



Université de MOULOU D MAMMERIE TIZI OUZOU



Faculté des Sciences Economiques, et des Sciences de Gestion et des

Sciences Commerciales

Département des sciences économiques

# Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences économiques

**Spécialité** : Economie et gestion des entreprises

## Thème

**Le diagnostic stratégique dans le cadre de lancement d'un nouveau produit. Cas de l'entreprise « ELECTRO INDUSTRIE AZAZGA »**

**Réalisé par :**

- ASSELGOU Mayas
- BOUAZIZ Nadjib

**Encadré par :** Mme MATMAR Dalila

**Devant le jury composé de :**

- ZARKHFAOUI Lyes, MCA, UMMTO Président
- MATMAR Dalila, professeur UMMTO rapporteur
- MEZAINI Yacine, MAB UMMTO examinateur

Date de soutenance : 26 / 06 / 2024

**ANNEE UNIVERSITAIRE 2023/2024**

# **Remerciements**

Nos premiers remerciements vont pour le bon dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et la sagesse d'arriver à ce stade dans nos études.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre encadrante **Madame MATMAR DALILA**, pour ses orientations éclairées, ses conseils avisés et son soutien constant. Sa rigueur académique et sa disponibilité ont été essentielles dans l'aboutissement de ce projet.

Nous adressons nos sincères remerciements également à toute l'équipe pédagogique de l'université MOULOUD MAMMARI et les intervenants professionnels responsables de notre formation.

Sans oublier le personnel de l'entreprise ELECTRO INDUSTRIE, pour son aide et son élaboration durant toute la période de notre stage.

Nos remerciements s'adressent, également, aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.

Un merci tout particulier à nos collègues et amis, pour leur soutien moral et leurs encouragements, ainsi que pour les nombreux échanges constructifs qui ont jalonné cette période de recherche.

Nous n'oublions pas Nos familles qui ont été des soutiens essentiels pour accomplir ce travail. Leur amour et leur confiance nous ont motivés.

Enfin, Merci à chacun pour avoir fait de ce voyage une expérience inoubliable, riche en enseignements et en émotions.

**Merci à tous.**

# **DEDICACE**

À mes chers parents

Pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs encouragements inestimables tout au long de mon parcours académique.

À mes sœurs

Pour leur affection, leur soutien moral et leur présence réconfortante qui ont été une source de motivation quotidienne.

À mes amies

(Djaouida / ikram) pour leur amitié sincère, leur compréhension et leur aide précieuse durant les moments de doute et de difficulté.

À mon encadrante

Pour ses conseils avisés, son expertise et son accompagnement bienveillant qui ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

À toutes les personnes qui m'ont soutenu

Pour leurs encouragements, leur confiance et leurs gestes bienveillants qui m'ont aidé à persévérer et à atteindre mes objectifs.

**Mayas**

# **DEDICACE**

À mes chers parents

Pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs encouragements inestimables tout au long de mon parcours académique.

À mes frères

Pour leur affection, leur soutien moral et leur présence réconfortante qui ont été une source de motivation quotidienne.

À mes amies

(Djaouida / ikram) pour leur amitié sincère, leur compréhension et leur aide précieuse durant les moments de doute et de difficulté.

À mon encadrante

Pour ses conseils avisés, son expertise et son accompagnement bienveillant qui ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

À toutes les personnes qui m'ont soutenu

Pour leurs encouragements, leur confiance et leurs gestes bienveillants qui m'ont aidé à persévérer et à atteindre mes objectifs.

**NADJIB**

# Sommaire :

Introduction générale.....	1.
CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique.....	4
Section 1 : Diagnostic de l'entreprise : Définitions et typologie.....	6
Section 2 : l'analyse stratégique interne et externe.....	16
Section 3 : Le rôle du diagnostic stratégique dans la prise de décision.....	30
CHAPITRE II : lancement d'un nouveau produit et processus de lancement ...	40
Section 1 : Le processus de lancement d'un nouveau produit.....	42
Section 02 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit.....	50
Section 03 : Mesure de performance du processus de lancement d'un nouveau produit.....	58
CHAPITRE III : diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.....	65
Cas Electro-industrie .....	65
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI).....	67
Section 2 : Processus du diagnostic interne et externe au sein de d'électro-industrie El.....	78
Section 3 : Lancement d'un nouveau produit au sien de l'entreprise Electro industrie.....	91
Conclusion générale.....	102
Bibliographie .....	103
Table de matières.....	107

## Liste d'abréviations

<b>DAS</b>	<b>Domaine d'activité stratégique</b>
<b>BCG</b>	<b>Boston consulting group</b>
<b>DAA</b>	<b>Direction achats et approvisionnements</b>
<b>DCM</b>	<b>Direction commerciale et marketing</b>
<b>DDP</b>	<b>Direction développement industriel et partenariat</b>
<b>DFC</b>	<b>Direction finances et comptabilité</b>
<b>DRHO</b>	<b>Direction des ressources humaines et organisation</b>
<b>DSS</b>	<b>Décision Support Systems</b>
<b>PDG</b>	<b>Président directeur général</b>
<b>PME</b>	<b>Petite et moyenne entreprise</b>
<b>SGBC</b>	<b>Système de Gestion de Base de Connaissances</b>
<b>SGBD</b>	<b>Système Gestionnaire de Base de Données</b>
<b>SI</b>	<b>Système d'information</b>
<b>SIAD</b>	<b>Systèmes d'information aide à la Décision</b>
<b>TIC</b>	<b>Technologies de l'information et de la communication</b>
<b>UME</b>	<b>Unité moteurs électriques</b>
<b>UPT</b>	<b>Unité présentation technique</b>
<b>UTR</b>	<b>Unité transformateurs</b>
<b>IBM</b>	<b>International business machines</b>
<b>VAC</b>	<b>Vente à crédit</b>

## Liste des figures

<b>Figure N° 01</b>	<b>la chaine de valeur</b>
<b>Figure N° 02</b>	<b>Matrice BCG</b>
<b>Figure N° 03</b>	<b>Matrice SWOT</b>
<b>Figure N° 04</b>	<b>Les 5 forces de porter</b>
<b>Figure N° 05</b>	<b>La décision stratégique</b>
<b>Figure N° 06</b>	<b>Organigramme de l'entreprise EI</b>
<b>Figure N° 07</b>	<b>Direction commerciale et marketing de l'entreprise EI</b>
<b>Figure N°08</b>	<b>Chaine de valeur de l'entreprise EI</b>
<b>Figure N°09</b>	<b>Matrice SWOT de l'entreprise EI</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 01</b>	Avantage et inconvénients d'équipe interne et externe
<b>Tableau N° 02</b>	Les ressources stratégiques de l'entreprise
<b>Tableau N° 03</b>	Analyse PESTEL
<b>Tableau N° 04</b>	Les différents niveaux de décision
<b>Tableau N° 05</b>	Récapitulatif de quelque facteur d'échec
<b>Tableau N° 06</b>	Effectif globale de l'entreprise EI
<b>Tableau N° 07</b>	Ressources et compétences de l'entreprise EI
<b>Tableau N° 08</b>	Analyse PESTEL de l'entreprise EI
<b>Tableau N° 09</b>	Menace d'entrée de nouveaux concurrents de l'entreprise EI
<b>Tableau N° 10</b>	Les phases de lancement d'un nouveau produit utilisées par EI
<b>Tableau N° 11</b>	Caractéristiques du nouveau moteur électrique de l'entreprise EI



# **Introduction générale**

# INTRODUCTION GENERALE

---

## **Introduction général :**

Dans un environnement économique dynamique et hautement concurrentiel, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux défis de la mondialisation des marchés. Elles doivent définir et mettre en œuvre diverses stratégies pour s'adapter aux évolutions et fluctuations du marché. Ces entreprises se trouvent à l'intersection de problématiques liées aux changements environnementaux, qui dictent les règles du jeu et les conditions de réussite, tout en gérant des ressources limitées et des coûts en augmentation.

Ainsi, les entreprises doivent composer avec des contraintes financières, technologiques et institutionnelles, tout en répondant aux attentes des clients. Pour ce faire, elles doivent adopter une approche stratégique visant à minimiser les failles. Cependant, cette démarche devient de plus en plus complexe en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur.

Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision sont essentiels pour comprendre et maîtriser les règles du jeu, et pour se positionner efficacement dans leur environnement. Parmi les méthodes disponibles, le diagnostic stratégique se distingue comme l'un des plus efficaces.

En effet, une entreprise doit réaliser un diagnostic stratégique afin d'étudier les activités qui lui permettront d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de garantir un avantage concurrentiel à long terme sur le marché. Ce diagnostic constitue une étape préalable à la conception et à la formulation de la stratégie. Il vise à identifier et analyser les éléments internes et externes susceptibles d'influencer le développement et la performance de l'entreprise.

Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de se situer et de se positionner par rapport à son environnement, ses marchés, ses concurrents et leurs évolutions. Il conduit également à une meilleure connaissance des ressources, capacités et dysfonctionnements internes, en plus des variables environnementales qui peuvent constituer des freins ou, au contraire, des leviers dans la mise en œuvre d'une stratégie. Ces informations servent ainsi de base à la formulation de la stratégie et à la prise de décisions stratégiques. La stratégie choisie vise alors à exploiter les opportunités de développement et à minimiser les risques ou menaces environnementales, en s'appuyant sur les compétences et ressources clés de l'entreprise.

# INTRODUCTION GENERALE

---

Nous avons choisi le thème du diagnostic stratégique en raison de son importance primordiale dans la démarche stratégique en particulier, et dans le management stratégique en général. De plus, ce thème s'accorde parfaitement avec la formation que nous avons suivie, ce qui rend notre choix logique.

L'objectif de notre étude est d'analyser l'environnement ainsi que les capacités de l'entreprise pour mettre en avant les avantages dont bénéficie l'entreprise lors du lancement d'un nouveau produit. Pour cela, notre travail consiste à mobiliser, grâce à la littérature managériale, les principaux concepts liés au diagnostic stratégique. Ainsi, pour réaliser notre objectif nous nous sommes intéressés aux moyens mobilisés par l'entreprise dans le cadre du lancement de leur produit.

## **Problématique :**

L'objet de notre travail consiste à étudier le rôle du diagnostic stratégique au sein de l'entreprise, ce qui nous conduit à poser la problématique suivante :

« Quel est l'apport du diagnostic stratégique dans la réalisation du processus de lancement d'un nouveau produit au sein de l'ELECTRO INDUSTRIE ? ».

## **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la problématique, nous avons choisi une approche qualitative portant sur une étude de cas, en employant une méthodologie descriptive et analytique, et en combinant diverses techniques.

Nous prévoyons d'utiliser une combinaison de méthodes telles que l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation, ainsi qu'une enquête sur le terrain. Cette approche nous permettra de comprendre les divers concepts liés au diagnostic stratégique d'entreprise en consultant des ouvrages, des articles scientifiques et des publications en ligne, tout en recueillant les données nécessaires pour mener à bien notre recherche.

## **Plan de travail :**

Pour traiter notre sujet de recherche, nous avons divisé notre travail en trois chapitres comme suit :

# INTRODUCTION GENERALE

---

Le premier chapitre est consacré pour le cadre théorique et conceptuel du diagnostic stratégique. La première section traite des généralités sur le diagnostic stratégique, tandis que la deuxième section présente le diagnostic interne et ses outils, le diagnostic externe et ses outils, dans la troisième section sur le rôle du diagnostic stratégique dans la prise de décision.

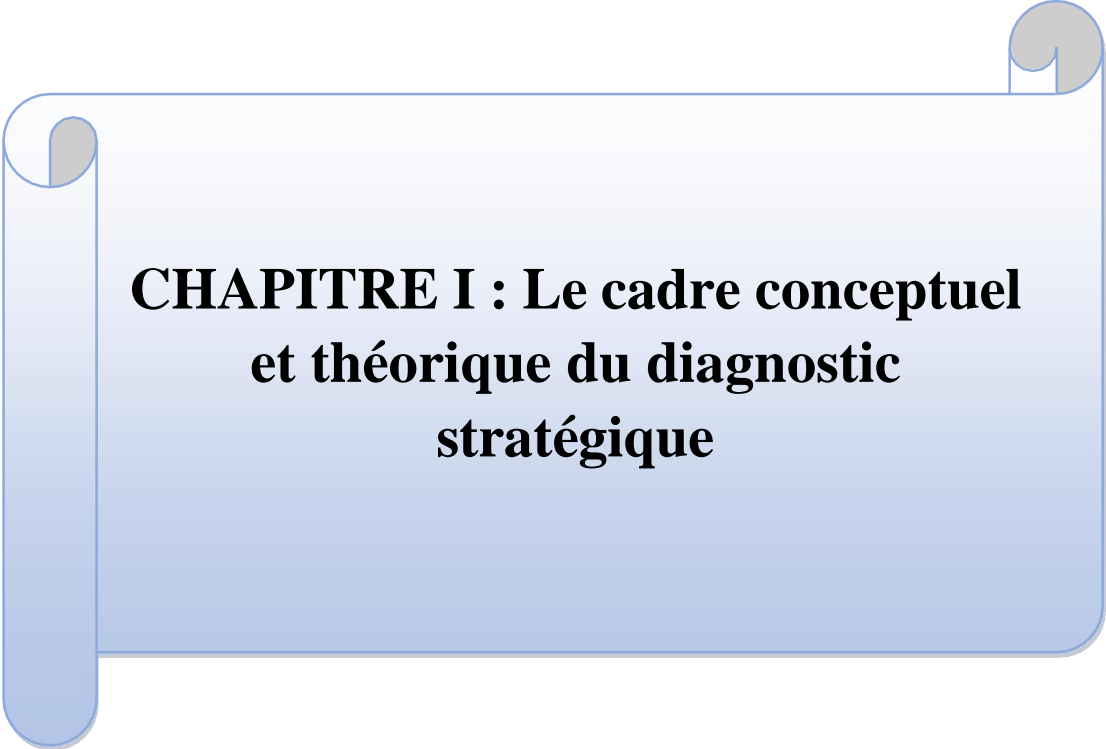
Le deuxième chapitre est dédié pour le lancement d'un produit et processus de lancement.

La première section représente le processus de lancement d'un nouveau produit, pour la deuxième section aborde sur la politique marketing pour lancement d'un nouveau produit

Dans la troisième section mesure de performance du processus de lancement d'un nouveau produit.

Le troisième chapitre constitue sur la partie principale de notre étude qui est consacré sur :

La première section sur la présentation de l'entreprise Electro-industries, la seconde section sur porte sur le diagnostic interne et externe de l'entreprise et la troisième section sur les mesures de performance de l'entreprise Electro-industries



**CHAPITRE I : Le cadre conceptuel  
et théorique du diagnostic  
stratégique**

### **Introduction :**

Dans une organisation, les interactions avec son environnement ne sont pas uniformes en termes d'impact. Certaines revêtent une importance capitale pour l'activité et la dynamique du système, tandis que d'autres, bien que moins immédiates, peuvent, à terme, influencer considérablement l'évolution de l'entreprise sans nécessairement altérer son fonctionnement et ses activités fondamentaux.<sup>1</sup>

Habituellement, l'environnement externe auquel une entreprise est confrontée présente des opportunités à saisir et des menaces à éviter. Ce dernier est subdivisé en deux domaines distincts : le macro-environnement, qui englobe les systèmes juridico-politique, économique, scientifique et technique, socioculturel, et le microenvironnement, constitué des acteurs en interaction directe avec l'organisation, qui fournissent les éléments essentiels à son fonctionnement et absorbent les produits de son activité.

Chaque activité nécessite une analyse approfondie et doit être examinée dans le contexte évolutif qui lui est propre. Lorsqu'une organisation possède un ensemble d'activités stratégiques, il est essentiel de les traiter individuellement afin de pouvoir les diagnostiquer et les comparer à l'évolution de leur secteur respectif. Ceci permet de détecter les points forts et les faiblesses, ainsi que les compétences distinctives de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons aborder le concept de diagnostic stratégique en examinant les différentes définitions, objectifs, parties prenantes, domaines d'application et approches générales qui lui sont associés.

Une seconde partie sera dédiée au diagnostic interne et externe, où nous examinerons les bases théoriques de cette démarche, mettant en lumière les outils privilégiés dans ce contexte.

Dans la troisième partie, nous explorerons le rôle du diagnostic stratégique dans la prise de décision.

