérien est constitué principalement des hôpitaux privés et publics.

Selon les statistiques du ministère de la santé, L'Algérie dispose de 273 établissements publics de santé de proximité (EPSP), 1 706 polycliniques, 534 maternités de proximité intégrées à des polycliniques, 15 centres hospitalo-universitaires (CHU) et 81 établissements hospitaliers spécialisés (EHS). On a aussi le développement d'établissements privés.

Le marché de l'industrie parapharmaceutique connaît une augmentation importante

D'abord, le développement du système de santé en Algérie qui veille à la construction de plusieurs établissements dans différentes spécialités.

Ensuite, la promulgation des lois et ordres présidentiels qui encouragent la production nationale hors hydrocarbures et limitations des importations.

Quant à la production la gamme de produits en tissu non tissé, la demande est augmentée avec l'apparition de la pandémie COVID19 qui s'est suivie par l'encouragement de l'Etat dans cet investissement en respectant le cahier de charges et normes.

2-2-1-Les concurrents de la SOCOTYHD sur le marché de produits « dispositifs médicaux en TNT »

- HYGIMED;
- GECOTEX;
- FELIX COMPANY;
- ASRAR PARAPHARME;
- IMC INSTRUMENT.

2-2-2-Le portefeuille clients de la SOCOTYHD

- Les Centres Hospitalo-Universitaire (CHU) ;
- Les Établissements Hospitaliers Spécialisés (EHS) ;
- La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ;
- Les Établissements Publics de Santé et de Proximité (EPSP) ;

- Les Établissements Publics Hospitaliers (EPH) ;
- Le Secteur de Santé Militaire (MDN) ;
- Les Établissements Hospitaliers Universitaires (EHU) ;
- Paramilitaire (police, protection civile ...) ;
- Les Dépositaires (Agents Agrées) ;
- Entreprises Publiques ;
- Les Pharmacies, les Cliniques Privées et Détaillants

Le diagnostic externe : cette analyse utilise les données actuelles de l'environnement au moment de l'analyse, et d'éventuels scénarios qui pourront survenir dans le future proche, d'où l'importance de les identifier.

2-3-Le diagnostic externe de la SOCOTYHD

Le diagnostic externe de la SOCOTYHD est indispensable, car il nous permet de connaître les menaces et les opportunités, pour commercialiser des nouveaux produits et la capacité de le produire elle-même. L'environnement externe de l'entreprise est subdivisé en deux environnements différents, on note l'environnement macro-économique et micro-économique.

2-3-1-Le macro-environnement (PESTEL) de la SOCOTYHD :

L'analyse du macro-environnement de la SOCOTYHD a pour objet l'étude de l'impact que peut avoir chacune des variables de l'environnement externe sur son activité.

Dans le cadre de cette étude nous avons utilisé la matrice PESTEL.

Il est important de mentionner, la gamme de produits et articles en TNT est impliquée dans le portefeuille de la SOCOTYHD afin de subvenir à la forte demande lors de la crise sanitaire qui débute en 2019 jusqu'à nos jours avec un taux minimal, pour cela les variables externes prises en comptes sont relatives à la période d'apparition de la crise.

2-3-1-1-L'environnement politique

L'ETAT algérien veille sur la stabilité politique afin de garantir le cours normal de la vie quotidienne ainsi que l'activité économique. Les accords et les relations amicales de l'Algérie avec bien des pays facilite les transactions et les échanges commerciaux ce qui garantit pour l'entreprise la disponibilité des sources d'approvisionnement en matières premières surtout avec les derniers désaccords entre l'Algérie et l'Espagne qui est le fournisseur principal de la SOCOTYHD en matières premières TNT.

L'environnement politique est moyennement favorable pour l'entreprise, comme la capacité de retrouver d'autres sources d'approvisionnements en cas de résiliation de contrat.

2-3-1-2-L'environnement économique

L'intervention de l'Etat pour encourager les investissements en commercialisation et production des produits de prévention par la subvention de ces produits en vue de l'utilisation par les citoyens et différents organismes, l'élimination de certaines taxes relatives à ces derniers. Cela a été une opportunité pour se lancer dans la commercialisation d'une gamme de produits, qui serait complémentaires au portefeuille produit de la SOCOTYHD permet de mieux satisfaire ses clients, ainsi compenser les ventes des produits non demandés qui risquent de diminuer le CA de l'entreprise par la subvention à un nouveau type de clients (port de masques obligatoire etc.). L'environnement économique est avantageux pour l'entreprise.

2-3-1-3- L'environnement social

L'utilisation des produits de préventions étant obligatoire, la sensibilisation aux dangers est très forte cela est susceptible de consommations de ces produits par le large public durant la période de la pandémie, cette conjoncture a créé un nouveau comportement psychologique chez certains citoyens et la sensibilisation aux dangers des maladies contagieuses et l'importance de se protéger, ce qui rend le port de masque adapté pour la période de grippe saisonnières. Les professionnels « personnels de santé et organisations de santé » sont soucieux de la disponibilité des produits avec un prix abordables et en qualité maximale. Cela pose une opportunité pour l'entreprise.

2-3-1-4- L'environnement technologique

Pour les produits de prévention gel ou des produits en tissu non tissé, ce sont des produits qui ne nécessitent pas une technologie sophistiquée pour déterminer leurs qualités ou les produire, le souci premier est de mieux choisir des produits à commercialiser et de satisfaire ses clients. Entre autres le développement technologique est un frein à la pandémie dont plusieurs laboratoires mondiaux se mettent en concurrence pour créer un vaccin à ce COVID19, cela n'empêche pas l'utilisation de produits de prévention.

L'environnement technologique présente plusieurs opportunités pour l'entreprise.

2-3-1-5-L'environnement écologique

L'état algérien veille toujours sur la stabilité sur les différents domaines d'entre l'écologie et la stabilité environnementale, pour cela il est exigé des normes relatives à l'utilisation d'énergie et la prise en considération la protection de l'environnement par chaque entreprise qui se lance dans différents investissements.

Cela est avantageux pour la SOCOTYHD qui est une entreprise qui défend la santé en premier lieu.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

2-3-1-6-L'environnement légal

En vue de mettre limite à la propagation de la pandémie, l'Etat algérien a pris des mesures préventives en état d'urgence, pour cela la promulgation des lois dans ce contexte était successive et modifiable d'une manière rapide, mais cette situation a été conjoncturelle, que l'ETAT a ajusté dans la situation de stabilité.

L'environnement légal est de plus au moins dynamique, et cela ne pose pas problèmes pour la commercialisation.

Tableau n°13 : synthèse de l'analyse PESTEL

L'environnement	opportunités	menaces
Politique	-L'appel à la maximisation de production et commercialisation local ; -Les différents contrats des clients conclus avec Les organisations publiques ;	-Les codes du marché ; -L'ouverture de marché de la concurrence ; -La situation conflictuelle entre l'Algérie et l'Espagne qui est le fournisseur principal en matière première des produits en tissu non de la SOCOTYHD ;
Economique	-Pénurie de produits de protections sanitaires ; -Arrivé au bon moment sur le marché de la nouvelle gamme de produits en TNT ; -Portefeuille clients existants ;	-Le seuil des prix imposé par l'état ; -Menace des concurrents privés. -Situation économique Douteuse ;
Social	-Apparition d'un nouveaux comportement psychologique relatif à l'utilité de produits protection ; -L'exigence de la qualité par les professionnels ;	-Fuir la qualité à cause de la hausse des prix ;

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

Technologique	-Produits ne nécessite pas des technologies développer pour connaître sa qualité ; -Les produits en tissus ne nécessitent pas des machines sophistiquées pour la production ;	-La dynamique technologique peut proposer plus tard des produits de plus en plus innovés ;
Ecologique	-Les exigences de protection de l'environnement et les normes de l'utilisation de l'Energie ;	-Apparition de nouvelles normes environnementales ;
Légale	-Apparition et dynamique - Dans la promulgation des lois liés à ces produits et l'activité des entreprises d'une façonne conjoncturelle ; - Stabilité de l'environnement légale ; - SOCOTHYD entreprise publique s'informes directement de la source ;	-Interdiction des importations engendrera la pénurie de matières premières ;

Source : élaborer par nous-même

2-4-L'étude de l'environnement sectoriel de la SOCOTHYD

L'outil de la matrice 5+1 forces de M. Porter nous servira pour étudier le secteur parapharmaceutique gamme de produit (TNT) :

2-4-1-Le pouvoir de négociation de fournisseurs

La matière première utilisé et appelée tissu non tissé spécifique dans la production des dispositifs médicaux, les fournisseurs sont étrangers, spécialement d'Espagne, sont en nombre limité sur le marché algérien cela, la situation politique entre les deux pays interprète la plus forte intensité de pouvoir de négociation de fournisseurs et incite à la prudence de l'augmentation des prix et la rupture de matière premières.

2-4-2-Le pouvoir de négociation de clients

Le marché parapharmaceutique algérien particulièrement pour ce qui est des dispositifs médicaux en TNT est oligopolistique, le nombre d'offres étant inférieur aux demandeurs, ce qui est bien entendu pour les clients que le pouvoir de négociation est très faible.

2-4-3-Menaces de produits de substitution

Pour les dispositifs médicaux en tissu non tissé leur substitution est exclue car sont des produits nécessaires pour un problème qui demande une solution à soit même au contraire étant donné que ces produits sont à usage unique, rapides, économiques, sans durée de vie limitée.

2-4-4-Menaces des nouveaux entrants

Le franchissement des barrières à l'entrée en termes de l'investissement, l'expérience, la marque, la qualité et la certification aux normes, est un élément clé de succès d'entreprise dans le domaine de pharmacie et de parapharmacie, on constate le lancement de fabricants de dispositifs médicaux à l'occasion de l'augmentation de la demande de ces produits, la plupart s'inscrivent dans la concurrence déloyale pour les professionnels vu l'absence des normes et l'expérience dans le domaine de santé. La menace est qualifiée comme faible car le marché actuel est réparti entre des concurrents principaux et l'arrêt des exportations représente une barrière à l'entrée pour les investisseurs.

2-4-5-L'intensité concurrentiel

Le marché parapharmaceutique algérien est dit oligopolistique, peu d'offres face aux nombreux demandeurs, la SOCOTYHD est leader dans son domaine avec 80% de parts de marché cela lui permet de faire face aux faibles nombres de concurrents présents sur le marché des dispositifs médicaux en tissu non tissé.

2-4-6-Pouvoir de l'Etat

L'état dispose d'un pouvoir sur le secteur d'activité parapharmaceutique outre aux normes de sécurité, la SOCOTYHD en tant qu'une EPE cette appartenance influe sur toute démarche stratégique de l'entreprise.

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

2-5-Le SWOT de la SOCOTHYD forces et faiblesses, opportunités et menaces

Tableau N°14 : les forces et les faibles de l'entreprise SOCOTHYD :

Forces de l'entreprise	Faiblesse de l'entreprise
-Site bien situé, avec une capacité d'extension. - Les nombreux certificats obtenus par la SOCOTHY (ISO 9001 V2008, ISO 13485, ISO 14001) lui ont permis de gagner la confiance des clients en matière de qualité et d'organisation et à l'échelle nationale et internationale ; -Portefeuille clients important qui dépasse les 600 clients (hôpitaux, cliniques privés, pharmacies, laboratoires d'analyses, grossistes en parapharmie) ; -La notoriété de la marque SOCOTHYD sur le marché des dispositifs médicaux ; -la position de leader qu'occupe l'entreprise ; -L'étendue de la gamme des produits en TNT ; -L'effort fourni par la fonction marketing en termes d'écoute et satisfaction de clients ; -Un système de veille concurrentielle actif est assuré par la force de la SOCOTHYD ce qui permet la prise de décision et l'amélioration de la politique commerciale dans des délais optimum ; -La structuration, le système management de l'entreprise et le niveau d'autonomie des cadres fonctionnels permet à la fonction commerciale de participer à la prise des décisions stratégiques ; -La fonction commerciale veille sur l'intensité de réseaux de distribution et disponibilité des produits SOCOTHYD sur tout le territoire national ; -l'entreprise dispose un parc logistique important qui lui permet d'assurer la livraison de ses produits et l'approvisionnement en matières premières ; - L'entreprise dispose une forte capacité de production qui lui permet de répondre à la demande du marché nationale et internationale (une capacité d'exportation) ;	-L'appartenance de la SOCOTHYD à l'Etat représente un frein à la prise des décisions stratégiques majeurs dans des délais optimums ; - La SOCOTHYD accorde des crédits à ses clients qui sont généralement des hôpitaux publics, EPSP..., ce qui constitue un point négatif pour elle puisqu'elle ne récupère pas rapidement ses créances ; - Le packaging des produits SOCOTHYD n'est pas attractif par rapport à celui des concurrents ;
Les opportunités : -Marché de produits en TNT est caractérisée d'une faible concurrence en Algérie ; -La certification et la normalisation représente une barrière à l'entrée et élimine la concurrence déloyale ; -La production des produits en TNT, ne nécessite pas des ressources techniques, technologique sophistiqués et de ressources humaines d'une compétence rares ; -Portefeuille clients existant dispose d'un budget défini par l'état d'une manière annuelle.	Les menaces : -La dépréciation de la valeur du dinar ; -Le développement technologique qui marque l'évolution des caractéristiques des produits et la dynamique sur le marché ;