---

<sup>1</sup>Dominique Siegel ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; Le Harmattan ; Paris ; 2004.

## **Section 1 : Diagnostic de l'entreprise : Définitions et typologie**

Le diagnostic stratégique, aussi appelée l'analyse stratégique, est une phase importante à mettre en pratique avant de déployer les activités d'une entreprise. Elle permet d'analyser l'environnement dans lequel cette dernière évolue afin d'en retirer les facteurs qui ont la possibilité d'influencer le marché.

### **1-Définition des concepts clés liées à la stratégie**

Avant d'aborder la notion du diagnostic il est indispensable de définir d'abord la stratégie et les termes qu'ils s'y rattachent

#### **1-1-Définition de stratégie :**

La stratégie puise ses origines dans le domaine militaire. Elle dérive des mots grecs "stratos", signifiant armée, et "argos", qui signifie je conduis. La stratégie consiste à mobiliser des moyens pour remporter une guerre. Cette notion a été transposée au domaine de l'entreprise, où elle désigne les actions à entreprendre pour atteindre divers objectifs. C'est à la direction générale de l'entreprise qu'incombe le choix des voies et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Ces actions visent à permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence. Il existe de nombreuses définitions de la stratégie, historiquement ancrées dans l'art militaire. Cependant, la littérature managériale offre également une grande variété de définitions de la stratégie d'entreprise.

Selon Strategor (1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »<sup>2</sup>

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie. La stratégie de groupe ou corporate concerne le choix des domaines d'activité de l'entreprise et les secteurs dans lesquels elle s'engage. La stratégie concurrentielle ou business porte sur les actions et manœuvres pour se positionner face aux concurrents, incluant l'allocation des ressources, les investissements et les désinvestissements.

Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »<sup>3</sup>. Ces critères sont des règles auxquelles doivent répondre

---

<sup>2</sup> Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

<sup>3</sup>« Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

certaines caractéristiques. Ils peuvent inclure les orientations, les objectifs, les stratégies commerciales, les stratégies administratives, ainsi que les grandes orientations opérationnelles.

Chandler l'a définie quant à lui comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »<sup>4</sup>.

Selon Chandler, il s'agit d'un processus qui consiste à : définir des objectifs à long terme, choisir le plan d'action approprié pour atteindre ces objectifs, et allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ce plan.

Enfin, M. Porter l'a définie comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »<sup>5</sup>. M. Porter souligne l'importance de l'avantage concurrentiel.

Pour M. Porter, une stratégie doit permettre à une entreprise d'établir, maintenir et accroître un avantage concurrentiel qui lui permet de rivaliser efficacement.

En résumé, la stratégie représente l'orientation à long terme des activités d'une organisation, ayant un impact significatif sur son avenir, caractérisé par son irréversibilité. Elle implique la création d'un avantage concurrentiel par la réorganisation des ressources et des compétences de l'organisation dans un environnement en évolution, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes.

### **1-2-Les éléments de la stratégie :**

L'analyse des différentes définitions de la stratégie révèle qu'elles englobent plusieurs éléments fondamentaux sur lesquels toutes les stratégies reposent. En d'autres termes, la compréhension de la définition de la stratégie repose sur la compréhension de cet ensemble d'éléments, notamment la mission (domaine d'activité, vision, raison d'être), la sélection du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de synergies optimales entre ressources et actions, les moyens d'action (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (atouts), les priorités (choix stratégiques), et la préparation aux scénarios imprévus.

**La mission :** La mission, qui comprend le métier, la vision et la vocation, agit comme un guide pour prendre des décisions. Cependant, ce guide ne doit ni être trop vague ni trop rigide.

---

<sup>4</sup> Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.

<sup>5</sup> Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

Une fois la mission établie, il est essentiel de déterminer le champ d'action précis de l'organisation. Quelles activités l'organisation va-t-elle entreprendre ? Quels produits ou services va-t-elle offrir ? Où sera-t-elle présente sur le marché ? En conséquence, quelles seront ses principales sources de concurrence ?<sup>6</sup>

**Le métier:** Celui-ci repose sur l'expertise technologique, commerciale et administrative qui découle de la culture propre à l'entreprise.

**La vocation :** Il s'agit du rôle que les dirigeants prévoient pour l'entreprise afin de répondre aux exigences de son environnement et aux attentes de ses parties prenantes.<sup>7</sup>

**Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) :** Il constitue une décision fondamentale qui guide les efforts de l'entreprise vers un domaine spécifique privilégié. Ainsi, l'entreprise cherche à sélectionner ses activités de manière à ce que les activités en déclin soient compensées par celles en croissance, et que les activités rentables soutiennent celles qui le sont moins ou nécessitent d'importantes ressources pour se développer<sup>8</sup>.

**La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) :** Ce concept a été illustré par A. Osborn à travers une formule devenue célèbre : «  $2+2=5$  »<sup>9</sup>. Cela signifie que l'effet de complémentarité produit des résultats supérieurs à la simple somme des effets individuels<sup>10</sup>.

**Les moyens d'actions :** Les ressources mobilisées sont considérées comme des actifs stratégiques, tandis que les compétences consistent à les utiliser efficacement pour réaliser la mission de l'entreprise.<sup>11</sup>

**Le mode de développement :** Il existe deux méthodes de développement: la croissance interne et la croissance externe. La croissance interne, également appelée croissance organique, implique que l'entreprise crée de nouvelles capacités telles qu'une nouvelle chaîne de production, des capacités de recherche ou de commercialisation. En revanche, la croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises, entraînant le transfert d'actifs

---

<sup>6</sup>Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

<sup>7</sup> Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6ème édition, Vuibert, Paris, 2006, p 49.

<sup>8</sup> Thietart R-A, Xereb J-M, op. Cit, 27.

<sup>9</sup> Gervais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.

<sup>10</sup> Thietart R-A, Xereb J-M, op. Cit. 26.

<sup>11</sup> Helfer. J-P, Kalika M., Orsoni. J, op. Cit. P 115.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

existants d'un acteur à un autre. Il s'agit souvent de la fusion complète ou partielle de deux ou plusieurs entreprises<sup>12</sup>.

**Les compétences distinctives :** Quel que soit le mode de développement choisi, celui-ci repose idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation de ces atouts ou compétences distinctives est un élément crucial de la stratégie, s'opposant à une vision simpliste mais rassurante basée uniquement sur les forces. La détention de ressources et de compétences confère un avantage concurrentiel sur les entreprises moins pourvues, surtout lorsque ces atouts sont difficiles à imiter.

**Les priorités :** Il n'y a pas qu'une seule façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise, mais plusieurs chemins possibles<sup>13</sup>.

**La préparation à l'imprévu :** Cela implique notamment la création de scénarios, qui consistent en des projections sur l'évolution de l'environnement basées sur différentes hypothèses concernant les tendances futures de certaines variables clés du secteur.<sup>14</sup>

### **2- Définition de diagnostic**

Le terme "diagnostic" dérive du grec "diagnostikos", signifiant "aptitude à discerner". Selon le Larousse, il se réfère à l'identification d'une maladie à partir de ses symptômes<sup>15</sup>, trouvant ainsi ses racines dans le domaine médical où il désigne un examen visant à identifier un problème de santé.

#### **2-1-Les types de diagnostic :**

Il existe 3 types de diagnostics qui sont comme suite :

##### **A- Le diagnostic fonctionnel :**

Lorsqu'on effectue un diagnostic fonctionnel, l'évaluation se concentre sur une seule fonction de l'entreprise, comme les ressources humaines, les achats ou la production. Ce processus d'analyse est spécifiquement dédié à la fonction examinée et est généralement déclenché en réponse à des performances insatisfaisantes ou à des dysfonctionnements significatifs dans cette fonction particulière. La direction sollicite souvent ce type de diagnostic dans le cadre de la révision de sa stratégie, de l'allocation de ses ressources, ou encore pour améliorer le

---

<sup>12</sup>Helfer J-P., Kalika M , Orsoni,J, op. Cit. 2006, PP 232-233 .

<sup>13</sup> Thietart R-A , M.Xuereb,J, 2005, op. Cit, PP 31-32.

<sup>14</sup> 6 Helfer. J-P ,Kalika.M, Orsoni,J, op. Cit. P 448.

<sup>15</sup>Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

fonctionnement d'un service spécifique ou redéfinir son organisation. Le diagnostic financier est le plus fréquemment réalisé en entreprise. Le diagnostic financier analyse la santé financière de l'entreprise en examinant sa structure financière et sa rentabilité. Toutefois, il est essentiel de noter que mener cette évaluation de manière totalement détachée de la stratégie de l'entreprise peut conduire l'analyste à fournir des recommandations qui, bien qu'apparemment pertinentes, pourraient perturber la croissance future de l'entreprise.<sup>16</sup>

### **B- Le diagnostic transversal :**

Certains diagnostics englobent l'ensemble de l'entreprise et nécessitent par nature la participation de différentes fonctions de l'entreprise. C'est le cas du diagnostic stratégique, du diagnostic organisationnel et du diagnostic des systèmes d'information, entre autres. Par exemple, le diagnostic stratégique est crucial pour valider les orientations stratégiques de l'entreprise. Il se concentre généralement sur les divers domaines d'activité de l'entreprise et évalue son potentiel ainsi que les contraintes imposées par son environnement (concurrence, tendances, phénomènes émergents, etc.). Ce type de diagnostic vise à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à élaborer des scénarios ou des plans stratégiques pour guider les choix à moyen et long terme de l'entreprise. L'élaboration de ces scénarios n'est pas restreinte et peut ne pas tenir compte des ressources actuelles de l'entreprise. Cette approche vise à repérer les opportunités futures et le potentiel de développement de l'entreprise, ainsi que les valeurs qu'elle peut générer. En ce qui concerne le diagnostic organisationnel, il est généralement utilisé pour évaluer l'efficacité des équipes en entreprise, en particulier face aux évolutions rapides de l'environnement, des modèles économiques émergents et de la digitalisation croissante des postes de travail. Ce type de diagnostic devient quasiment incontournable avant de lancer tout projet transversal engageant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, comme l'adoption de nouvelles pratiques de management, la mise en œuvre d'une démarche qualité ou encore l'introduction de systèmes d'information décisionnels essentiels pour fournir à la direction une vision globale des performances de l'entreprise. Il existe une diversité de diagnostics transversaux correspondant aux différentes problématiques à appréhender pour une entreprise. Selon la situation à analyser, les résultats attendus et le contexte, une entreprise peut commander tel ou tel diagnostic afin de répondre à une problématique spécifique ou d'identifier les causes d'un dysfonctionnement affectant la stratégie ou les performances de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise constate une

---

<sup>16</sup>[www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 à 15 : 00

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

diminution de la satisfaction de sa clientèle concernant un produit stratégique, elle peut décider de réaliser un diagnostic qualité. De même, si elle remarque une baisse de productivité, elle peut opter pour un diagnostic social afin d'évaluer le climat au sein de l'entreprise et de mesurer le niveau des conflits et des tensions internes.<sup>17</sup>

### **C- Le diagnostic global :**

Ce processus consiste à examiner l'entreprise dans sa globalité. En principe, il intègre les conclusions les plus significatives issues des divers diagnostics de l'entreprise : financier, ressources humaines, management, etc. Il ne s'agit cependant pas d'une simple compilation de ces diagnostics, mais plutôt d'un travail global. En pratique, il n'y a pas de méthode standardisée pour élaborer un diagnostic global. Souvent, ce diagnostic se limite principalement à la dimension financière, accompagné d'un aperçu succinct de la stratégie de l'entreprise telle qu'énoncée par la direction visant à mettre en relation les points forts de l'entreprise avec ses résultats mesurables.<sup>18</sup>

### **2-2-Différence entre diagnostic stratégique et global :**

Il est envisageable que lors du diagnostic, une grande quantité de détails soit identifiée pour une éventuelle correction. Cependant, cette approche intensive peut parfois compromettre la compréhension des aspects fondamentaux et conduire à un diagnostic global qui laisse penser que toutes les bases ont été couvertes, sans pour autant identifier correctement les variables stratégiques. Souvent, l'appellation "diagnostic global" est utilisée de manière interchangeable avec "diagnostic général", tel que décrit précédemment. Il est courant que le volet stratégique soit complété par des volets fonctionnels (production, commercialisation, etc.).

### **2-3-La démarche stratégique :**

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action<sup>19</sup>. En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les

---

<sup>17</sup>[www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 à 15 : 00

<sup>18</sup>[www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 à 15 : 00

<sup>19</sup>R-A THIETART, J-M XUEREB, 2005, op. Cit, 33

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

moyens les plus inattendus<sup>20</sup>. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes<sup>21</sup>. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité.<sup>22</sup>

### **2-4-Le diagnostic stratégique définition :**

Dans le contexte des entreprises, le diagnostic peut simplement consister à mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'entreprise. Cependant, il implique souvent une étude exhaustive des différentes fonctions et activités internes, ainsi que des diverses pressions de l'environnement externe.

Parfois, l'analyse d'une entreprise se résume à mettre en évidence ses forces et ses faiblesses, mais le plus souvent, elle implique une évaluation complète des différentes fonctions et activités internes, ainsi que des diverses pressions provenant de l'environnement externe.

Selon Raymon-Alain Thiétrat, le diagnostic stratégique est : « L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »<sup>23</sup>

Une fois que les membres d'une organisation ont identifié ses atouts et ses lacunes, cela représente une avancée significative dans le processus d'élaboration de la stratégie.

Pour Gerry Johnson et al, « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup>La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME une voie de renouvellement web [hec.ca/arepme/images/File/2006/099\\_Laperspectiveconstructiviste.pdf](http://hec.ca/arepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf)

<sup>21</sup>H. MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris 1998, pp.55-69

<sup>22</sup>MJAVENIER, la stratégie chemin faisant ». Economica, Paris, 1997, p19.

<sup>23</sup>Raymon-Alain Thiétrat ; Op.cit ; p57.

<sup>24</sup>G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

Dans cette définition, l'auteur souligne que le diagnostic stratégique identifie les menaces et les opportunités susceptibles d'influencer la stratégie de l'entreprise. Il met également en avant l'importance des influences exercées par les parties prenantes, ainsi que les forces et les faiblesses internes de l'entreprise.

Il est envisageable que lors du diagnostic, une grande quantité de détails soit identifiée pour une éventuelle correction. Cependant, cette approche intensive peut parfois compromettre la compréhension des aspects fondamentaux et conduire à un diagnostic global qui laisse penser que toutes les bases ont été couvertes, sans pour autant identifier correctement les variables stratégiques. Souvent, l'appellation "diagnostic global" est utilisée de manière interchangeable avec "diagnostic général", tel que décrit précédemment. Il est courant que le volet stratégique soit complété par des volets fonctionnels (production, commercialisation, etc.).

### **2-5-Les objectifs du diagnostic stratégique :**

Les dirigeants d'une entreprise peuvent entreprendre un diagnostic afin d'évaluer les performances de leur entreprise ou de confirmer la validité de leur stratégie.<sup>25</sup>

L'État peut aussi décider d'effectuer un diagnostic pour évaluer la situation d'une entreprise avant de prendre une décision. De même, un banquier sollicité pour accorder un crédit important peut choisir de procéder à un examen approfondi de son client avant de mettre les fonds à disposition. En outre, des acheteurs potentiels et des futurs actionnaires peuvent également être intéressés par la réalisation d'un diagnostic dans le cadre de leurs évaluations<sup>26</sup>.

L'objectif principal de tout diagnostic stratégique est d'acquérir une compréhension globale de la situation actuelle de l'entreprise dans son environnement, ainsi que de son évolution probable à l'avenir, afin d'éventuellement influencer le cours des événements en optant pour une nouvelle stratégie. Il s'agit davantage de préparer une prise de décision importante en identifiant les problèmes clés et les dysfonctionnements actuels ou potentiels les plus significatifs, en vue de les résoudre.

L'analyse externe, portant sur les opportunités et les menaces, doit conduire à l'identification des facteurs clés de succès et des compétences nécessaires pour prospérer dans un secteur d'activité spécifique ou dans le domaine choisi par l'entreprise.

---

<sup>25</sup>Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

<sup>26</sup>Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

Quant à l'analyse interne, qui se concentre sur les forces et les faiblesses, elle vise à repérer les contraintes internes souvent auto-imposées par l'entreprise, ainsi que ses atouts et ses points faibles essentiels. Elle cherche également à identifier les avantages concurrentiels de l'entreprise et ses compétences ou différenciateurs distinctifs.