Source : élaborer par nous-même

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTHYD

Le diagnostic stratégique élaboré à partir des données portant sur la situation de la SOCOTHYD, indique qu'elle dépend de nombres importants de forces que de faiblesses ;

- **La stratégie et le management de la SOCOTHYD** : permettent de mettre en place des solutions et des corrections de lacunes identifier au niveau de différentes direction cela lui permet d'être de plus en plus réactive et flexible ;
- **Les ressources techniques** : la SOCOTHYD, ne parvient pas à s'aligner en termes de technologie ; une grande partie de son matériel techniques est ancien et classique, cela représente un enjeu face aux critères de la compétitivité ;
- **Ressources humaines** : représente une force pour la SOCOTHYD car elle veille sur la satisfaction de son personnel qui est doté d'une forte technicité avantageuse liées à la spécificité de ses ressources techniques, ainsi ses collaborateurs sont connus par leurs compétences acquises par leurs savoirs et ainsi sur les formations choisies par l'entreprises soigneusement, la faiblesse de cette fonction réside dans la difficulté d'avoir des promotions et le taux faible des recrutements effectués ;
- **Ressources financières** : l'entreprise a tendance de réaliser des marges bénéficiaires importantes, mais cela est opposé par son système de créances qu'elle accord pour les hôpitaux et les autres clients financés par l'Etat ;
- **Logistiques et approvisionnements** : l'approvisionnement, le stockage est assuré par la SOCOTHYD elle-même car elle dispose de ressources (matériel de transport, une superficie importante qui lui permet de stocks ces marchandise...etc.) cette force lui représente un avantage pour garantir la qualité de ses produits, ainsi l'intensité de réseau de distribution de l'entreprise ;
- **Marketing** : représente une force pour la SOCOTHYD est considéré en tant qu'une des fonctions les plus utiles pour l'entreprise, comme elle révèle aussi de faiblesses, les forces de la fonction décelée sont très important pour que l'entreprise fidélise ses clients et y'en avoir d'autres cela et parvenu des efforts fait par cette fonction notamment l'écoute du client la prospections de marché, la définition précise d'une politique et stratégie qui mets en valeur l'image et la mission de la SOCOTHYD, une des faiblesses les plus enregistrer au niveau de cette fonction et en entreprise et la méthode traditionnelle de travail et de ne pas être active sur le côté technologique.

2-6- Synthèse : l'impact COVID19 sur la performance de l'entreprise et la contribution de la direction commerciale à optimiser les décisions de l'entreprise

L'entreprise SOCOTYHD dispose d'une image de marque extrêmement forte (première entreprise algérienne dans son domaine l'industrie parapharmaceutique et d'hygiène corporelle, notamment produits en coton et produits de gaze) connu par sa qualité et l'étendue de ses différentes gammes de produits mais aussi leader sur son marché avec 80% PDM.

L'entreprise active sur le marché des dispositifs médicaux depuis plus de 50 ans ce qui lui a permis de cumuler une expérience et un savoir-faire et d'occuper la position de leader sur le marché.

La qualité des produits SOCOTYHD découle de son expérience sur marché ainsi que les certificats qualité obtenus (ISO 9001 et ISO 13485) et les compétences qui interagissent afin d'obtenir des meilleurs résultats et d'obtenir ses objectifs.

Aujourd'hui l'entreprise SOCOTYHD comme toute entreprise a survécu une conjoncture apparue l'an 2019, qualifié d'une vulnérabilité.

Les impacts ne sont pas d'une grande ampleur, l'entreprise enregistre :

▪ **Aspects financiers**

- L'entreprise a subi des écarts financiers en tant que charges imprévues se concrétisent dans les dépenses relatives aux dispositifs et moyens de prévention et la sécurité de personnels et d'autres dépenses concernant leur transport restauration et autres ;
- La réalisation des ventes par créances et crédits ;
- Déboursements d'une somme importante pour couvrir le nouvel investissement de la nouvelle gamme des produits en TNT ;

▪ **Ressources humaines**

- Création d'une cellule de crise pour répondre afin de gérer le recours au confinement ;
- Des congés et arrêts de travail accordé aux personnels qui répondent aux caractéristiques indiquées dans les communiqués ministériels relatifs à la pandémie ;
- Recrutement des agents d'une façon saisonnière pour combler le manque en main d'œuvre ;
- Mise en place de mesures de prévention ;
- Recrutement de toute une section de couturière pour le nouveau métier de l'entreprise, la production des produits en TNT pour subvenir à la demande ;
- Travail à domicile (afin d'assurer la disponibilité et répondre aux commandes des produits en TNT) ;

- Recours à une nouvelle méthode de la rémunération ou le salaire doit contenir les primes indiquer par le président de la république ;
- Annulation des formations des personnelles, et des collaborateurs de l'interne et l'externe ;
- **La culture et méthode de travail**
 - L'entreprise a rencontré des ambiguïtés dans la réalisation de ces opérations vu les changements des notes et les promulgations des lois ;
 - Les collaborateurs ont subi un changement comportemental ; et la manière d'organisation des réunions ;
 - Un nouveau défi aux cadres dirigeants : prendre des décisions dans contexte qui a connu des mutations fréquentes sur le plan politique et légal ;
- **La production**
 - La fonction production a connu une surcharge de travail, dont elle a assuré le cours la disponibilité de produits en stock ;
 - La création d'un nouvel atelier pour la fabrication de la nouvelle gamme de produits en TNT ;
- **L'approvisionnement**
 - L'entreprise adapte une méthode d'approvisionnements sur une période annuel ce qui permet de faire face à l'arrêt des échanges internationaux ;
 - Les matières premières de la nouvelle gamme de produits en TNT, sa disponibilité est assurée par l'Etat vu la gravité de la situation ;
 - L'entreprise vers la fin de la pandémie a connu une situation difficile par rapport à la disponibilité des emballages ;
- **La commercialisation**

L'entreprise a connu une baisse demande sur les produits de coton et gaze...etc. Ceci a marqué la diminution de son CA, en revanche a elle eue une forte demande des produits de prévention de COVID19 et des produits en TNT ;

La distribution est faite à condition de respecter les mesures de prévention et la circulation par autorisation.