### **2-7-Les acteurs du diagnostic stratégique :**

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve face à deux options.<sup>27</sup>

Le diagnostic peut également être initié par l'État pour évaluer la situation d'une entreprise avant de prendre une décision, ou par un banquier sollicité pour un crédit important qui préfère examiner son client avant de lui accorder des fonds. De plus, des acheteurs potentiels et des actionnaires futurs peuvent également entreprendre un diagnostic dans le cadre de leurs évaluations.<sup>28</sup>

Le but principal de tout diagnostic stratégique est de parvenir à une vision synthétique de la situation actuelle de l'entreprise dans son environnement, ainsi que de son évolution probable à l'avenir, afin de potentiellement influencer le cours des événements en adoptant une nouvelle stratégie. L'objectif principal est de préparer une prise de décision importante en identifiant les problèmes clés et les dysfonctionnements actuels ou potentiels les plus significatifs, dans le but de les corriger.

L'analyse externe (opportunités et menaces) vise à identifier les facteurs clés de succès et les compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité donné, ainsi que dans le métier choisi par l'entreprise ou dans celui qu'elle envisage d'investir.

Quant à l'analyse interne (forces et faiblesses), elle cherche à repérer les contraintes internes souvent auto-imposées par l'entreprise, ainsi que ses atouts et ses faiblesses essentiels. Elle inclut également l'identification des avantages concurrentiels et des compétences distinctives ou différenciatrices de l'entreprise.

Un manque de temps, d'expertise, ou de perspective nouvelle au sein de l'équipe opérationnelle peut justifier le recours à un conseil externe.

Dans les deux cas on relève des avantages et des inconvénients, qui seront présentés

---

<sup>27</sup>A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

<sup>28</sup>A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

Dans le tableau suivant :

**Tableau N°01** : Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe.

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénient</b>
<b>équipeinterne</b>	Bonne connaissance de fonctionnement et de la culture organisationnelle de l'entreprise. L'admission des membres de l'organisation du salarié chargé du diagnostic et la facilité de collecte d'information. -Moins coûteuse.	Manque d'expérience. Valorisationdecertainspointssurl'organisationetl'existenced'action subjectives.
<b>équipeexterns</b>	-Expérience dans le Diagnostic et bonne connaissance Du secteur. - L'apport d'un regard Différent sur Le fonctionnement De l'entreprise. -L'absence de toutes Sensibilités et l'apport d'action plus directe et plus concrète.	- Nécessité de l'adaptation à l'entreprise et de repère des principales valeurs de L'organisation. -Chère.

**Source** : A. C.Martinet; Diagnosticstratégique »; LibrairieVuibert; Paris ; 1990

### **Section 2 : l'analyse stratégique interne et externe :**

Le diagnostic interne permet de visualiser l'Etat des ressources et des compétences de l'entreprise. Le diagnostic externe s'intéresse à son environnement, que ce soit des éléments macroéconomiques, le marché, la demande et la concurrence.

#### **1-Diagnostic interne :**

L'approche traditionnelle du diagnostic interne implique une analyse séquentielle des différentes fonctions de l'entreprise afin d'identifier ses points forts et ses points faibles. Ces fonctions comprennent généralement les domaines commerciaux, de production, d'approvisionnement et de logistique, de gestion des ressources humaines et financières. Cependant, elles peuvent varier selon les caractéristiques propres à chaque entreprise étudiée. Il est également essentiel de prendre en considération les activités transversales de l'entreprise, qui ont un impact significatif sur sa performance globale. Ces activités englobent les processus qui régissent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation interne de l'entreprise.

#### **1-1- L'approche par les ressources et compétences :**

. Une approche plus contemporaine du diagnostic stratégique en entreprise est celle axée sur les ressources et les compétences. Cette méthode implique d'analyser en détail les ressources de l'entreprise afin d'identifier celles qui sont stratégiques, puis d'examiner ses compétences essentielles. Cette approche permet d'étudier comment l'entreprise utilise ses compétences fondamentales pour exploiter ses ressources stratégiques de manière efficace. Son fondement théorique repose sur l'approche évolutionniste de l'entreprise <sup>29</sup> dans laquelle est défini le concept d'apprentissage organisationnel

#### **2-2-Les ressources stratégiques de l'entreprise :**

Les ressources d'une entreprise représentent les moyens dont elle dispose, englobant à la fois des éléments matériels et immatériels. Pour identifier ses ressources stratégiques, il est pertinent d'examiner les éléments suivants sous forme d'un tableau :

---

<sup>29</sup>Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

**Tableau N° 02 :**Les ressources stratégiques de l'entreprise.

<b>Type de ressources</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Physique</b>	Les équipements, les installations et les outils technologiques, ainsi que les supports informatiques.	Usines, machines, ordinateurs, logiciels, réseaux informatiques
<b>Financières</b>	Les sources de financement de l'entreprise, qu'elles soient à court ou à long terme, incluent les capitaux propres ainsi que l'endettement.	Capitaux propres, prêts bancaires, obligations, lignes de crédit
<b>Humaines</b>	Les compétences individuelles et collectives des employés.	Savoir-faire, expertise, expérience, formation, travail d'équipe, leadership
<b>Immatérielles</b>	Les éléments les plus complexes à évaluer, comprenant la renommée de la marque, la réputation de l'entreprise, sa clientèle et ses brevets.	Marque, image de marque, brevets, droits d'auteur, relations clients, savoir-faire organisationnel

**Source :** réalisé par nos soins

### **1-3-Les Outils du diagnostic interne :**

Les outils du diagnostic interne sont essentiels pour évaluer les ressources et les capacités d'une entreprise :

#### **1-3-1-L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) :**

Pour réaliser le diagnostic interne, une méthode consiste à utiliser une liste de contrôle qui examine les différentes fonctions de l'entreprise à travers des questions visant à évaluer leur efficacité et à identifier les points forts et les points faibles.

La méthodologie de l'analyse de la chaîne de valeur, développée par Michael Porter dans son livre "L'Avantage concurrentiel", est largement reconnue comme l'outil le plus couramment

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

utilisé dans ce domaine. En décrivant et en décomposant l'activité d'une entreprise au sein d'une industrie spécifique, cette méthode Selon Porter, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximale à un coût minimum qui permet une analyse systématique de toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que de leurs interactions. Ceci permet d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel.<sup>30</sup>

L'exploitation de la chaîne de valeur de l'entreprise selon M. Porter facilite l'identification des activités contribuant à la création de valeur. Toutefois, il est crucial de ne pas se limiter à cette analyse individuelle des activités, car l'aspect essentiel réside dans la mise en évidence des liens entre ces différentes activités.

- L'analyse des interactions entre les activités principales amène à examiner la coordination efficace des flux de produits, de la matière première au consommateur final
- Les interactions entre les activités de soutien et les activités principales revêtent une importance cruciale car elles facilitent le déploiement de la création de valeur au sein des activités principales.
- Par ailleurs, les liens entre les activités de soutien deviennent de plus en plus significatifs, notamment avec l'avènement et le développement des systèmes d'information intégrés.

Les étapes qui génèrent le plus de valeur ajoutée sont celles qui soutiennent la capacité stratégique de l'entreprise et peuvent constituer des sources d'avantages concurrentiels. Le diagnostic de la capacité stratégique, réalisé à travers l'analyse de la valeur de Porter, peut être effectué à l'échelle globale de l'entreprise ou au niveau de ses domaines d'activité stratégiques (DAS).

L'analyse de la chaîne de valeur cherche tout d'abord à repérer les fonctions, les ressources ou les compétences qui contribuent à un avantage concurrentiel existant ou potentiel. De plus,

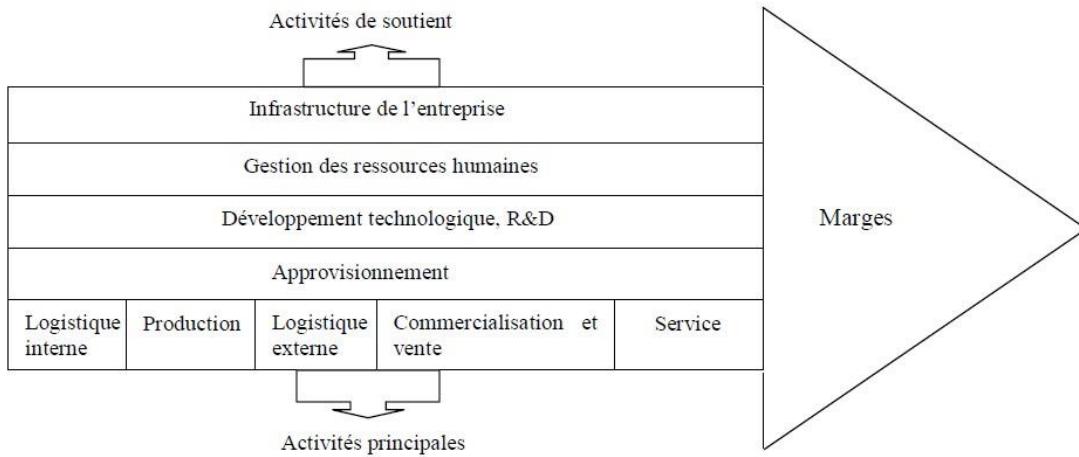
---

<sup>30</sup> Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009

# CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

elle vise à examiner et à évaluer la structure et l'organisation du processus de création de valeur à l'intérieur de l'entreprise ainsi que dans ses interactions avec ses partenaires.

**Figure N°01 : la chaîne de valeur d'une organisation :**



**Source :** M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999, P53

## 1-3-1-1-Les activités principales

Les activités principales sont responsables de la livraison du produit ou du service au client et jouent un rôle direct dans la création de valeur. On regroupe généralement parmi ces activités principales : la gestion de la logistique interne, la production, la gestion de la logistique externe, le marketing et le service après-vente.<sup>31</sup>

### a) Logistique interne :

Il s'agit essentiellement de l'acheminement physique des entrées telles que :

Il s'agit de l'acquisition des éléments essentiels tels que les matières premières, les composants, les sous-ensembles et les équipements nécessaires à la production de biens ou de services. À ce stade, la création de valeur découle principalement du choix minutieux des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront appréciés par le client final.<sup>32</sup>

### b) Production :

Optimiser la fabrication, l'assemblage et l'emballage offre à une entreprise l'opportunité de générer de la valeur pour ses clients. La production implique la conversion d'entrées en sorties en utilisant des matières premières et des composants pour créer le produit ou le service final.

<sup>31</sup> M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010

<sup>32</sup> G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

La valeur est ajoutée par le biais de la qualité perçue par le client, renforçant ainsi la satisfaction client et la réputation de l'entreprise.

### **c) Commercialisation et vente :**

Les entreprises utilisent leur force de vente ou la publicité pour présenter leurs produits ou services aux consommateurs et pour développer une image de marque forte. Ces moyens assurent la proposition des produits ou services aux clients ou utilisateurs, englobant à la fois les activités de vente et de marketing. Dans les services publics, l'efficacité des réseaux de communication est souvent cruciale pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux services proposés. Le marketing ajoute de la valeur en construisant une image et une réputation solides, tandis que la vente doit persuader les clients des avantages de l'offre, en utilisant des stratégies telles que la publicité, la gestion des bases de données clients ou la création de partenariats.<sup>33</sup>

### **d) Service :**

Pour créer de la valeur, une entreprise peut se baser sur son service après-vente, qui englobe des aspects tels que l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces détachées et le suivi. Ces activités visent à accroître ou à maintenir la valeur d'un produit ou d'un service. Les services contribuent ainsi à la perception de valeur par les consommateurs finaux. Ils peuvent être fournis au moment de l'achat d'un produit ou après une certaine période de temps afin de garantir que le produit conserve sa valeur au fil du temps.<sup>34</sup>

### **1-3-1-2-Les activités de soutien :**

Ces fonctions sont essentielles pour assurer le fonctionnement efficace et efficient des activités principales de l'entreprise. On peut identifier quatre principales fonctions : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement.<sup>35</sup>

### **1-3-2-La matrice BCG (boston consulting group) :**

L'entreprise est segmentée en domaines d'activité qui regroupent des produits, des clients et des techniques similaires, permettant ainsi d'identifier les concurrents. Chaque domaine est

---

<sup>33</sup> 2 M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35

<sup>34</sup> M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35.

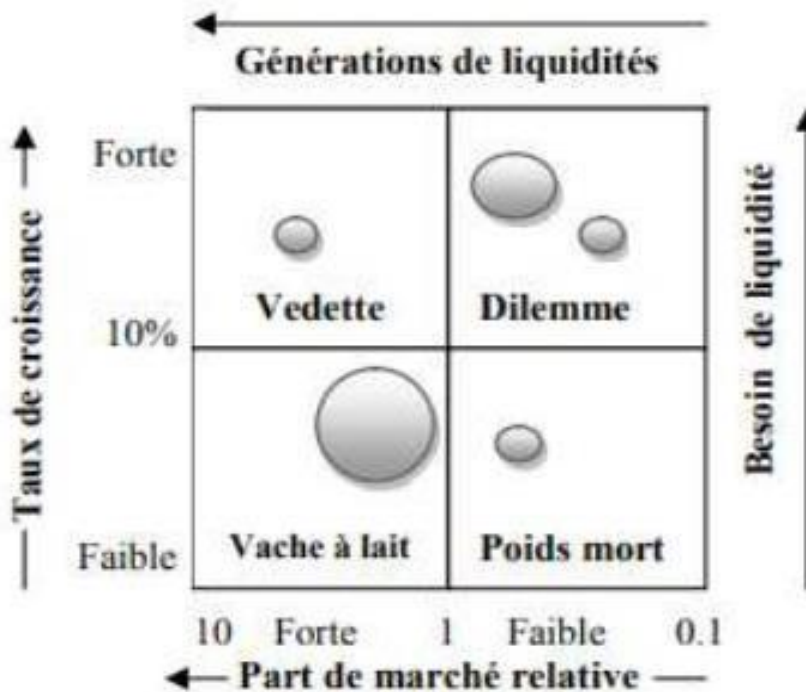
<sup>35</sup> 2 M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35.

## CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

évalué en fonction de deux critères considérés comme cruciaux : la part de marché relative et le taux de croissance.

Cette évaluation revêt une importance financière significative, car la position concurrentielle de chaque domaine détermine s'il génère des liquidités ou en absorbe. Tous les domaines sont regroupés dans une seule matrice, constituant ainsi un portefeuille d'activités. Cette matrice permet d'établir un diagnostic de compétitivité et de comprendre les résultats financiers.

Figure N° 02 : matrice BCG



Source: Marmuse. C, op. Cite. P355.

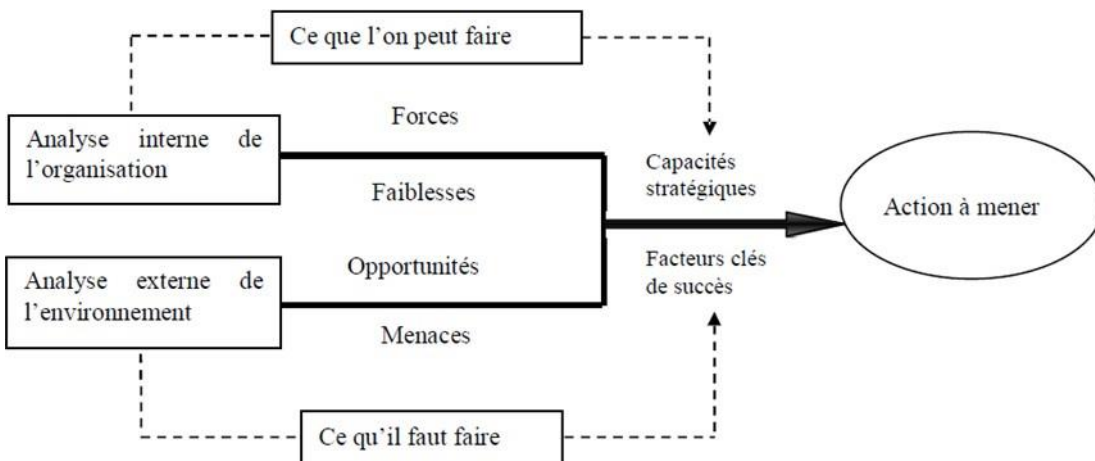
### 1-3-3-LaMatrice SWOT :

La matrice SWOT est un instrument d'analyse du marketing stratégique. Elle intègre l'évaluation des points forts et faibles d'une option avec celle des opportunités et des menaces de son contexte, dans le but d'éclairer la décision parmi différentes solutions marketing envisageables. Cet outil participe à l'évaluation de la viabilité et de la cohérence d'une initiative future pour une entreprise.<sup>36</sup>

La matrice SWOT permet d'analyser une solution en fonction de 4 critères :

<sup>36</sup>[www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr) consulter le 21-04-2024 à 22:00

Figure N° 03 : La Matrice SWOT



Source : Gerry Johnson, et autres, op.cit., p.143.

### 1-4-Le diagnostic externe et ses outils :

Le diagnostic externe est une analyse destinée à évaluer l'environnement dans lequel évolue une entreprise. Il a pour but d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise fait face.

#### 1-4-1-L'environnement de l'entreprise :

L'importance de la pertinence stratégique dépend étroitement de la capacité de la direction à identifier et à tirer parti des opportunités présentes dans l'environnement. Ainsi, l'évolution des approches pratiques pour analyser l'environnement représente un aspect crucial de la gestion stratégique.

#### 1-4-2-La diversité environnementale :

La diversité environnementale comporte de nombreux aspects qui peuvent être examinés à la fois d'une perspective statique et dynamique. Cette distinction vise simplement à simplifier la présentation, car en réalité, ces deux aspects sont constamment interdépendants<sup>37</sup>. Pour décrire l'environnement de l'entreprise à un moment donné, deux approches peuvent être adoptées. La première consiste à diviser l'environnement global en fonction des grands domaines de la vie sociale, tandis que la seconde approche consiste à identifier les acteurs qui

<sup>37</sup>J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

influent sur l'évolution et le comportement stratégique de l'entreprise. En combinant ces deux approches, on obtient une perspective dynamique de l'environnement de l'entreprise. Cette perspective est façonnée par de multiples facteurs, issus à la fois de structures préexistantes et de tendances émergentes. La manière dont les dirigeants perçoivent et interprètent la réalité a un impact direct sur les actions stratégiques qu'ils décident de mettre en œuvre.

### **1-4-3-La segmentation économique :**

Pour mieux appréhender l'environnement économique, il est utile d'examiner l'offre de l'entreprise, qui s'intègre à différents niveaux de l'environnement. La segmentation économique de cet environnement repose généralement sur deux concepts bien établis :

1. Le secteur ou marché générique regroupe les offres des entreprises qui visent à satisfaire un même besoin économique fondamental (tels que l'alimentation, la santé, l'habillement, les transports, etc.).
2. L'industrie ou marché principal représente un ensemble technique d'activités. D'un point de vue macroéconomique, il englobe les offres qui utilisent des technologies de production similaires en termes de fabrication et d'approvisionnement.

### **1-4-4-L'environnement concurrentiel :**

La concurrence peut être examinée selon deux perspectives : une perspective structurelle, relativement statique, qui analyse les positions concurrentielles des entreprises, et une perspective dynamique qui se concentre sur les interactions et les mouvements des entreprises rivales.

### **1-4-5-L'optique structurelle :**

L'objectif est de saisir les caractéristiques du contexte concurrentiel à un instant donné afin de déterminer un positionnement avantageux pour l'offre de l'entreprise. Cette approche structurelle met en lumière l'impact de l'environnement concurrentiel ainsi que le rôle de l'entreprise dans ses choix stratégiques.

#### **1-4-5-1 L'optique dynamique :**

La transition vers la perspective dynamique s'illustre à travers le concept de capacités dynamiques de l'entreprise, qui désignent les compétences managériales permettant d'adapter les ressources de l'entreprise aux évolutions de l'environnement. Cette approche est marquée par une évolution technologique rapide, un environnement commercial

# CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

extrêmement volatile, et des barrières à la mobilité relativement faibles, qui englobent les obstacles à l'entrée sur le marché et à la sortie<sup>38</sup>.

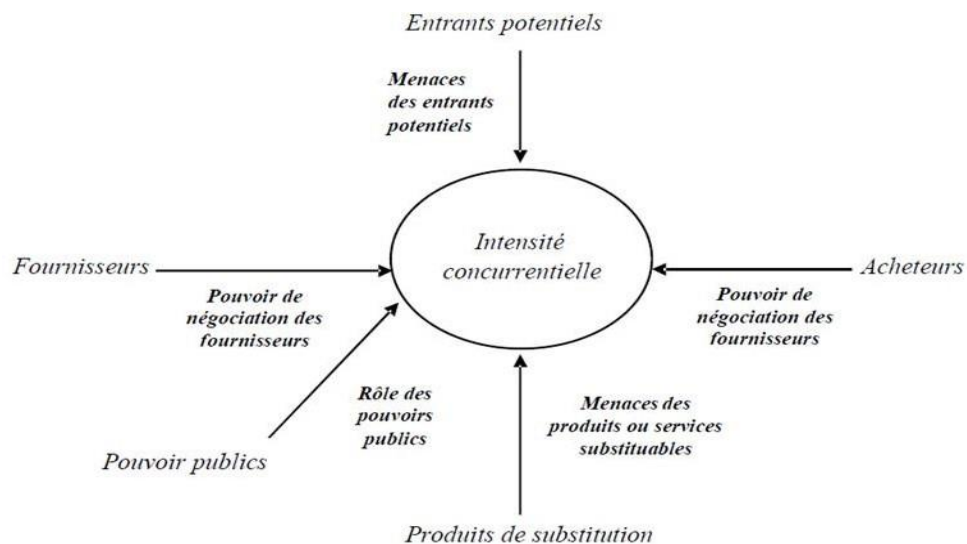
## 1-4-6-Les Outils du diagnostic externe :

### 1-4-6-1-L'analyse du microenvironnement par les 5+1 forces de M. Porter :

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles, conçu par Michael Porter en 1982, constitue une méthodologie systématique pour étudier la structure concurrentielle d'une industrie ou d'un segment stratégique. Son objectif est d'évaluer l'attrait d'un secteur d'activité en prenant en compte à la fois les influences internes liées au comportement des concurrents et les influences externes telles que la menace des substituts, l'arrivée de nouveaux entrants, ainsi que les dynamiques clients-fournisseurs.

Cette analyse poursuit deux objectifs principaux : évaluer la rentabilité potentielle à long terme de l'industrie et identifier les cinq forces structurelles qui influent sur cette rentabilité. Le modèle des forces concurrentielles enrichit l'approche diagnostique en examinant comment les principales influences, à la fois internes et externes à l'activité, affectent la rentabilité. Le schéma suivant, Les 5 forces de M. Porter résumant les cinq forces Porter

**Figure N° 04 : Les 5 forces de Porter**



Source : Gerry Johnson et autres, op.cit., p.68

<sup>38</sup> J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

### **• La rivalité intra-sectorielle :**

La rivalité concurrentielle englobe toutes les entreprises offrant des biens ou services étroitement substituables à ceux de l'organisation concernée. Elle reflète l'intensité de la compétition au sein du secteur, souvent marquée par des politiques commerciales agressives.<sup>39</sup>

**• La menace des nouveaux entrants :** La possibilité pour des organisations qui ne sont pas encore présentes dans une industrie d'y pénétrer peut entraîner des perturbations significatives, souvent accompagnées d'une instabilité dans le secteur, se traduisant par une baisse soudaine des performances des entreprises établies<sup>40</sup>. Cette menace fait référence à la capacité potentielle de ces nouveaux entrants à entrer sur le marché et à capturer une part du chiffre d'affaires. Leur arrivée accentue la compétition et vise à affaiblir la position concurrentielle des acteurs établis. Cette menace dépend principalement de la capacité des nouveaux entrants à surmonter les barrières à l'entrée du secteur.

Même en l'absence d'entrants réels, la simple menace d'entrée peut suffire à réduire la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace est importante, le marché est considéré comme contestable, ce qui signifie que les bénéfices tendent à être minimaux quel que soit le nombre de concurrents effectifs. Des barrières d'entrée<sup>41</sup> plus élevées rendent l'industrie potentiellement plus rentable. Par conséquent, une industrie avec des barrières d'entrée élevées est en réalité plus attrayante.

### **• La pression des produits et services de substitution :**

Les produits de substitution sont ceux qui répondent aux mêmes besoins ou fonctions que les produits principaux d'un secteur donné, mais qui utilisent des compétences ou des technologies différentes. Il existe un risque significatif de déplacement du chiffre d'affaires du secteur des produits principaux vers celui des produits de substitution.

### **• Le pouvoir de négociation des clients :**

Le pouvoir de négociation des clients désigne leur capacité à influencer favorablement la relation avec les entreprises opérant dans un secteur. Leurs demandes peuvent réduire les bénéfices des fournisseurs qui ne peuvent se permettre de perdre ces clients influents. Cinq facteurs clés permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup>Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

<sup>40</sup> J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008

<sup>41</sup>La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.

<sup>42</sup> Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

### **• Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les critères utilisés pour évaluer le pouvoir des clients sont également applicables, de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ainsi, si les fournisseurs sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité du produit est élevée, le rapport de force sera en faveur des fournisseurs. En d'autres termes, les clients auront des options limitées entre les fournisseurs, qui pourront alors dicter leurs conditions. De même, si les entreprises du secteur étudié ont une faible capacité d'intégration en amont (ou si les fournisseurs ont une forte capacité d'intégration en aval) et si la possibilité de transfert est limitée, le pouvoir des fournisseurs sera renforcé.<sup>43</sup>

### **1-4-6-2-Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL) :**

L'environnement concurrentiel subit des changements continus et profonds, souvent influencés par de vastes forces démographiques, économiques et sociales. Il est crucial pour les entreprises et leurs dirigeants de comprendre, d'analyser et d'interpréter cet environnement en constante évolution. En tant que système ouvert, une entreprise doit être en phase avec son environnement. Le macro-environnement, qui représente l'environnement éloigné de l'entreprise, englobe les tendances générales au-delà de son marché spécifique. Il comprend des dimensions telles que les aspects politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux, souvent désignés par l'acronyme "PESTEL". Ce modèle vise à atteindre deux objectifs principaux : décrire le macro-environnement et ses composantes essentielles, ainsi que comprendre son évolution future et les changements anticipés dans les facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux.

---

<sup>43</sup> Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

## CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

Tableau N°03: ANALYSE PESTEL

<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutien financier de la part de fonds privés et/ou publics</li><li>• Excepté la commune de Montreux qui est hésitante concernant le soutien financier</li></ul>
<b>Economique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abolition du taux planché (freine les touristes européens)</li><li>• Externalisation de certaines tâches prévues : permettant de minimiser les charges financières</li></ul>
<b>Sociologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévision des touristes à la hausse (sauf majorité des touristes européens) :<ul style="list-style-type: none"><li>- L'ouverture du musée de Chaplin's World et NEST attirera des visiteurs dans la région</li><li>- La croissance démographique permettra d'avoir un potentiel de visiteurs plus large (OFS)</li></ul></li><li>• Fan de l'Impératrice Sissi attiré par notre domaine (elle a séjourné dans notre hôtel)</li><li>• La population montre moins d'intérêt pour les musées, ce qui est contradictoire sur l'ouverture de 5 musées dans le canton de Vaud depuis le début de l'année (Aquatis, Alimentarium, Platform 18, NEST, Chaplin's World)</li><li>• Grand intérêt de la population en faveur du mobilier historique</li></ul>
<b>Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir une bonne qualité réseau</li></ul>
<b>Ecologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation de panneaux de paille possible (extrêmement écologique : 100% recyclable et biodégradable)</li></ul>
<b>Légal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normes bâtiments à respecter</li><li>• Autorisations de modifications du bâtiment étant donné qu'il est classé note 1</li></ul>

**Source :** Berat Husejinovic, « segment de marché, authenticité et innovations touristiques, marketing ciblé et viabilité économique. Haute école de gestion et tourisme Sierre, le 13 juillet 2016, P44.

### **A- L'environnement Politique et légal :**

Les décisions politiques et étatiques peuvent influencer de manière favorable ou défavorable le développement de certains marchés et de certains concurrents, ce qui peut entraîner des changements dans la logique de fonctionnement des entreprises. Les aspects liés aux conditions politiques et légales comprennent notamment <sup>44</sup>:

#### **• Les relations entre l'Etat et les entreprises :**

L'intervention de l'État peut varier, créant ainsi des relations spécifiques avec les entreprises. Ces dernières peuvent entretenir des relations privilégiées avec l'État, qui établit des lois et des réglementations impactant divers aspects de leur activité, tels que la concurrence, la fiscalité et la législation sociale. Toutefois, avec la mondialisation, les entreprises ont souvent affaire à plusieurs interlocuteurs publics plutôt qu'à un seul. Elles doivent donc renforcer leurs stratégies d'influence et de lobbying tout en gérant une multiplicité d'interlocuteurs et de parties prenantes.

#### **• Contraintes réglementaires :**

La présence de mesures protectionnistes peut dissuader les entreprises étrangères d'investir dans un pays ou une région. Bien que certains pays aient abandonné le contrôle des prix, certains secteurs continuent de faire l'objet de réglementations tarifaires, notamment dans le domaine de la santé et des services basés sur les réseaux. Néanmoins, ces secteurs sont également affectés par des tendances telles que la dérégulation, la privatisation et la transformation des statuts des entreprises.

### **B- Environnement économique :**

L'environnement économique exerce une influence considérable sur l'activité des entreprises, nécessitant des responsables marketing une analyse attentive de toutes les tendances susceptibles d'impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs et leur sensibilité au prix. Il influe directement sur l'activité de l'entreprise à travers diverses variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage, et bien d'autres encore<sup>45</sup>.

### **C-L'environnement socioculturel :**

Les évolutions des styles de vie, des croyances, des valeurs, des cultures et des structures de population peuvent modifier les attentes des clients. La division du travail englobe des aspects sectoriels, sociaux et de genre, tous impactés par l'internationalisation. La division sectorielle

---

<sup>44</sup>G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

<sup>45</sup> A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

se concentre sur la spécialisation des activités entre fournisseurs, donneurs d'ordre et clients. La division sociale reflète les strates sociales, les disparités en termes d'éducation, de formation et de revenus. La division de genre concerne les différences entre hommes et femmes, notamment en ce qui concerne les rôles professionnels et domestiques, présentes dans toutes les sociétés mais à des degrés et selon des modalités variables.

### **D-L'environnement technologique :**

Les avancées scientifiques ont le potentiel de créer de nouveaux marchés, d'introduire de nouveaux concurrents sur le marché, et de modifier les critères de réussite d'une stratégie. Les innovations exploitent les possibilités offertes par ces avancées technologiques, révolutionnant ainsi les processus de fabrication, les produits et les équipements.

### **E-L'environnement écologique :**

La préoccupation croissante concernant la détérioration de l'environnement naturel est devenue une priorité majeure pour la population, incitant les gouvernements à réviser leur réglementation et les entreprises à adapter leurs produits en conséquence. Cette prise de conscience grandissante de ces problématiques implique que les responsables marketing doivent prendre en compte plusieurs tendances liées à l'évolution de l'environnement naturel dans leurs réflexions.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

## **Section 3 : Le rôle du diagnostic stratégique dans la prise de décision**

### **1-Définition de la décision :**

Prendre une décision implique une action délibérée de la part d'un individu ou d'un groupe, consistant à choisir parmi diverses options en fonction de critères définis, afin de résoudre un problème spécifique. Cette démarche revêt une importance capitale dans le développement des entreprises, puisqu'elle précède toute fixation d'objectifs et toute mise en œuvre des ressources.

Au sein des entreprises, un grand nombre de décisions sont prises quotidiennement, à divers niveaux hiérarchiques et dans différents domaines d'activité. Ces choix reposent sur les informations et les connaissances dont disposent les décideurs, en accord avec les objectifs de l'entreprise. Au fil du temps, plusieurs théories ont été élaborées pour décrire et expliquer le processus de prise de décision.<sup>47</sup>

### **2-Les types de décisions :**

#### **2-1- Les décisions programmées :**

Les décisions programmées sont des choix qui suivent des schémas routiniers et récurrents, pour lesquels l'organisation élabore généralement des procédures spécifiques. Par exemple, une décision programmée pourrait concerner la disposition des produits sur les étagères d'un supermarché. Dans ce type de situation, où le problème se répète régulièrement, les décisions sont généralement prises selon des directives de gestion établies.