L'entreprise a pu saisir une opportunité grâce à la flexibilité issue de son système de veille ; le système de management et la structure adaptés, la compétence et l'expérience de quoi elle est dotée. La capacité productive, sa certification et son portefeuille client ce sont des atouts qui lui ont permet de subvenir à la forte demande en urgence des produits de prévention contre la pandémie, et se lancer sur un nouveau marché des produits en TNT. Ce projet a permis à

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

l'entreprise de réaliser un CA très élevé pour la première fois dans son histoire, après le risque de rescision de l'activité de l'entreprise à cause de la diminution de la demande des produits en coton et de gaze survenu des décisions de l'Etat (confinement totale comme mesure préventive, arrêt totale d'activités de certains organismes sociaux et partiels pour certaines d'autres avec obligation de gestes barrières, quant aux hôpitaux et le reste d'organismes de santé qui représentent les clients principaux de la SOCOTYHD ont connu une suspension de tous les services afin de se mettre en avant et faire face à la pandémie et se consacrer qu'à la prise en charge des cas contaminés par ce virus, donc les produits de coton et gaze les plus utilisées dans des blocs opératoires ont connu une faible demande qui a impliqué la baisse de CA de l'entreprise. En revanche les produits en TNT ont connu une rupture sur le marché nationale en raison de la nécessité de leur utilisation, l'arrêt des activités de commerce international, l'insuffisance de la production nationale...etc.). Le CA de la gamme de produits en TNT est évolutif sur les différentes phases de la pandémie, il risque de diminuer avec la disparition de la crise sanitaire.

Etant qu'une entreprise publique à caractère économique, active dans le domaine de production et commercialisation des produits parapharmaceutiques, la SOCOTYHD a pu réaliser une augmentation du CA très élevé sur ces trois dernières années 2019-2020-2021 par la saisie d'opportunité posée par la forte demande des dispositifs médicaux en TNT et autres produits relatifs à la prévention de la COVID-19.

Le cas de la SOCOTYHD nous a éclairé le rôle de la direction commerciale en aide de la fonction marketing à l'optimisation de prise de décision stratégique de l'entreprise, cela par le passage de la commercialisation à la production de la gamme de produits « dispositifs médicaux en TNT ».

▪ L'entreprise a pour but

- Accroître ses PDM de cette gamme ;
- Confirmer sa position sur ce marché ;
- Promouvoir la nouvelle gamme commercialisée ;

Après avoir déceler quelques forces et faiblesses à partir de l'utilisation de certains outils du diagnostic stratégique, la SOCOTYHD reflète une image d'une entreprise qui est compétitive sur le marché national car elle répond à la majorité des critères de la compétitivité qui sont les suivants :

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTYHD

La dotation de ressources ; la technologie ; la productivité ; caractéristiques de produits ; coûts de commercialisation et de transport ; régulation fiscale monétaires et politique d'échange ;

La SOCOTYHD marque des insuffisances dans la recherche et développements, la technologie utilisée, la focalisation sur son métier de base qui est transformation du coton et ses dérivés.

Pour cela des recommandations nous semblent importantes :

Pour la SOCOTYHD la technologie est d'une faible importance, cela revient aux techniques et ressources utiliser dans la production qui ne demande pas tant d'avances et complexités en termes de technologies, cependant dans un environnement changeant la technologie et un de déterminant de la compétitive de l'entreprise.

Il est préférable d'accorder plus d'importance au développement technologique, pour lui faciliter ses démarches stratégiques dans cet égard l'entreprise pourrait inclure la technologie dans son système de veille :

- Intégrer des logiciels de veille qui permettent de faciliter tout ou une partie des tâches des veilleurs et bénéficier en gain de temps, bénéficier d'une alimentation en sources vérifiées ;
- Utilisation des technologies éprouvées de collecte, connecteurs aux bases de données tierces ;
- Il convient donc de pouvoir rechercher et collecter le web invisible-profond et le dark-web, cela aidera l'entreprise à minimiser l'impact de facteurs qui ralentissent la prise de décision tel que la paresse et...etc.

La chaîne de valeur de la SOCOTYHD indique que ces activités principales sont la logistique interne ; la production ; la commercialisation ; la logistique externe, ainsi qu'elle est dotée d'une stratégie de diversification cela convient à :

La diversification de ses métiers, donc doit donner plus de valeur à des nouveaux métier et ne pas se concentrer uniquement sur son métier qui est relatif à la transformation du coton et production de dérivés, intégrer le métier de confession qui lié à la production des produits en TNT en se lançant dans la production de différents produits de cette gamme à usage dans différents domaines (laboratoire de production alimentaires et autres...etc.) cela est avantageux pour l'entreprise comme lui permet de préserver son image qui reflète l'hygiène, santé et sécurité.

L'élargissement de ses gammes de produits en commercialisant le maximum de produits parapharmaceutique, notamment les non disponibles au niveau national cela aidera à renforcer sa relation avec ses clients et leur facilitera la tâche d'approvisionnement du fait qu'elle détient 80% de PDM parapharmaceutique algérien, cela marquera un changement dont elle investira dans des projets énormes, car elle possède des ressources et une notoriété qui convient.

2-3- Promouvoir la nouvelle gamme de produits en TNT

Le mix marketing, les 4P :

a. La politique produit

La gamme de produits dispositifs médicaux en tissu non tissé de la SOCOTYHD sont produits selon les normes mais dans des modèles classiques existants sur marché, pour cela il est bénéfique pour l'entreprise de les différencier et intégrer des couleurs, des modèles et des tissus appropriés pour chaque consommateur de ces produits.

Mettre à jours ces produits selon les différentes technologies relatives à ce genre de produits.

b. La politique prix

L'entreprise pour récompenser le différentiel en marges bénéficiaires dû à la baisse de la demande de ces produits doit :

Fixer des prix relatifs à son image de marque connue par les prix élevés relatifs à la qualité, c'est-à-dire adopter la politique de « prix d'écrouissage »

c. La politique distribution

Le réseau de distribution de la SOCOTYHD est composé d'une vingtaine d'agents agréés cette répartition permet de mieux cerner le marché, assurer la disponibilité du produit et d'identifier les concurrents et de comprendre leurs politiques.

L'entreprise a intérêt d'élargir son réseau de distribution afin de commercialiser ses produits, accroître son CA, développer ses parts de marché et faire face à la concurrence déloyale.

d. La politique communication

- Le sponsor reste un bon moyen pour faire connaître le produit de l'entreprise.
- La participation aux foires et salons spécialisés
- Faire des insertions publicitaires dans des revues spécialisées et les quotidiens nationaux et cela dans le cadre d'une communication de rappel ;

Chapitre III: diagnostic stratégique et mesure de l'impact de la pandémie COVID 19 sur la performance de la SOCOTHYD

- Faire une nouvelle conception du site web SOCOTHYD et qui correspond à l'image de marque de l'entreprise et à sa notoriété ;
- Concevoir une page SOCOTHYD dans les réseaux sociaux et faire appel à une communauté managée.
- Promotion de ventes, distribution d'échantillons gratuits durant la participation aux foires et salons.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre qui constitue notre étude de cas, nous sommes présenté à la SOCOTHYD qui est une entreprise leader de fabrication et de commercialisation de produits parapharmaceutique et d'hygiène corporelle, pour réaliser un mémoire sur l'apport du diagnostic stratégique après avoir cherché des information, ils nous ont informé de la situation de l'entreprise lors de la crise sanitaire, ça nous a inspiré pour abordé le thème de diagnostic stratégique et mesure de l'impact COVID19 sur la performance de l'entreprise, et comment qu'elle maintiendra, améliorera les résultats et sa position sur le marché de cette nouvelle gamme lancée à l'occasion de cette conjoncture.

La mesure des impacts de la COVID 19 sur la performance de l'entreprise est abordé d'une manière générale, cela revient au fait que le temps est limité et notre méconnaissance de certaines données relatives aux certaines fonctions tel que la finance ainsi que l'analyse de certaines bilans...par contre nous sommes pris en charge dans la direction commerciale, ou on a constaté que cette direction à l'aide de la fonction marketing optimise les décisions stratégiques.

Nous nous sommes focalisés sur le diagnostic stratégique précisément le commercial malgré que nous avons abordé que quatre outils et l'analyse de marché, ceux sont les plus utilisés dans l'entreprise. La SOCOTHYD travaille selon les cahiers de charges, les appels d'offre mais cela ne l'empêche pas à teindre courant de son environnement ce qui rend le diagnostic externe indispensable le PESTEL malgré que certains facteurs semblent constants pour la SOCOTHYD cela est relatifs à sa nature judiciaire et son domaines d'activité, l'analyse de son méso environnement en particulier la forces concurrentiel le pouvoir des fournisseurs, et l'Etat qui est la première force impactant l'entreprise cependant que la substitution de ce genre de produits est rare, ainsi que les clients d'une manière majoritaires ce sont des hôpitaux publique, ces deux acteurs appartiennent au même propriétaire.

L'analyse interne est indispensable pour l'entreprise afin de connaître ces forces et faiblesses savoir quelle opportunité lui convient et comment réagir face aux menaces, dans notre travail l'analyse est moins détaillée cela revient à la non disponibilité des informations des parties tierces et le fait d'avoir déjà lancer et commercialisé la gamme de produits en TNT que nous avons étudié, outre à certains outils de diagnostic comme la matrices BCG qui se fond sur l'analyse de CA d'activités ou de produits dont on constate que l'augmentation de CA d'affaire de certaines produits de prévention est relatives à la conjoncture, ce qui rend le résultat de la BCG non fiable dans ces circonstances.

En revanche le résumé de l'analyse montre que la SOCOTHYD détient des atouts qui lui permettent de positionner sur le marché d'une nouvelle gamme en position leader tel que la notoriété de son image de marque ; la disponibilité de son portefeuille client et ses réseaux de distribution et sa logistique qui lui permet de minimiser des coûts importants. Cela est un atout qu'elle pourra profiter pour élargir et diversifier ses produits en analysons les devis d'investissements qu'ils convieraient le plus.

La SOCOTHYD, ensuite doit communiquer autour de ses nouveaux produits et métiers pour mieux se présenter sur le reste de ces différentes gammes, et se moderniser en termes de communication et l'utilisation des technologies.

Conclusion générale

La complexité et la dynamique de l'environnement représentent à l'entreprise un défi majeur, pour cela elle doit être flexible et afin de tenir compte des mutations et changements, il est préférable qu'elle installe un système de veille, qui lui permettra de connaître le contexte où elle exerce son activité et d'être ouvert sur son environnement, le fonctionnement comme un système lui facilitera la tâche, sachant que toute fonction participera à la réalisation des objectifs et d'assurer la mission première de l'entreprise, cette complexité environnementale a bouleversé les comportements des consommateurs, ceci rend le rôle de la fonction commerciale plus important désormais les clients se trouvent face à un multiple choix, donc l'importance de cette fonction réside dans la possibilité de renforcer la position de l'entreprise sur son marché et d'orienter la réflexion stratégique à l'aide du marketing .

Le diagnostic stratégique, constitue une base essentielle à la prise de décisions et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, il représente la première étape dans la réflexion stratégique, son rôle principal est de permettre à l'entreprise de maîtriser son environnement, en analysant les informations collectées et identifier les opportunités et menaces, et de déceler ses forces et faiblesses, cerner les atouts qui lui permettront d'en avoir un avantage par rapport à ces concurrents. Comme nous l'avons cité plus haut la fonction commerciale a un rôle stratégique, cela réside dans la relation qu'elle confectionne entre le marché et la production, ce qui rend l'élaboration d'un diagnostic commerciale comme une étape préalable et indispensable.

L'environnement est de plus en plus turbulent, il pose des changements organisationnels qui obligent l'entreprise à être réactive et/ou proactive, comme il peut être un changement conjoncturel tel que la crise pandémique COVID19.

Cette crise pandémique a apporté pour certains secteurs des opportunités et pour d'autres des menaces. Toute mutation environnementale constitue une opportunité si elle améliore la position concurrentielle de l'entreprise en lui facilitant son activité ou en lui procurant un avantage par rapport à ses concurrents. À l'inverse on qualifie de menace tout facteur susceptible de remettre en cause la position concurrentielle d'une entreprise.

La crise pandémique COVID19 a impacté les entreprises mondiales de tout secteurs d'activité d'une manière différente, cela revient au degré de la nécessité de la société aux offres de ces entreprises. Donc son essor a engendré la disparition des entreprises de certains secteurs et l'apparition et développement des autres, dans des secteurs plus actifs.

L'impact de la crise pandémique COVID19 demeure un sujet d'actualité au monde et en Algérie. Mais comment -est-il mesuré ? Est-il durable ou transitoire ?