#### **2-2 Les décisions non programmées :**

En revanche, les décisions non programmées sont souvent des choix uniques qui présentent généralement moins de structure que les décisions programmées.

### **3-Les niveaux de la décision au sein de l'entreprise :**

L'analyse de la variété des décisions révèle qu'elles se caractérisent par leur contenu spécifique, leurs impacts sur l'activité et la structure de l'entreprise, ainsi que par les processus qui les sous-tendent. Ces processus varient en fonction de plusieurs facteurs, tels que

---

<sup>47</sup> Barabel Michel, Meier Olivie, «Manageor, Les nouvelles pratiques du management », éditions Dunod volume 3, Paris 2015

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

la fréquence à laquelle les décisions sont prises, leur horizon temporel, le domaine de gestion concerné, et le niveau hiérarchique où elles sont prises.<sup>48</sup>

Dès 1965, Igor Ansoff distingue trois types de décision dans l'entreprise :

**Tableau N° 04 : Les différents niveaux de décision**

Typologie des Décisions Critères	Décisions stratégique	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme Traite des problèmes fondamentaux	Moyen terme Traite de la gestion des flux	Court terme Traite de la gestion des activités
Fréquence et degré de répétitivité	Décision spécifique Situation complexe	Décisions plurielles Routine organisationnelle	Décisions nombreuses et répétitivités
Degré d'incertitude et prise de risque	Très élevé	Moyen	Faible
Degré de réversibilité	Très faible	Moyen	Elevé
Impact	Global concerne l'ensemble de l'organisation	Partiel associée à une plusieurs procédures	Local spécifique à une fonction
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles (division, service, département)	Logique de décentralisation (au niveau des unités opérationnelles)
Information requis	Informations évolutives et émergente	Informations détaillées en rapport avec les transactions courantes	Information précises et factuelles
Champs d'actions	Mission, métier et activités Type de structure Croyance et valeurs.	Procédures, règlement, système de régulation et de communication, modalités d'exécution de travail.	Volume de production, délais, qualité, couts, gestion de stocks.

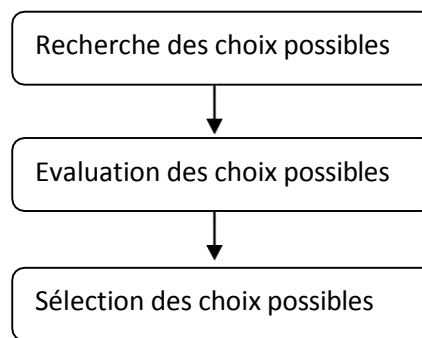
**Source : O. Meier ; < Dico du Manager > ; Dunod : Paris :2009.**

<sup>48</sup>Strategor, olitique générale de l'entreprise, édition Dunod ,2009, Paris, 4<sup>ème</sup> édition

### 3-1-La décision stratégique :

La décision stratégique englobe les choix qui concernent la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement. Il s'agit d'une décision à long terme et d'une importance exceptionnelle, car elle détermine la direction et la politique de l'entreprise sur une période prolongée, et il est souvent difficile de l'inverser. Ces décisions sont prises au niveau de la direction générale de l'entreprise.<sup>49</sup>

**Figure N° 05 : La décision stratégique.**



**Source:** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup> édition. Paris. P40.

#### ➤ **Les caractéristiques des décisions stratégiques :**<sup>50</sup>

Les caractéristiques des décisions stratégiques résident dans leur implication à long terme pour une organisation, leur impact sur son avenir, leur nature irréversible, imprévisible et complexe. Prises par la direction générale, ces décisions affectent tous les acteurs et exigent des ressources considérables.

Dans le processus stratégique, les décisions stratégiques définissent comment l'organisation entend réaliser ses objectifs, par opposition à ce qu'elle sait faire (diagnostic stratégique) et à ce qu'elle souhaite accomplir (objectifs stratégiques).

#### ➤ **L'impact des décisions stratégiques sur l'offre des entreprises :**

Notamment dans le cas des entreprises, celles-ci peuvent engendrer des changements significatifs tels que :

<sup>49</sup>Falque Laurent, Bougon Bernard « pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement, Editeur :Dunod 2015.

<sup>50</sup> Falque Laurent, Bougon Bernard « pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement, Editeur : Dunod 2015.

- Le lancement de nouveaux produits.
- L'ajout de services associés.
- Le changement de segment de clientèle.
- L'exploration de nouveaux marchés.
- Le recentrage sur le cœur de métier.

### **3-2-La décision d'organisation :**

La décision organisationnelle, également appelée tactique, porte sur la gestion des ressources de l'entreprise et reflète ses orientations stratégiques. Sous la responsabilité des directions fonctionnelles, elle implique un engagement à moyen terme de l'entreprise et peut être récurrente dans sa nature.

### **3-3-La décision opérationnelle :**

La décision opérationnelle se concentre sur les activités quotidiennes de l'entreprise. Elle est généralement simple et récurrente, ayant un impact à court terme, et peut être prise à différents niveaux hiérarchiques. Ces décisions opérationnelles, telles que la gestion des stocks, l'organisation des tournées, les expéditions et la facturation, jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, mettant ainsi en œuvre les orientations prises au niveau organisationnel.<sup>51</sup>

En prenant en considération à la fois le moment où la décision prend effet et la portée de son influence sur les personnes ou les services concernés, nous pouvons également identifier :

- Les décisions de planification, telles que la détermination des emplacements des locaux ou les opérations de fusion, qui se concentrent sur des projets à long terme.
- Les décisions de pilotage, comme le lancement d'une campagne promotionnelle, qui visent à guider et à superviser les activités en cours.
- Les décisions de régulation, par exemple le renouvellement des stocks, qui sont prises pour ajuster et maintenir l'équilibre des opérations quotidiennes.

---

<sup>51</sup>Serge oréal. « Management stratégique de l'entreprise ». Édition Economica. 1993.page20

### **3-4-Les étapes du processus décisionnel :<sup>52</sup>**

Herbert Simon a contribué de manière significative à la compréhension du processus de prise de décision dès les années 1950. Il a présenté un modèle explicatif de ce processus appelé le modèle IMC. Ses recherches sur la prise de décision individuelle dans les administrations et les entreprises lui ont valu le prix Nobel d'économie en 1978. Ces travaux ont servi de base à de nombreux autres modèles visant à décomposer et à comprendre le processus de prise de décision.

Selon H. Simon, le processus de prise de décision se décompose nécessairement en trois phases distinctes:

- **La phase d'intelligence(I)** : Dans la phase d'intelligence (I), le décideur entreprend l'analyse du problème en question, en examinant ses enjeux, ses contraintes et les informations disponibles. Ce n'est qu'une fois qu'il a une compréhension claire du problème qu'il peut passer à la phase suivante, celle de la réflexion.
- **La phase de modélisation (M) ou de conception des solutions:** Depuis les années 1970, un grand nombre de systèmes informatisés d'aide à la décision ont vu le jour pour soutenir les décideurs dans la formulation et l'évaluation des solutions possibles. Parmi ces outils figurent les systèmes experts et les systèmes d'intelligence économique, conçus pour aider les décideurs à élaborer des solutions pertinentes.
- **La phase de choix (C) de la solution parmi les différentes alternatives envisagées:** Dans cette brève phase, le décideur fait appel à sa logique entrepreneuriale et doit être prêt à prendre des risques, souvent en se fiant à son intuition. Bien que les systèmes d'intelligence artificielle puissent offrir un soutien précieux à ce stade, le décideur reste ultimement responsable de ses choix.

Toutefois, dans une approche managériale visant à piloter l'entreprise de manière efficace, le processus de prise de décision ne peut se limiter au choix de la solution. Il est essentiel de passer à la phase suivante, celle de la mise en œuvre de la solution retenue. La durée et la complexité de cette mise en œuvre varient selon qu'il s'agit d'une décision stratégique ou opérationnelle : par exemple, le réapprovisionnement des stocks peut être effectué rapidement, tandis que le lancement d'une nouvelle gamme de produits peut prendre plusieurs mois.

---

<sup>52</sup> Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation , 2004 .

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

Enfin, le contrôle des résultats est crucial pour évaluer la qualité de la solution et l'efficacité de sa mise en œuvre. Cela permet également de mettre en place des actions correctives si nécessaire, ou d'explorer de nouvelles solutions en cas de besoin.

### **3-5-Le niveau de rationalité de la décision :<sup>53</sup>**

La prise de décision est confrontée à diverses contraintes économiques, temporelles et techniques, à la fois internes et externes, ce qui limite le degré de rationalité des décisions prises.

Parmi les six types de contraintes identifiées :

- Les contraintes budgétaires impliquent une utilisation judicieuse des ressources financières limitées de l'entreprise.
- Le temps consacré à la recherche d'informations et à la réflexion doit être adapté à l'échéance de la décision à prendre.
- L'entreprise doit s'adapter aux contraintes et aux opportunités de son environnement économique, juridique et technologique.
- L'accès à l'information est crucial pour la prise de décision, mais le coût associé à la recherche de ces informations doit être proportionnel à l'importance de la décision.
- Les connaissances et l'expérience limitées du décideur influencent sa perception et sa compréhension des alternatives disponibles.
- Enfin, la personnalité du décideur peut également jouer un rôle dans la manière dont il perçoit les contraintes et les risques associés à une décision, ce qui peut varier d'un individu à l'autre.

### **3-6-La nature de la décision :**

La complexité du processus décisionnel dépend de la nature de la décision à prendre.

Les décisions stratégiques, étant difficiles à inverser, nécessitent un processus décisionnel prolongé visant à réduire les risques et les incertitudes. À l'inverse, les décisions opérationnelles les plus courantes peuvent être prises rapidement, voire automatisées. Par exemple, les commandes de pièces dans les chaînes de fabrication automobiles sont entièrement gérées par ordinateur.

Les gestionnaires prennent des décisions qui influent sur le fonctionnement quotidien de l'organisation et les communiquent à d'autres membres. Certaines de ces décisions peuvent avoir un impact considérable sur l'organisation, impliquant un grand nombre de personnes, un

---

<sup>53</sup>Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, 2004.

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

coût élevé ou des répercussions à long terme. Ces décisions importantes peuvent non seulement influencer les systèmes de gestion, mais également l'avenir professionnel du gestionnaire qui les prend.

D'autres décisions sont moins significatives, n'affectant qu'un petit nombre de membres de l'organisation, à faible coût et avec des répercussions à court terme.

### **3-7-Système d'information :**

La notion de systèmes d'information est très complexe et ne peut être appréhendée uniquement sous un angle technologique ou informatique. Elle englobe plusieurs dimensions, notamment organisationnelle, technologique et informationnelle. Pour mieux comprendre ce concept, les points suivants abordent les différentes définitions qui lui sont associées.

#### **3-7-1 Définition du système d'information :**

« Le système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions »<sup>54</sup>

Autrement dit, un système d'information structuré, utilisant diverses ressources, est un ensemble conçu pour atteindre un objectif spécifique et peut être défini à différents niveaux. En fin de compte, il possède une dimension organisationnelle et même sociale.

#### **3-7-2 L'information : matière première du processus décisionnel :**

« Le système informationnel se mêle inextricablement au système décisionnel »<sup>55</sup> Pour assurer au quotidien l'adéquation entre les plans d'action et les réalisations, les informations sont essentielles à la prise de décision, y compris les informations opérationnelles. Cependant, ces dernières sont souvent nombreuses et trop détaillées pour être directement utilisées par les managers. De plus, les systèmes d'information (SI) opérationnels se limitent en grande partie aux données de l'année en cours, ce qui les rend inadaptées pour la prise de décisions tactiques et stratégiques.

Pour pallier ces insuffisances, les systèmes d'information décisionnels ont été conçus. Ces systèmes extraient de manière sélective et synthétique les informations provenant des systèmes opérationnels. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de présenter ces informations de manière intelligible (rapports, graphiques, analyses ad hoc, etc.), facilitant ainsi la prise de décision et en améliorant la pertinence.

---

<sup>54</sup> J.J. LAMBIN, « la recherche Marketing », édition, Mc GRAW HILL, Paris 1990, p. 26.

<sup>55</sup> PACHE .G et PARAPONARIS.C, l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle, édition de L'ADREG, 2006, p89

### **3-7-3-Les systèmes d'information d'aide à la décision :**

Le concept des Systèmes d'Aide à la Décision (SIAD) est né de l'école anglo-saxonne, étant la version traduite de Décision Support Systems (DSS). En 1971, Scott-Morton a été un précurseur en décrivant un "système de décision et de gestion" qui couvrait le domaine comme suit<sup>56</sup> :

« Ce travail, traitant de Décision et de Gestion, est basé sur une recherche qui combine à la fois des ordinateurs, des modèles analytiques et des terminaux utilisant des techniques de visualisation d'interactivité » Cette méthode analyse les décisions cruciales et aide les décideurs dans des contextes complexes et peu structurés en intégrant leur intuition. Les systèmes présentent plusieurs options en fonction des informations et des contraintes, mais leur objectif principal est d'aider les utilisateurs à sélectionner la meilleure solution.

#### **3-7-3-1-Les SI dans la décision de groupe :**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitent la prise de décision collective à distance en permettant l'utilisation de logiciels dédiés à cet effet.

#### **3-7-3-2 Les SI dans la décision individuelle :**

Ce sont les systèmes interactifs d'aide à la décision et l'informatique décisionnelle :

- A. Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision
- B. Informatique décisionnelle

#### **3-7-3-3 Les SI dans les décisions structurées :**

Lorsque les décisions à prendre sont bien définies, les systèmes d'information peuvent intervenir à chaque étape du processus de décision. Certains systèmes sont spécialement conçus pour aider le décideur à élaborer une représentation claire du problème.

#### **3-7-3-4 Le SI dans les décisions semi structurées :**

Le rôle des systèmes d'information évolue en fonction de la complexité des décisions à prendre. Alors qu'ils étaient auparavant capables de gérer l'ensemble du processus de décision pour des problèmes bien définis, leur efficacité diminue dans le cas de problèmes semi-structurés et non structurés, où la prise de décision automatisée devient de plus en plus difficile.

#### **3-7-3-5 Les SI dans les décisions non structurées :**

Le rôle des systèmes d'information dans les décisions non structurées n'est pas très éloigné de celui qu'ils remplissent dans les décisions semi-structurées. En effet, leur objectif reste

---

<sup>56</sup> ADLA. A, p .19

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

toujours d'informer le décideur et de renforcer son processus de décision en lui fournissant les outils appropriés.

### **3-7-4 Structure d'un système d'aide à la décision :**

Tout comme les définitions varient selon les auteurs, il n'existe pas de norme d'architecture standard pour les Systèmes d'Aide à la Décision (SIAD). Chaque auteur regroupe sous ce terme un ensemble de composants plus ou moins vaste. En effet, plusieurs architectures ont été proposées pour la conception des SIAD. Sprague et Carlson ont identifié trois composants fondamentaux : l'interface homme-machine, un système de gestion de bases de données (SGBD) et un système de gestion de bases de modèles.