La majorité des entreprises Algériennes ont été confrontées à une situation de défi et de risques causée par la pandémie depuis le début du confinement, l'ensemble des unités de production et de commercialisation sont touchées par les mesures préventives définies par les autorités tels que la fermeture des commerces et des lignes de transport, ce qui a induit à un ralentissement remarquable de l'activité économique.

La baisse des prix des hydrocarbures dans le marché mondial et la propagation du Coronavirus ont considérablement perturbé l'économie algérienne qui reste dépendante au secteur des hydrocarbures.

La crise sanitaire s'est transformée en une forte crise économique qui se profile dans la majorité des pays, Le gouvernement algérien a lutté contre ce choc par l'application de plans d'aide, restriction des importations et l'encouragement de la production nationale en vue de soutenir les entreprises et contenir la crise économique.

Après avoir cité les impacts apparents de cette conjoncture environnementale en Algérie, et décrire l'environnement des entreprises face à cette dernière, qui paraît comme une menace plus qu'une opportunité, nous avons mené une étude au sein de la SOCOTHYD.

Le choix de cette entreprise revient à son expérience ; sa position de leader ainsi que son appartenance au secteur parapharmaceutique, relative d'une manière directe au domaine de la santé. Nous avons voulu savoir comment qu'elle a réagi à cette crise, et comment qu'elle développera sa nouvelle gamme de « produits en TNT » lancée à cette occasion.

La SOCOTHYD, comme toute entreprise a été confronté à la baisse de la demande de produits de coton et gaze ; subissions des charges financières imprévus ; l'incertitude dans la prise de décision dû à l'instabilité de l'environnement économique et légale à la fois, désormais que cette conjoncture a posé au secteur parapharmaceutique une opportunité exceptionnelle, dont une nouvelle gamme de produits utilisée comme moyen préventif, qui a connu une demande augmentée d'une manière exponentielle à cause de sa pénurie et le développement de cette crise pandémique.

La SOCOTHYD en tant qu'une EPE, elle a été parmi le premiers producteurs dans le secteur parapharmaceutique sollicitée à mettre en disposition des hôpitaux publics, et les autres organismes d'Etat ces produits, ce qui résulte l'augmentation de son CA d'une valeur importante, l'Etat Algérien a facilité l'accès des producteurs à ce marché, en mettant à leurs dispositions des moyens financiers et simplifier les procédures afin de subvenir à la demande. Dans cette perspective l'entreprise SOCOTHYD en tant qu'une entreprise qui répond au cahier de charge en termes de qualité, quantité et un portefeuille clients existant, réseaux de distribution intense, donc une entreprise qui détienne des atouts pour se positionner sur ce

marché, ceci lui a permis de passer de la commercialisation de produits de préventions contre la COVID19 à la production de nouvelle gamme de produit qu'elle appelle « dispositifs médicaux en TNT ».

Il paraît donc la crise pandémique COVID19 a été de plus en plus opportune pour le secteur parapharmaceutique Algérien, est cela rejette la première hypothèse qui suppose que la pandémie COVID19 a lourdement impacté le secteur parapharmaceutique Algérien et a présenté des menaces dévastatrices à ce marché. Par contre notre analyse affirme la deuxième hypothèse qui suppose que la pandémie a posé une nouvelle opportunité pour l'entreprise qui lui permet de réaliser une étape cruciale dans son développement. Ainsi que la troisième qui suppose que la restriction des importations, imposée par l'Etat comme mesure de limitation des impacts de la pandémie sur l'économie nationale est nuisible à la production parapharmaceutique.

D'après l'analyse faite sur la SOCOTHYD et son environnement, l'entreprise est toujours en position de leader sur le marché parapharmaceutique Algérien, pour garder sa position il est préférable qu'elle se retourner de plus en plus à la recherche et développement afin de mettre en disposition de ces clients des nouveaux produits, qui risque de marquer une pénurie, en occurrence cette restriction des importations, dû à la pandémie et la situation politique et économique mondiale, et opter une intégration en amont des fournisseurs nationale de ses matières premières, car garder le contrôle sur cette acteur est important dans ces circonstances.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- B. Camus, « précis du management commercial », les éditions de l'organisation
- C. Cohen, « la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique », 2000.
- H. Denis, « stratégie d'entreprise et incertitude environnementale », Economica, Paris.
- H. Lesca, « veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche » In Economie et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5.
- H. Mintzberg, « structure et dynamique des organisations », 1982.
- I. Ansoff, « stratégie du développement de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1989.
- J. P. Thibault, « le diagnostic d'entreprise » 2^{-ème} édition, 1993.
- J. Muller, S. Pari, « Economie d'entreprise, TOM 2 », DUNOD, Paris, 1993.
- L. Hermel, « veille stratégique et intelligence économique, maîtriser et pratiquer », 2^{-ème} édition, Paris, AFNOR, 2007.
- L. Hermel, « veille stratégique, la méthode L. E. Scanning », EMS management & société, EMS, 2003.
- M. A. Blanc & M. P. Le Gall, « toute la fonction commerciale », édition DUNOD, Paris, 2006.
- M. Chevallier, R. Fenwick, « la stratégie marketing », 1^{ère} édition, 1975, Presse universitaire de France.
- M. INGHAM, « management stratégique et compétitivité », édition de Boeck, Bruxelles, 1995.
- M. Kalika, « structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance », édition Ecomica.
- M. Porter, « avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avances », édition DUNOD, Paris, 1999.
- M. Krozier, E. Freiberg, « stratégie d'entreprise et incertitude environnementale
- M. Marckensey, « management stratégique », édition L'ADREG.
- O. Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité d'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2005.
- R. de Bruecker, « stratégie organisationnel », édition ECONOMICA, 1995.
- R. François, « théorie de la stratégie d'entreprise
- Strategor
- V. Boulocher & S. Ruaud ; « analyse de marché, 4^{ème} édition.

Mémoires

- HAMDANI Lila, Contribution à l'étude de faisabilité de l'exportation hors hydrocarbures dans le cas d'une entreprise algérienne certifiée. Cas de la SOCOTHYD
- CHELLI Mohamed Yanis, Diagnostic stratégique de l'entreprise. Cas de la SOCOTHYD EPE.
- MEDJTOH Ferroudja, SAIS Nadjat, Diagnostic commercial et marketing d'une entreprise. Cas de SOMDAE.

Webographie

- WWW. Apprendreéconomie.com
- www.e-marketing.fr
- www.crain.info
- mémoire en ligne
- www.who.int

Liste des figures

Figure n°1 : Détermination des forces qui structure la dynamique concurrentielle	7
Figure n°2 : structure de l'organisation et caractéristique de l'environnement.....	8
Figure n°3 : le carré de la compétitivité	18
Figure n°4 : les quatre grands types de veille stratégique	26
Figure n°5 : le modèle SWOT	34
Figure n°6 : chaîne de valeur.....	37
Figure n°7 : la matrice BCG.....	41
Figure n°8 : le modèle PESTEL	43
Figure n°9 : le modèle MCKINSEY	45
Figure n° 10 : la matrice ADL.....	46
Figure n°11 : les cinq forces de Porter	48
Figure n°12 : schéma représentatif de la logique stratégique.....	50
Figure n°13 : récapitulatif les étapes de processus de commercialisation.....	52
Figure n°14 : le couple marché-produit d'après la matrice d'Ansoff.....	54
Figure n°15 : représentation des trois éléments constituant la stratégie marketing.....	57
Figure n°16 : représentation de la stratégie de positionnement sous forme de carte.....	57
Figure n°17 : l'emplacement de deux sites de la SOCOTHYD	61
Figure n° 18 : le circuit de distribution de la SOCOTHYD	75

Listes de tableaux

Tableau n°1 : la relation entre la fonction commerciale et le marketing.....	16
Tableau n°2 : la compétitivité de l'entreprise.....	20
Tableau n°3 : la compétitivité commerciale selon la politique produit.....	21
Tableau n°4 : la compétitivité commerciale selon la politique prix.....	22
Tableau n°5 : la compétitivité commerciale selon la politique force de vente et distribution	22
Tableau n°6 : la compétitivité commerciale selon la politique communication	23
Tableau n°7 : analyse de la veille concurrentielle	28
Tableau n°8 : les différents types de veille et leurs paramètres	30
Tableau n°9 : effectif de la SOCOTHYD et son évolution durant l'année 2021	62
Tableau n°10 : CA annuel de l'entreprise SOCOTHYD.....	62
Tableau n°11 : analyse des forces et faiblesses des éléments de base et fonction de l'entreprise	70
Tableau n°12 : évaluation de chiffre d'affaires de produit de la gamme produits en TNT.	72
Tableau n°13 : synthèse de l'analyse PESTEL	79
Tableau n°14 : le SWOT de la SOCOTHYD forces et faiblesses, opportunités et menaces	82

Annexes

Le guide d'entretien :

- Comment présentez-vous l'entreprise SOCOTHYD ?
- Avez-vous des marchés à l'international ?
- Que pouvez-vous dire des évolutions de marché de l'entreprise ?
- Que pouvez-vous dire de l'impact de la crise pandémique COVID19 sur le secteur parapharmaceutique Algérien ?
- Comment qualifiez-vous la veille stratégique dans cette situation ?
- Est-ce que le rôle de la fonction commerciale est indispensable pour savoir réagir lors de ces surprises environnementales ?
- Est-ce que cette opportunité la qualifiez-vous comme une opportunité importante, et recherché pour se lancer sur marché ?
- Avez-vous mis en place des changements organisationnels pour s'adapter à cette pandémie ?
- Est-ce-que cette situation a retardé certaines décisions et réalisations d'objectifs stratégiques ?
- Avez-vous envisagé des congés, des ou des licenciements, des paiements forcés ?
- Avez-vous fait recours au télétravail ?
- Y-avait-il un impact direct sur le service ressources humaines ?
- Est-ce-que y a eue des changements comportementaux qui ont affecté la culture de votre entreprise ?
- Comment êtes-vous arrivé à recruter des ouvriers pour satisfaire le besoin en ressources, au lancement de cette nouvelle production, sachant que la mesure de confinement a tout suspendu ?
- Quel est l'effet de la COVID19 sur la performance de l'entreprise SOCOTHYD, d'une manière générale ?
- Quel a était l'impact de cette crise sur votre chaine d'approvisionnement, et votre distribution ?
- Quels sont les impacts financiers à court et à long terme sur votre activité ?
- Est-ce que le statut juridique de l'EPE SOCOTHYD a attribué à l'augmentation de CA durant cette crise ?

- Cette augmentation de CA a-t-elle garanti la stabilité financière afin de passer de la commercialisation de la gamme de « produit TNT » à sa production ?
- Avez-vous arrêté la production de certains produits, suite à la rupture de la matière première ou la baisse de sa demande ?
- Est-ce-que la fonction production avait des ressources et la capacité pour s'engager dans la production ?
- La commercialisation et fixation de prix de cette gamme est-il compatible à votre politique commerciale (04p) ?
- Au bout de ces trois ans (2019-2020) cette nouvelle a connu une baisse en termes de CA comptez-vous de rester sur ce marché et promouvoir cette gamme ?

Liste des graphes

Graphique n°1 : la matrice ADL.....	47
Graphique n°2 : CA annuel en millions de dinars et le taux de réalisation durant trois période 2019/2020/2021.....	63
Graphique n°3 : évolution de CA de la gamme des produits TNT.....	73

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : généralité sur l'entreprise dans son environnement

Introduction 4

Section1 : l'environnement de l'entreprise 4

1-1-caractéristiques de l'environnement 4

1-1-1-la stabilité.....5

1-1-2-La dynamique 5

1-1-3-L'hostilité 5

1-2-Les niveaux de l'environnement de l'entreprise 5

1-2-1-Le microenvironnement.....5

1-2-2-Le macro-environnement.....5

1-2-3-Le méso-environnement 6

1-3-L'environnement et l'entreprise.....7

1-3-1-La concentration du contrôle 8

1-3-2-Les stratégies de l'environnement 8

1-3-2-1-Les stratégies réactives.....9

1-3-2-2-Les stratégies proactives 9

1-3-2-3-Les stratégies passives.....9

Section2 : définition de l'entreprise 10

2-1-L'entreprise comme un système 10

2-1-1-L'entreprise comme un système ouvert sur son environnement 10

2-2-Les facteurs relatifs à la prise de décision 10

2-2-1-La vision 10

2-2-2-La mission 11

2-2-3-La culture.....11

2-2-4-La stratégie 12

2-2-5-La structure 13

2-3-Le fonctionnement de l'entreprise 13

2-3-1-Le fonctionnement.....13

2-4-L'historique de la fonction commerciale au sein des entreprises	14
2-4-1-Définition de la fonction commerciale et marketing	15
2-4-1-1-La fonction commerciale.....	15
2-4-1-2-La fonction marketing	15
2-4-1-3-La relation entre la fonction commerciale et marketing	16
2-5-La fonction commerciale et son impact sur la stratégie de l'entreprise.....	16
Section3 : la compétitivité de l'entreprise et la compétitivité commerciale.....	18
3-1-La compétitivité de l'entreprise	18
3-1-1-Le carré de compétitivité	18
3-2-La compétitivité commerciale.....	20
Section4 : la veille stratégique	23
4-1-Définition de la veille stratégique	23
4-2-Utilité de la veille stratégique	25
4-3-Types de veille stratégique.....	25
4-3-1-La veille technologique	26
4-3-2-La veille concurrentielle	27
4-3-3-La veille commerciale	28
4-3-4-La veille environnementale	29
Conclusion	31