- A. Système de gestion et de génération de dialogue
- B. Un Système Gestionnaire de Base de Données (SGBD)
- C. Un Système Gestionnaire de Base de Modèles (SGBM)
- D. Un Système de Gestion de Base de Connaissances (SGBC)
- E. Un Système de Gestion de Base de Connaissances (SGBC)

## **CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique**

---

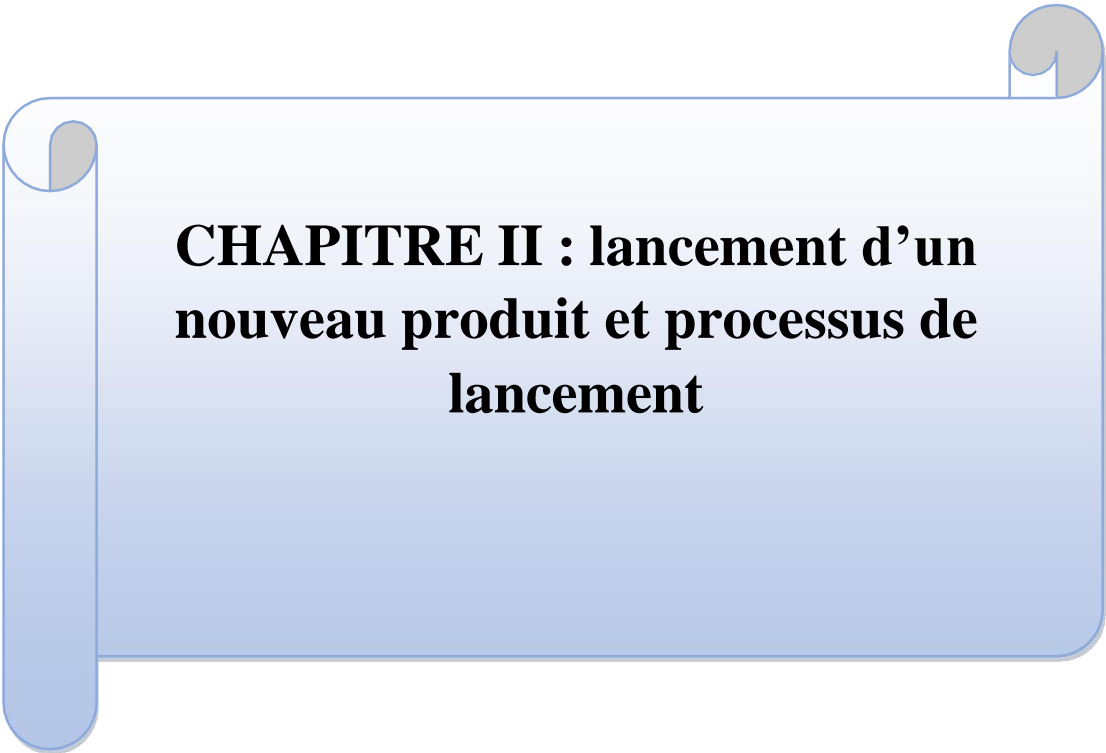
### **CONCLUSION :**

Le diagnostic stratégique implique une compréhension approfondie de la situation actuelle de l'organisation à travers une analyse à la fois de son environnement externe et de ses aspects internes. En d'autres termes, il s'agit d'examiner l'environnement externe de l'entreprise ainsi que ses composantes internes pour établir un bilan précis de sa situation.

Il reste pertinent pour aider l'entreprise à identifier les opportunités, voire les menaces, qui se présentent dans son environnement externe, et pour élaborer des réponses stratégiques en se basant sur une analyse de ses points forts et de ses faiblesses.

La méthode du diagnostic stratégique ressemble à une photographie de la situation actuelle de l'entreprise. Son objectif est de situer l'entreprise et ses concurrents sur un marché spécifique afin de valider ou de réviser les décisions stratégiques prises auparavant, et ainsi de guider l'entreprise vers un avenir qu'elle peut anticiper et maîtriser.

Pour assurer sa survie et sa durabilité, l'entreprise doit prendre des décisions stratégiques adaptées à son environnement, ce qui influe directement sur sa compétitivité immédiate. Le diagnostic stratégique lui fournit les informations nécessaires sur les caractéristiques du macro-environnement et du microenvironnement, ainsi que sur les particularités de l'entreprise elle-même. Ainsi, elle est en mesure de concilier les choix stratégiques qui influent sur sa compétitivité à long terme avec la gestion efficace des perturbations extérieures.



**CHAPITRE II : lancement d'un  
nouveau produit et processus de  
lancement**

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **Introduction**

L'évolution du paysage concurrentiel a mis en lumière l'importance cruciale des nouveaux produits pour maintenir la compétitivité. Cela incite les entreprises à opter pour un processus de lancement plus efficace que celui de leurs concurrents, afin d'assurer une part de marché significative.

Dans la première partie de ce chapitre, nous examinerons les différentes étapes du processus de lancement d'un nouveau produit. La deuxième section portera sur la définition de la politique marketing pour le lancement d'un nouveau produit. Enfin, dans la troisième section, nous aborderons les indicateurs de performance du processus de lancement d'un nouveau produit.

### **Section 1 : Le processus de lancement d'un nouveau produit**

La création d'un nouveau produit nécessite la mobilisation d'une gamme de moyens et de ressources techniques et technologiques. Cette mobilisation est nécessaire non seulement pour assurer le bon déroulement du processus de conception du nouveau produit, mais aussi pour garantir sa viabilité financière et sa conformité aux attentes de la cible visée, tout en se démarquant des concurrents.

#### **1-Définitions des concepts :**

##### **1-1-le concept et définition de produit :**

Lorsqu'on évoque un projet au sein d'une entreprise, cela implique généralement la conception et la réalisation d'un produit. En effet, avant de lancer un produit, il est nécessaire d'avoir une vision claire du projet qui le précède, celui-ci servant de cadre pour son développement.

Parmi les différentes définitions du produit on a choisi les suivantes :

« Défini de manière classique, le produit est un bien ou un service, offert sur un marché, permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs. »<sup>57</sup>

« Le produit peut être défini comme un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie contrairement à l'acception traditionnelle qui considère que le produit comme un bien vendu par une entreprise, la nouvelle acception : un produit est une offre présentée sur un marché qu'elle soit un service ou un bien, soit vendue ou non »

##### **2-Les caractéristiques d'un produit :**

On peut distinguer deux sortes de caractéristique :

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

- Composition et formule de fabrication
- Processus de production
- Qualité : Aptitude du produit à satisfaire les attentes du consommateur.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>P. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, Ed Publi Union, 2000, Paris, P412.

<sup>58</sup><http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/qualite-d-un-produit> consulter le 22-05-2024

### **b. Caractéristiques commerciales :**

- Marque : « La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou toute combinaison de ces éléments utilisée pour identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et les distinguer de ceux des concurrents. <sup>59</sup>

- Emballage : « L'emballage fait référence soit à l'acte d'emballer, soit à ce qui entoure le produit ». Le produit peut être associé à plusieurs types d'emballage. <sup>60</sup>

- Emballage primaire : en contact direct avec le produit.

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

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

- Étiquetage : partie de l'emballage qui comporte les informations décrivant le produit. Ces informations apparaissent sur l'emballage ou à l'intérieur. <sup>61</sup>

- Gamme : elle peut désigner un ensemble de produits similaires ou l'étendue d'une ligne de produits. <sup>62</sup>.

### **3-Cycle de vie du produit :**

Effectivement, les produits suivent généralement un cycle de vie comprenant quatre phases distinctes. Chacune de ces phases implique des variations en termes d'investissement, de rentabilité, de risques et de décisions stratégiques à prendre. Les quatre phases du cycle de vie d'un produit sont les suivantes : <sup>63</sup>

#### **3-1-Phase de lancement :**

Durant la phase de lancement, le produit est progressivement introduit sur le marché. Les dépenses de communication atteignent leur apogée par rapport aux chiffres d'affaires, tandis que les prix demeurent élevés afin de compenser les coûts liés à la recherche et au

---

<sup>59</sup> P.Kotler et all, op.cit, P314

<sup>60</sup> Jean Jacques Urvoy et Sophie sanchaz, le designer, Ed d'organisation groupe eyrolles, 2009, Paris, P160.

<sup>61</sup> P. Kotler ET All, op.cit, 12e Ed Pearson, P826.

<sup>62</sup> 4Claude demeure, op.cit, P132.

<sup>63</sup> Bayou Zakia, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Tizi-Ouzou, 2018

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

développement ainsi qu'à la communication. Au cours de cette période, la croissance est généralement limitée étant donné que l'innovation nécessite du temps pour se diffuser.

### **3-2-Phase de croissance (développement) :**

Pendant la phase de croissance (ou développement), le marché se structure et les positions de leader et de challenger se consolident. Le nouveau produit gagne en notoriété et attire rapidement de nouveaux clients, ce qui se traduit par une augmentation significative des volumes de vente.

#### **3-2-1-Phase de maturité :**

Pendant la phase de maturité, le produit n'est plus considéré comme une innovation et est largement diffusé et connu. Cela se traduit par une croissance des ventes beaucoup plus faible, voire nulle. Durant cette période, l'entreprise se concentre sur des investissements visant à améliorer sa productivité, tels que des études d'analyse de la valeur, dans le but de réduire ses coûts de revient.

#### **3-2-2-Phase de déclin :**

La phase de déclin survient lorsque le produit devient de moins en moins pertinent sur le marché, soit en raison d'une évolution des besoins des consommateurs, soit à cause de l'apparition d'un produit concurrent jugé plus adapté. Cette phase se caractérise par une baisse des ventes, qui peut conduire à la disparition du produit.

Lorsqu'une entreprise réalise que son produit est en déclin, elle doit cesser d'investir et élaborer un plan pour abandonner le produit et désinvestir. Cependant, il est possible qu'un produit en déclin connaisse un renouveau si de nouvelles utilisations lui sont trouvées ou si des accessoires sont ajoutés pour répondre aux nouvelles exigences des clients. Dans certains cas, la demande peut se stabiliser à un niveau acceptable.

Cette étude souligne l'importance pour les entreprises de penser à long terme dès le lancement d'un produit et de surveiller attentivement son évolution, en particulier lorsqu'il approche de la phase de déclin. Il est crucial que l'entreprise ait un autre produit en phase de croissance ou de lancement pour assurer sa pérennité.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **4-le Processus de lancement :**

Le processus de développement d'un nouveau produit englobe toutes les étapes entreprises pour faire passer de nouvelles idées de proposition de valeur au stade de lancement effectif du produit sur le marché.<sup>64</sup>

#### **4-1-Les étapes du processus de lancement d'un nouveau produit :**

Trouver de nouvelles idées est souvent difficile lorsqu'on cherche à innover, et l'absence d'études de marché préalables ainsi que l'évaluation insuffisante des projets peuvent entraîner des échecs plus fréquents. Pour remédier à cela, nous suggérons un processus de développement de produits innovants en six étapes, qui permet une approche séquentielle et structurée.

- 1ère étape : La recherche des idées.
- 2eme étapes : Le filtrage et l'évaluation des idées.
- 3eme étapes : La définition du concept produit et le test du concept.
- 4eme étapes : L'analyse économique du projet. La prévision des ventes et de Bénéfices.
- 5eme étapes : L'élaboration du produit.
- 6eme étapes : Les tests.

##### **1) La recherche des idées :**

L'innovation est souvent entravée par le manque d'idées de nouveaux produits, mais heureusement, il existe de nombreuses sources d'inspiration à la fois internes et externes à l'entreprise. Pour renforcer leur capacité d'innovation, les entreprises disposent de divers moyens.

Il est largement démontré qu'une collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise, telles que le marketing, la production et la recherche et développement, favorise l'innovation. Par conséquent, il est crucial d'établir une structure organisationnelle qui encourage des relations efficaces entre ces départements.

Les entreprises peuvent également mettre en œuvre des méthodes de collecte d'idées auprès de leur personnel de production, comme les boîtes à idées ou les cycles de qualité, ainsi qu'en sollicitant des retours de leurs vendeurs et distributeurs par le biais de rapports.

---

<sup>64</sup> P.kotler et B.Dubois,marketing management,9<sup>e</sup> Edition , 2005,Paris,p323

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

Le criblage ou la surveillance est une autre pratique utile, consistant à surveiller les revues spécialisées nationales et internationales, à examiner attentivement les brevets et les produits de la concurrence, et à établir des contacts directs avec des experts, des instituts de recherche et des universités.

En outre, il ne faut pas sous-estimer le potentiel des utilisateurs en tant qu'innovateurs. Ils constituent une source d'idées souvent sous-exploitée et économique. De nombreux programmes, comme ceux utilisés par IBM sur ses grands ordinateurs, ont été développés par des utilisateurs externes.

### **2) Le filtrage et l'évaluation des idées :**

Dans la phase précédente, l'objectif était de recueillir un large éventail d'idées. À présent, l'accent est mis sur leur sélection initiale. Un premier tri grossier est effectué pour éliminer les idées irréalisables et farfelues, dont une analyse plus approfondie serait à la fois coûteuse et superflue.

### **3) Définition du concept de produit :**

Une fois les idées de produits sélectionnées, il est essentiel de les préciser en développant des concepts. Un concept décrit de manière détaillée les caractéristiques objectives, subjectives et perceptuelles du produit final envisagé.

Pour faciliter cette transition de l'idée au concept, il est préférable de travailler sur plusieurs concepts simultanément, puis de sélectionner les meilleurs parmi eux. Le test de ces concepts auprès d'un panel de consommateurs est d'une grande aide pour cette sélection.

Pour ce faire, les concepts de produit sont présentés de manière verbale ou visuelle au jury de consommateurs de la manière la plus précise possible.

### **4) L'analyse économique et commerciale du produit :**

Cette analyse implique une étude approfondie du marché et une projection dynamique des ventes du nouveau produit. Ensuite, une évaluation des coûts sera entreprise en collaboration avec toutes les fonctions de l'entreprise impliquées dans le projet. Enfin, un calcul du seuil de rentabilité pourra être réalisé.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

- **L'analyse par le seuil de rentabilité :**

Le seuil de rentabilité, également appelé point mort ou chiffre d'affaires critique, représente le niveau de chiffre d'affaires auquel les coûts totaux sont égaux, indiquant ainsi le moment où une activité devient rentable.

- **L'analyse de la rentabilité :**

Le calcul du seuil de rentabilité est largement adopté en raison de sa simplicité, mais il est recommandé d'utiliser des méthodes plus sophistiquées telles que l'actualisation des flux de trésorerie ou le taux de rentabilité interne d'un projet. Cependant, ces méthodes nécessitent une connaissance détaillée des flux de trésorerie tout au long de la durée de vie du projet.

### **5) L'élaboration du produit :**

À ce stade du processus de développement, où l'analyse économique a conduit à sélectionner un ou plusieurs concepts, l'accent est désormais mis sur la concrétisation physique du produit. Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Finaliser la conception technique du produit.
- Déterminer son positionnement sur le marché.

- **La mise au point technologique :**

En étroite collaboration avec le département marketing et le bureau des méthodes, le bureau d'études, fonction périphérique de la fabrication, est chargé de concrétiser le produit en développant un prototype pilote ou une maquette conformes aux attributs du concept sélectionné. Pour ce faire, il établit un cahier des charges détaillant les performances techniques (vitesse, résistance, etc.), les caractéristiques physiques (poids, taille, forme), ainsi que les coûts en fonction des quantités produites. Le bureau d'études réalise ensuite des essais pour évaluer les qualités fonctionnelles du prototype, généralement fabriqué par un atelier relevant souvent du directeur des études. Les ajustements nécessaires, identifiés lors des essais, sont alors apportés.

Le nouveau prototype est ensuite soumis à des essais pour vérifier sa conformité au cahier des charges. Des préséries sont souvent lancées et testées, une partie étant évaluée par le laboratoire de l'entreprise ou par un organisme d'essai indépendant, tandis que l'autre est soumise aux consommateurs afin de mesurer leur réaction face au nouveau produit. Par

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

exemple, L'Oréal fait tester chaque shampoing par environ cinquante consommateurs pendant une quinzaine de jours avant de le lancer sur le marché.

### **Le choix d'un positionnement :**

Positionner un produit revient à identifier un créneau ou une lacune dans un segment de marché et à s'y positionner de manière optimale en exploitant toutes les capacités de l'entreprise pour se différencier de ses concurrents (marque, conditionnement, publicité, promotions, distribution, prix, etc.). Il est crucial de comprendre que le positionnement est un processus inévitable. Dans l'esprit des consommateurs, un nouveau produit sera automatiquement comparé aux produits concurrents. Il sera perçu comme plus luxueux ou plus abordable, plus robuste ou plus fragile, plus cher ou plus économique que les produits déjà existants. Les consommateurs se forgeront une image du produit, mais cette image peut différer de celle que l'entreprise avait initialement prévue. Plutôt que de laisser le positionnement se faire de manière spontanée, il est préférable de rechercher activement, avant le lancement du produit, une compréhension complète de ses caractéristiques et de leur pondération, en tenant compte des perceptions des produits concurrents et des attentes des consommateurs.

Lorsque l'analyse des concepts de produits et les études de marché révèlent plusieurs options de positionnement, il devient nécessaire de faire un choix parmi celles-ci. Pour ce faire, les entreprises mènent souvent des tests et des analyses visant à évaluer la perception du produit par les consommateurs dans des situations aussi réalistes que possible.