Chapitre II : diagnostic et démarche stratégique de la fonction commerciale

Introduction	32
Section1 : Diagnostic stratégique	32
1-1-Définition du diagnostic stratégique	32
1-2-Rôle et objectifs du diagnostic stratégique	33
1-3-Le modèle SWOT	34
1-4-Le diagnostic stratégique interne	35
1-4-1-Le modèle de chaîne de valeur	35
1-4-1-1-Les activités de la chaîne de valeur	36
1-4-2-Segmentation stratégique.....	37
1-4-2-1-Domaines d'activité stratégique	38
1-4-2-2-Facteur clés de succès	39
1-4-2-3-Méthodes analytiques de segmentation stratégique	39
1-4-3-La matrice BCG.....	40
1-5-Diagnostic stratégique externe	42

1-5-1-le modèle PESTEL	42
1-5-1-1-les composants du modèle PESTEL	43
1-5-2-la matrice de MCKINSEY	44
1-5-3-la matrice ADL	46
1-5-4-le modèle de cinq forces de M. Porter	47
Section2 : la démarche de commercialisation	50
2-1-les étapes de la commercialisation	51
2-2-le diagnostic commerciale.....	52
2-2-1-l'analyse interne.....	53
2-2-2-l'analyse externe	53
2-3-la synthèse du diagnostic	54
2-4-définition de la stratégie marketing	54
2-4-1-la stratégie de fidélisation	55
2-4-2-la stratégie de conquête	55
2-4-3-la stratégie de volume	55
2-4-4-la stratégie de valeur	55
2-4-5-domination par les coûts	55
2-4-6-stratégie de croissances.....	56
2-4-6-1-croissance intensive.....	56
2-4-6-2-croissance intégrative	56
2-4-7-stratégie concurrentielles	56
2-4-8-la stratégie de segmentation	56
2-4-8-1-la segmentation des marchés	56
2-4-8-2-la segmentation des clients	56
2-4-9-stratégie de positionnement	57
2-4-10-stratégie relationnelles	58
2-5-l'élaboration d'un plan marketing.....	58
2-6-l'élaboration d'un plan d'action commerciale	58
Conclusion	59

Chapitre III : diagnostic stratégique et mesures de la COVID19 sur la performance de l'entreprise

Section 1 : présentation sur la SOCOTHYD	60
1-1-généralité, historique et localisation	60
1-1-1-généralité	60
1-1-2-historique	60
1-1-3-localisation	60
1-1-3-1- site des Isser	61
1-1-3-2-site de Bordj Menaiel	61
1-2-effectif de la SOCOTHYD	62
1-3-le CA de la SOCOTHYD	62
1-4-Mission, stratégie et objectifs de la SOCOTHYD	63
1-4-1-Mission	63
1-4-2-Stratégie	64
1-4-3-Objectifs de la SOCOTHYD	64
1-5-L'organisation de la SOCOTHYD et le fonctionnement	64
Section 2 : diagnostic stratégique et mesure de la compétitivité de l'entreprise sur le marché de la gamme de produits en TNT	66
2-1-Diagnostic interne	67
2-1-1- La chaîne de valeur de la SOCOTHYD	68
2-1-2-Le management et la stratégie de l'entreprise SOCOTHYD	69
2-1-3-L'analyse de la fonction commerciale	72
2-1-3-1-Présentation de la nouvelle gamme de produits en TNT	72
2-1-3-2-L'analyse de l'évolution de CA de la gamme de produits en TNT	72
2-1-3-3-Le plan marketing de la gamme de produits en TNT	74
2-2-Analyse de marché parapharmaceutique	76
2-2-1-Les concurrents sur le marché de la gamme de produits en TNT	76
2-2-2-Le portefeuille client de la SOCOTHYD	76
2-3- Diagnostic externe de la SOCOTHYD	77
2-3-1- Le macro environnement de la SOCOTHYD	77
2-3-1-1-L'environnement politique	77
2-3-1-2-L'environnement économique	78
2-3-1-3-L'environnement social	78
2-3-1-4-L'environnement technologique	78

2-3-1-5-L'environnement écologique	78
2-3-1-6-L'environnement légal	79
2-4-L'analyse de l'environnement sectoriel les 5+1 force de M. PORTER	80
2-4-1-Le pouvoir de négociation des fournisseurs	80
2-4-2- Le pouvoir de négociation des clients	81
2-4-3-La menace des produits de substitution	81
2-4-4- La menace des nouveaux entrants	81
2-4-5- L'intensité concurrentiel	81
2-4-6- Le pouvoir de l'Etat	81
2-5-La matrice SWOT	82
2-6- Synthèse sur l'impact de la COVID 19 sur l'entreprise	84
2-3- Recommandations.....	88
Conclusion	89
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste de tableaux	
Liste des graphes	
Table de matières	

Résumé

Dans notre présent travail, nous avons essayé de montrer qu'une entreprise dans différents secteurs et interdépendante de son environnement qui influence son image et son fonctionnement.

Et cela par la répartition de notre travail en deux parties, la première partie est consacrée pour notre recherche théorique, la deuxième nous avons essayé de mettre en pratique certaines théories abordées.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé la relation entre l'entreprise et son environnement, comment qu'elle pourrait réagir à son impact, l'utilité de veille stratégique, et l'intégration de la fonction commerciale dans la prise de décision stratégique.

Le deuxième chapitre, est consacré pour la présentation du diagnostic stratégique et commerciale, les outils d'analyse que l'entreprise pourrait utiliser afin qu'elle serait apte de faire de bons choix, et savoir commercialiser ces produits dans le bon sens en choisissant une stratégie commerciale, compatible à sa mission.

La deuxième partie est consacrée pour l'illustration de cas de la SOCOTHYD pour confirmer la faisabilité de nos hypothèses et la relation de l'environnement et son impact sur le fonctionnement d'une entreprise.

Les mots clés :

L'environnement, la veille stratégique, l'entreprise, la fonction commerciale ; compétitivité , le diagnostic stratégique, démarche commerciale, COVID 19.