### **4-2-Les méthodes les plus couramment utilisées comprennent :**

- 1) **Les tests à l'aveugle ("blind tests"):** Ils consistent à présenter le produit nouveau dans un emballage neutre ou sous une forme anonyme, sans mention de marque ou d'entreprise. Les consommateurs évaluent le produit sans que l'influence de la marque ou de l'entreprise ne soit perceptible.
- 2) **Les tests d'utilisation :** Le nouveau produit est mis à la disposition d'un petit nombre de consommateurs pour une période limitée. Leurs observations, suggestions et opinions sont ensuite recueillies et analysées de manière unilatérale. Dans certains cas, les consommateurs participants sont invités à comparer les qualités du nouveau produit avec celles des produits existants (tests comparatifs).

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

3) **Les analyses de perception et de pré-usage** : Elles permettent d'évaluer le positionnement du nouveau produit par rapport aux produits existants et aux attentes des consommateurs avant son utilisation.

### **6) Les tests :**

#### **➤ Leur place dans la procédure de lancement d'un produit :**

Chaque étape du développement d'un nouveau produit implique des décisions commerciales qui peuvent être évaluées expérimentalement à l'aide de divers tests :

- Test de concept de produit
- Test de produit
- Test de marque
- Test de conditionnement ou d'emballage

De même, des décisions qui ne sont pas directement liées à la politique du produit, telles que le prix, la publicité et la préparation au lancement, font partie intégrante du processus de développement d'un nouveau produit et peuvent également être soumises à des tests.

#### **➤ Les tests de pré lancement :**

Le lancement d'un nouveau produit comporte un risque significatif. Bien que de nombreuses études aient démontré l'efficacité des tests de marché ou des tests de pré-lancement pour réduire ce risque, peu d'entreprises y ont recours, qu'il s'agisse de produits de consommation ou industriels, malgré le fait que ces tests couvrent tous les éléments du marketing-mix. Cette réticence à effectuer des tests de marché s'explique par l'absence de pratique courante dans ce domaine, ainsi que par les coûts élevés associés (qui peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers de francs) et les contraintes de temps auxquelles les entreprises sont confrontées.

Les tests de marché sont souvent négligés dans les cas suivants :

- Lorsque l'entreprise connaît une baisse de chiffre d'affaires, craint le chômage technique et perçoit dans son nouveau produit une opportunité de redressement.
- Lorsque la concurrence est active et surveille de près tous les nouveaux projets de produits pour les imiter rapidement.
- Lorsque la demande est forte et que les clients sont impatients d'être satisfaits, ce qui rend peu probable une baisse des ventes.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **Section 02 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit**

La démarche marketing conduit à élaborer un plan marketing qui est fondé sur l'élaboration de diverses stratégies de l'entreprise. Effectivement, une entreprise qui a élargi son marché suite à une analyse devra sélectionner le ou les segments sur lesquels elle concentrera ses efforts en choisissant les politiques les plus appropriées en accord avec ses objectifs stratégiques. Cela est particulièrement crucial lors du lancement d'un nouveau produit.

Pour accomplir cela, l'entreprise est encouragée à examiner attentivement les éléments du mix marketing, à savoir le produit, le prix, la distribution (la place) et la promotion<sup>65</sup>.

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

La politique du produit, ou stratégie de produit, est un élément central du marketing et de la gestion d'entreprise. Elle englobe toutes les décisions et actions prises concernant le développement, la gestion et la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits :

##### **1-1- La marque :**

La marque, ou le nom, est l'un des éléments constitutifs du produit. L'image du produit et son nom sont étroitement liés ; la marque représente un terme, un signe, un dessin ou une combinaison de ceux-ci utilisés pour identifier les biens de l'entreprise et les distinguer de ceux des concurrents.

- ✓ Un nom patronymique : comme Danone, Pierre Cardin. etc. Un nom géographique : comme Djurdjura, Evian, Soummam.
- ✓ Un dessin ou une couleur : le rouge de Coca, l'orange de ooredoo. etc.
- ✓ Un animal : le lion, le chat, le puma ...etc.
- ✓ Un symbole : le clown de Mac Donald... → Une combinaison de chiffre et de lettres : comme Lévis 501, chanel...etc.
- ✓ Un logo : le logo d'une banque ou d'une agence d'assurance...etc.

#### **Plusieurs caractéristiques sont retenues de la marque, et parmi elles on retient**

- ✓ Évocatrice de qualité et d'avantages : taille fine, Mr propre etc.
- ✓ Originale : chopa chups.

---

<sup>65</sup>Bayou Zakia, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Tizi-Ouzou, 2018

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

- ✓ Agréables à entendre et facile à prononcer : Mars, Omo, Isis... etc.
- ✓ Possibilité de la fractionner dans différentes langues et différentes cultures : Coca, Bic...etc.
- ✓ Déclinable : Danone, Danao...etc.
- ✓ Courte : Fa, II, Pepsi...etc.

### **La marque a différentes stratégies desquelles on peut citer quelques-unes :**

- ✓ La marque produit : Dans cette approche stratégique, chaque produit de la gamme sera commercialisé sous une marque distincte.
- ✓ La marque ombrelle : La marque est ainsi employée pour identifier des produits de natures diverses, tout en appartenant à une même gamme.
- ✓ La double marque : une marque est signée pour plusieurs produits ou catégories de produits, et une marque fille pour personnaliser un produit donné.

### **1-2- Le design :**

Également connu sous le terme de style, lorsque les produits proposent les mêmes fonctionnalités et prix, celui qui se distingue par son attrait visuel - déterminé par des éléments tels que la couleur, la forme et l'organisation - est celui qui connaît la meilleure vente. Ce concept vise à séduire, à positionner et à valoriser l'esthétique du produit.

### **1-3- Le packaging :**

Ce concept englobe le positionnement, l'emballage, l'étiquetage, l'apparence, etc. Le conditionnement représente le premier contenant du produit, tandis que l'emballage constitue une couche supplémentaire qui facilite les opérations de stockage, de manutention et de transport, tout en protégeant le produit contre les dommages causés par le soleil et l'humidité.

Il se fait généralement à trois niveaux : Le premier est conçu en pensant au consommateur, le deuxième à la fois au consommateur et au distributeur, tandis que le troisième est spécifiquement conçu pour le transport.

### **1-4- La politique prix :**

Établir le prix représente un élément crucial du mix marketing. Il joue un rôle essentiel dans la manière dont le produit est perçu par le consommateur et dans la perception de son positionnement par rapport à la concurrence.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

Fixer le prix de vente est une étape essentielle et complexe pour toute entreprise, étant donné la présence de facteurs internes et externes variables ainsi que l'incertitude qui les entoure.

**Les objectifs à considérer lors de l'établissement des prix comprennent :**

- ✓ **L'objectif de l'entreprise :** il s'agit de maximiser le profit, atteindre un taux de rentabilité important
- ✓ **L'objectif marketing :**
  - Si l'entreprise est un leader en innovation ou en qualité, son objectif sera de fixer un prix qui reflète et rentabilise ses efforts tout en valorisant son image.
  - Des objectifs spécifiques sont également pris en considération, tels que l'utilisation de produits d'appel pour attirer la clientèle vers une gamme particulière, ou l'utilisation de produits barrage pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

### **1-4-1- Les facteurs de fixation des prix**

Il y a des facteurs internes et externes.

- **Les facteurs internes :** Les éléments à prendre en compte incluent les coûts associés au produit (coûts fixes et variables), ainsi que les prix des autres produits de la même gamme ou d'autres gammes.
- **Les facteurs externes :** peuvent être :
  - **La réaction des consommateurs aux prix :** D'autres considérations importantes sont la disponibilité de produits de substitution, la possibilité ou non de stockage, ainsi que la perception et le pouvoir d'achat des consommateurs.
  - **La position du distributeur :** est cruciale pour l'entreprise, car il représente un partenaire essentiel. Il est donc indispensable que le prix de vente au consommateur soit suffisamment élevé pour rémunérer et motiver le distributeur.
  - **La concurrence :** Plus les caractéristiques des produits seront similaires plus il sera difficile de se démarquer du prix pratiqué par la concurrence.
  - **La réglementation :** Il s'agit de l'ensemble des contraintes légales encadrant la liberté de fixation des prix par l'entreprise, visant à protéger le consommateur contre les pratiques préjudiciables.

Les méthodes de fixation des prix dépendent de plusieurs facteurs, dont la demande (qui peut être élastique ou inélastique selon les produits), la concurrence, et la stratégie de l'entreprise

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

en matière de prix, notamment en utilisant des concepts comme le prix psychologique pour influencer la perception du consommateur.

### **1-4-2- Les stratégies de prix :**

- La stratégie de prix bas ou prix de pénétration : Axée sur la réduction des coûts, cette stratégie facilite l'entrée sur un marché où la différenciation des produits est simple. Elle peut être adaptée et évoluer ; l'entreprise peut choisir de continuer à refléter les baisses de coûts liées au volume dans les prix, ou de ne pas les refléter afin d'augmenter la marge bénéficiaire.
- La stratégie des prix élevés ou la stratégie d'écrémage : Cette stratégie s'applique sur un marché où les clients sont disposés à payer pour l'innovation. Initialement, le prix est élevé, mais il baisse progressivement à mesure que cette clientèle est saturée et qu'une clientèle plus large est ciblée. À ce stade, de nouveaux concurrents apparaissent et l'innovation devient commune. Cette approche attire principalement les entreprises visant une image de marque haut de gamme. La stratégie de serveur ou d'alignement est souvent adoptée lorsque le marché est bien établi et fortement surveillé par les entreprises existantes, et toute action peut déclencher des réactions agressives de leurs concurrents.

### **1-5-La politique de distribution :**

La distribution vise à faciliter la rencontre entre les clients et les produits de l'entreprise, assurant ainsi le transfert des produits du producteur vers le consommateur. Elle englobe le parcours emprunté par un produit depuis sa production jusqu'à sa destination finale chez le consommateur.

#### **1-5-1- Les types de circuit**

On distingue les circuits suivants :

- **Circuit long** : Entre le producteur et le consommateur, il peut y avoir plusieurs intermédiaires.
- **Circuits longs à deux niveaux** : fabricant au grossiste puis au détaillant puis au consommateur final.
- **Circuits longs à trois niveaux** : Le chemin habituel peut inclure le fabricant, le grossiste, le demi-grossiste, puis enfin le consommateur final.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

- **Circuits courts** : Le fabricant vend à un intermédiaire unique, qui à son tour vend au consommateur final.
- **Circuits ultra courts ou direct** : Il n'y a aucun intervenant entre le producteur et l'acheteur dans le cas de ventes directes, telles que la vente à domicile ou la vente par correspondance.

Dans ce circuit, il n'y a aucun intervenant intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

C'est ce qu'on appelle la vente directe, où le fabricant assume à la fois le rôle de grossiste et de détaillant.

Le producteur exprime son intention de supprimer tous les intermédiaires entre lui et les consommateurs.

### **A. Avantage du circuit**

- Un meilleur contrôle du circuit de distribution,
- Une coopération plus efficace avec les détaillants lors des opérations de promotion,
- Un contact plus direct avec le marché, d'où une meilleure connaissance des besoins de la clientèle et une plus grande possibilité de service après-vente

### **B. Inconvénients du circuit**

- Les coûts liés à la vente sont plus élevés.
- Il existe un risque de défaut de paiement de la part de certains détaillants (insolvabilité).
- Coût élevé de la distribution.

### **1-5-2- Le choix d'un circuit de distribution :**

Le fabricant prend d'abord une décision concernant l'utilisation des circuits de distribution existants ou la distribution directe des produits et services. Dans les deux cas, le choix du circuit de distribution est influencé par les éléments suivants:

- Les caractéristiques de produits ou services : Parmi ces éléments figurent les contraintes techniques, la complexité technique et le positionnement marketing.
- Les caractéristiques de la gamme : Largeur et profondeur de la bande de roulement.
- Les caractéristiques de l'entreprise : taille, puissance financière, etc.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **1-5-3- Les stratégies de distribution :**

La stratégie intensive ouverte ou de masse consiste à distribuer un produit à travers un vaste réseau de points de vente, facilitant ainsi l'accès du consommateur à celui-ci. Cette approche est privilégiée pour les produits de grande consommation et ne met pas l'accent sur le prestige de la marque.

La stratégie sélective implique que le fabricant sélectionne un nombre limité de distributeurs en fonction de critères tels que leur réputation, leurs compétences, etc. Ces distributeurs doivent être en mesure de fournir une information et un service après-vente efficaces, de maintenir un niveau de qualité constant et de valoriser le prestige de la marque. La stratégie exclusive : L'entreprise confie la vente de son produit à un nombre extrêmement restreint, voire à un seul distributeur, dans le but de préserver son prestige, l'image de sa marque et de recueillir les retours d'informations des consommateurs.

### **1-6- La politique de communication :**

Effectivement, toute communication implique un transfert de signaux entre un émetteur et un récepteur, nécessitant un processus de codage et de décodage (le langage étant la forme la plus courante de codage) afin de faciliter l'échange.

#### **1-6-1- Les objectifs de la communication :**

Elle vise à travers ses différentes actions à atteindre les objectifs suivants :

- **Objectif cognitif** : Il s'agit de rendre le produit plus visible.
- **Objectif affectif** : L'objectif est de susciter un sentiment d'appréciation envers le produit.
- **Objectif conatif** : L'objectif est d'inciter le client à prendre des mesures ou à réagir face à un produit de l'entreprise.

#### **1-6-2- Le mix communication :**

Après avoir défini les stratégies de produit, de prix et de distribution, l'entreprise doit ensuite trouver le moyen le plus efficace pour promouvoir son produit, persuader le consommateur de son utilité, lui créer un attachement et surtout stimuler en lui l'envie et le désir de l'acquérir. À cette fin, elle peut utiliser des moyens de communication traditionnels ou des stratégies alternatives.

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

- **La communication via les médias** : L'entreprise peut promouvoir son produit à travers cinq canaux de publicité : la télévision, la presse, la radio, l'affichage et le cinéma. La publicité, qui est une forme de communication payante, est généralement impersonnelle et unilatérale. Elle est diffusée via les supports médiatiques mentionnés, émanant d'une organisation en faveur d'un produit ou d'une marque.
- **La communication hors média** : Il s'agit de la communication qui ne fait pas appel aux supports mentionnés précédemment.
- **Le marketing direct** : message interactif direct entre l'émetteur et le récepteur avec personnalisation du message donner les supports et les majeurs
- **Le sponsoring** : Il s'agit de fournir un soutien matériel, financier et technique, souvent sous forme de contrat, à une équipe, un joueur, etc., en échange de retombées médiatiques, commerciales et financières.
- **Le mécénat** : Il s'agit de fournir un soutien matériel ou autre sans attendre de contrepartie en retour, tel que dans des actions humanitaires ou caritatives, poursuivant ainsi un objectif non lucratif.
- **Relations publiques** : Il s'agit de tous les messages diffusés auprès du public lors d'événements tels que les foires, les salons, etc.
- **Promotion des ventes** : Il s'agit d'une pratique bien connue qui implique d'offrir un avantage supplémentaire aux consommateurs à travers le produit lui-même, tel que des primes, des jeux, des prix bas, etc.
- **Le merchandising** : La manière dont les produits sont disposés dans le point de vente peut influencer positivement ou négativement la décision d'achat d'un produit.

### **1-7-Le contrôle du lancement du nouveau produit :**

Le contrôle du marketing au sein d'une entreprise ne se limite pas à la gestion du lancement de nouveaux produits, mais englobe également un suivi attentif des résultats à chaque étape du processus de lancement. Cela permet de comprendre les raisons des difficultés éventuelles et de réagir rapidement. Le contrôle s'appuie sur un ensemble d'indicateurs que l'entreprise doit définir préalablement, comprenant :

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **1-7-1- Les indicateurs commerciaux :**

L'objectif est de comprendre les ventes tant en volume qu'en valeur, ainsi que la part de marché et les ventes des autres produits de la gamme. Ces données peuvent être obtenues à partir de panels existants, d'enquêtes en magasin et de fichiers de commandes.

### **1-7-2- Les indicateurs de communication :**

Ces indicateurs permettent d'évaluer si la communication a généré une bonne mémorisation, une compréhension adéquate, un plaisir et une notoriété pour le nouveau produit. Ces données peuvent être obtenues à partir d'enquêtes auprès des consommateurs et de tests publicitaires post-campagne.

### **1-7-3- Les indicateurs relatifs aux consommateurs :**

Ces indicateurs comprennent le taux d'essai, le taux de rachat, le volume moyen d'achat par acheteur, le taux de satisfaction, le taux de communication par le bouche-à-oreille et le profil des acheteurs. Les sources de ces données peuvent inclure des panels de consommateurs, des enquêtes de consommateurs, des retours clients et les équipes de vente dans le secteur industriel.

### **1-7-4- Les indicateurs relatifs à la distribution :**

Ces indicateurs sont basés sur la distribution en valeur, la part de linéaire, le prix de vente effectif, les ruptures de stock et les niveaux de stock. Ces données peuvent être obtenues à partir de panels de distributeurs le cas échéant, d'échantillons de points de vente et des relevés des équipes commerciales.

### **1-7-5- Les indicateurs relatifs à la concurrence :**

Il s'agit des lancements des produits concurrents, des promotions, des baisses de prix et de la communication publicitaire. Ces informations peuvent être obtenues en analysant les panels, en consultant la presse, en examinant les rapports des équipes commerciales et en participant à des salons professionnels.

Tous ces indicateurs semblent incomplets car ils ne fournissent qu'une vue sur la nature des problèmes rencontrés. Pour prendre des mesures correctives efficaces, il est nécessaire de mener des enquêtes qualitatives auprès des prescripteurs, des vendeurs ou des distributeurs.

### **Section 03 : mesure de performance du processus de lancement d'un nouveau produit**

L'évaluation de la performance du processus de lancement d'un nouveau produit est essentielle pour toute entreprise cherchant à introduire avec succès un produit sur le marché. Cette mesure de performance fournit une perspective critique sur l'efficacité des stratégies et des actions mises en œuvre tout au long du processus de lancement.

#### **1-La définition de la performance de produit nouveau :**

Mesurer, en essence, équivaut à attribuer une valeur numérique à l'existence ou à l'intensité d'un phénomène. Cette règle s'applique aussi bien aux phénomènes tangibles et directement perceptibles, comme les transactions commerciales, qu'aux phénomènes plus abstraits et difficilement observables, couramment rencontrés dans le domaine du marketing, tels que la performance ou l'intention d'achat. En d'autres termes, la mesure nous permet de quantifier et de comparer ces divers aspects de manière objective, fournissant ainsi des données précieuses pour l'analyse et la prise de décision.<sup>66</sup>

#### **2-Mesurer la performance d'un produit nouveau :**

Ce processus de mesure se compose de deux étapes distinctes. Initialement, il est nécessaire de définir les critères essentiels d'une échelle de mesure adaptée à l'évaluation de la performance d'un nouveau produit. Ensuite, il convient d'exposer la démarche classique de conception et d'élaboration d'une telle échelle.

#### **3-Les caractéristiques d'une échelle de mesure de la performance d'un nouveau produit :**

Le praticien et le chercheur, tous deux intéressés par l'évaluation de la performance d'un nouveau produit, doivent faire face à un double défi, à la fois technique et conceptuel. Sur le plan technique, la principale interrogation concerne le niveau d'objectivité de la mesure, ce qui privilégie l'utilisation d'échelles multi-items, comme expliqué précédemment. Les items de perception s'avèrent préférables pour deux raisons principales. Tout d'abord, ils permettent implicitement de prendre en considération la variété des objectifs assignés à chaque nouveau produit, ainsi que les fluctuations conjoncturelles du marché. Ceci garantit une corrélation solide entre les mesures subjectives et objectives de la performance, réduisant ainsi le risque d'erreurs de mesure liées aux biais perceptuels.

---

<sup>66</sup> Lalou Tahar, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Bejaia 2022

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **4- Les facteurs déterminants de la performance d'un produit nouveau :**

Après avoir examiné les méthodes de mesure de la performance d'un nouveau produit, passons maintenant à l'exposition des facteurs déterminants de cette performance. Il est crucial de comprendre les principaux facteurs de succès qui doivent être gérés pour garantir le succès du produit sur le marché, en tenant compte de deux perspectives temporelles : à court terme et à long terme.

#### **4-1- Mesurer la performance d'un produit nouveau à court terme :**

Les taux élevés d'échec constatés lors du lancement de nouveaux produits, malgré les investissements considérables consentis pour leur développement et leur importance stratégique, mettent en évidence la nécessité pour les gestionnaires de se pencher sur de nombreuses recherches visant à identifier les facteurs clés de leur performance.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les facteurs déterminants de la performance des nouveaux produits. Nous allons maintenant présenter deux analyses distinctes : l'une menée par Montoya-Weiss et Calantone, qui a porté sur 47 études, et l'autre par Hénard et Szymanski, qui a inclus 60 recherches.

- La méta-analyse réalisée par **Montoya-Weiss et Calantone** a examiné 47 études concernant les facteurs explicatifs de la performance des nouveaux produits, qu'ils soient financiers, commerciaux ou techniques. Ces facteurs ont été regroupés en quatre catégories distinctes.
- La méta-analyse menée par **Hénard et Szymanski** a couvert 60 études portant sur les facteurs de performance des nouveaux produits, lesquels ont été classés en quatre groupes distincts : les caractéristiques du produit développé, de la stratégie entreprise, du processus de développement et du marché. Cette analyse a permis d'estimer les corrélations entre ces facteurs et la performance des nouveaux produits, évaluant ainsi leur pertinence et leur impact.

#### **4-2- Mieux assurer la performance d'un nouveau produit à plus long terme :**

Pour garantir la performance à long terme d'un nouveau produit, il est essentiel de mieux contrôler sa chaîne "satisfaction-fidélité-profit", ce qui permet d'augmenter la "valeur actualisée des clients" (VAC) ou le "life time value" en anglais. Le principe de la VAC consiste à actualiser les contributions futures des clients à la performance financière de l'entreprise, permettant ainsi d'estimer dès aujourd'hui les revenus qu'un client générera tout

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

au long de sa vie. Assurer la satisfaction et la fidélité des consommateurs est donc indispensable pour maximiser la VAC.

### **5-Les causes d'échecs et de réussites des produits nouveaux :**

#### **5-1-Les causes d'échecs des produits nouveaux :**

L'échec des lancements de nouveaux produits peut varier considérablement d'une entreprise à une autre. Cela peut se traduire par des objectifs de parts de marché non atteints ou atteints trop lentement, le retrait anticipé ou la maintien prolongé d'un produit sur le marché pour une durée commerciale plus courte, entre autres facteurs. En l'absence d'études véritablement fiables, certaines estimations indiquent que le taux d'échec des nouveaux produits se situe généralement entre la moitié et les deux tiers des lancements. Cette proportion continue de croître, et elle reste élevée même au sein des entreprises disposant d'une stratégie marketing très élaborée. En effet, plus une entreprise innove, plus elle s'expose à des risques que même les meilleures études ne peuvent pas entièrement écarter. Les raisons d'échec d'un nouveau produit sont multiples, parmi lesquelles six principales peuvent être identifiées.

- Une mauvaise compréhension du marché résulte généralement d'un manque total d'études préalables. Il est encore fréquent que de nombreuses entreprises lancent des produits sans avoir effectué de recherches préliminaires adéquates. Cette observation est particulièrement valable dans le secteur des PME et dans l'industrie. Même la réalisation d'une étude n'est pas une garantie absolue de succès, surtout dans le cas de produits très innovants, car les études peuvent être mal menées et leurs résultats mal interprétés.
- Un produit dont les performances sont insuffisantes ne répond souvent pas aux attentes définies initialement, ce qui entraîne une déception chez les consommateurs et un faible taux de rachat. Dans de telles situations, le soutien promotionnel ou publicitaire devient inefficace et ne parvient pas à susciter l'intérêt pour le produit.
- Une erreur de politique marketing survient souvent lorsque le positionnement du produit est incorrect, parfois trop ambitieux. Dans ces cas, la stratégie marketing et sa mise en œuvre peuvent être remises en question.
- La distribution peut refuser le produit ou ne pas lui accorder un soutien adéquat. Ce phénomène est particulièrement critique dans le cas des grandes distributions, car elles jouent un rôle crucial dans le destin des nouveaux produits. De plus, le succès dépend

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

également de l'implication de la force de vente ou des réseaux de distribution internes de l'entreprise.

- La sous-estimation de la concurrence peut provenir d'une méconnaissance de sa force, de son influence dans la distribution, ainsi que de sa capacité à réagir rapidement et à contre-attaquer avec vigueur.
- Une mauvaise organisation peut se manifester de différentes manières, telles qu'une préparation insuffisante des campagnes publicitaires lors du lancement, ou plus fréquemment, des délais trop longs dus à la confidentialité excessive, ce qui entraîne une préparation inadéquate de la force de vente, entre autres problèmes.<sup>67</sup>

### **5-2-Les conditions de réussite d'une innovation :**

Les conditions de réussite d'une innovation sont souvent diamétralement opposées aux causes d'échec énumérées précédemment. Parmi les nombreux facteurs de succès, deux sont généralement considérés comme particulièrement cruciaux.

- Une compréhension approfondie est essentielle. Les responsables doivent posséder une connaissance approfondie du projet d'innovation ainsi que des comportements et des attentes de la cible visée. Cette compréhension peut être partiellement obtenue grâce à des études de marché, mais elle doit également s'appuyer sur des interactions personnelles directes entre le responsable marketing et la cible, que ce soit les consommateurs, les distributeurs, la force de vente, etc.
- La coopération, la confiance et la solidarité sont également cruciales. Une autre condition essentielle à la réussite d'un projet d'innovation réside dans l'établissement d'un climat de coopération étroite, de confiance mutuelle et de solidarité entre les responsables marketing et tous leurs interlocuteurs au sein de l'entreprise. Cela inclut notamment les départements de recherche et développement, de production, de réseau, d'achats et de direction commerciale.

Pour qu'un projet d'innovation aboutisse à un succès, il ne doit pas se limiter au domaine du marketing, mais impliquer toute l'entreprise. Un développement harmonieux et une conclusion réussie nécessitent l'engagement de l'ensemble de l'organisation dans le projet d'innovation<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup>Landrie Levy-Lindon « Mercator » 7<sup>ème</sup>édition DALLOZ 2003 P 348

<sup>68</sup>Landrie Levy-Lindon « Mercator » 7<sup>ème</sup>édition DALLOZ 2003 P 348

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **6-Les caractéristiques et difficultés rencontrés en phase de lancement :**

#### **6-1-Les caractéristiques du produit en phase de lancement :**

Un démarrage des ventes progressif est observé suite à la mise en place graduelle du produit sur le marché. Cette progression lente peut être attribuée à des problèmes techniques liés soit à la finalisation du produit, soit à l'augmentation de la capacité de production afin de répondre à la demande future.

Les essais ou dégustations sont fréquents. En général, la distribution est limitée et restreinte. Les procédures actuelles ne permettent pas encore de rendre rapidement le produit disponible pour le client final. De plus, ce dernier montre une certaine réticence à changer ses habitudes d'achat. Seuls les innovateurs et les réceptifs, généralement dotés de revenus élevés, sont susceptibles d'acheter le produit en raison de son coût. En ce qui concerne les bénéfiques, ils sont souvent réduits voire négatifs en raison des dépenses engagées par l'entreprise pour stimuler la consommation et la distribution, notamment à travers des investissements importants dans la promotion. Toutefois, la concurrence reste généralement limitée, voire inexistante, en raison de la faible diffusion du produit.

#### **6-2-Les difficultés rencontrées en phase de lancement :**

Le principal défi du lancement d'un nouveau produit réside souvent dans la stratégie de tarification. Les prix ont tendance à être élevés en raison des coûts élevés associés à une production initialement limitée.

Des problèmes techniques ; de fortes marges nécessaires à la couverture des dépenses promotionnelles. Le tableau suivant retrace quelques problèmes que l'on peut aussi rencontrer en phase de lancement :

## Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement

Tableau N° 05 : récapitulatif de quelques facteurs d'échecs

Les problèmes rencontrés	Indicateurs permettant d'identifier ce problème
Hésitation de distributeur à référencer le produit.	Distribution numériques, distribution valeur
essai insuffisant du produit par les consommateurs.	nombre d'acheteur ; pénétration cumulée
Rachat faible par les consommateurs ayant essayé le produit pour la première fois.	Quantités. Acheter par acheteur (QA/NA) taux de rachat
Des référencements du produit par les distributeurs ayant initialement acceptés de le référencer	Taux de rupture de stocks
Communication insuffisante ou inefficace auprès des consommateurs	Taux de notoriété faible compréhension insuffisante du message attribut à une autre marque, taux d'agrément faible.
Produit mal mis en valeur en rayon	Pas de linéaire affecté au produit. Emplacement sur les linéaires.

**Source:** Analyse de la phase de lancement du nouveau produit au sein de Camlait SA

(Mémoire en ligne)

D'après ce tableau qui répertorie les divers problèmes rencontrés lors du lancement, il est clair qu'il ne suffit pas de simplement introduire un nouveau produit sur le marché et d'attendre les résultats. Il est impératif de suivre ce lancement avec des indicateurs spécifiques qui favoriseront son succès commercial.<sup>69</sup>

---


<sup>69</sup>WWW. LAKRAYA.COM

## **Chapitre II : Lancement d'un nouveau produit et processus de lancement**

---

### **Conclusion**

En conclusion, le lancement d'un nouveau produit est une étape cruciale pour toute entreprise, mais sa réussite dépend en grande partie d'un diagnostic stratégique solide. Ce diagnostic permet d'identifier les opportunités de marché, de concevoir des produits répondant aux besoins des consommateurs, et de développer des stratégies marketing efficaces. En intégrant le diagnostic stratégique à chaque étape du processus de lancement, les entreprises peuvent mieux comprendre leur environnement concurrentiel, anticiper les tendances du marché et maximiser leurs chances de succès. Ainsi, une approche stratégique cohérente et orientée vers les objectifs, soutenue par un diagnostic stratégique rigoureux, constitue la clé pour introduire avec succès un nouveau produit sur le marché et assurer sa pérennité à long terme .



**CHAPITRE III : diagnostic  
stratégique et lancement d'un  
nouveau produit :  
Cas Electro-industrie**

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

#### **Introduction :**

Le diagnostic stratégique de l'entreprise avant le lancement d'un nouveau produit implique plusieurs étapes clés. Il commence par une analyse approfondie de ses capacités internes, incluant les compétences techniques, la capacité de production, et les ressources humaines et financières disponibles. Ensuite, il examine l'environnement externe, englobant l'analyse du marché cible, les comportements des consommateurs, et l'étude de la concurrence.

Pour Electro-Industrie, ces analyses sont essentielles afin de s'assurer que le nouveau produit répondra aux attentes des clients et pourra s'imposer sur le marché. De plus, la dynamique du marché algérien, avec une répartition changeante entre les clients publics et privés, doit être prise en compte pour adapter la stratégie de lancement et maximiser les ventes. Ce chapitre vise à démontrer comment un diagnostic stratégique bien conduit peut devenir un levier crucial pour la réussite du lancement de nouveaux produits, en permettant à Electro-Industrie de s'adapter et de répondre efficacement aux exigences du marché et aux attentes des clients. Nous débuterons par une présentation détaillée de l'entreprise Electro-Industrie, en mettant en lumière son historique, son évolution, ainsi que ses principales activités et structures organisationnelles. Cette section permettra de contextualiser l'importance du diagnostic stratégique pour cette entreprise.

Ensuite, nous examinerons les éléments clés de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela inclut une analyse des ressources et compétences internes, des capacités de production, ainsi que des relations avec les fournisseurs et les clients. Nous aborderons également l'étude de la concurrence et l'analyse des tendances du marché afin de comprendre les opportunités et menaces qui peuvent influencer le lancement du nouveau produit.

Nous poursuivrons avec la méthodologie de recherche utilisée pour collecter les données nécessaires à notre analyse. Cette section décrira les outils et techniques employés, tels que les entretiens, et l'analyse documentaire, pour obtenir une vision complète et précise de la situation actuelle de l'entreprise.

Enfin, nous concluons par une analyse et une interprétation des résultats obtenus, en soulignant les implications stratégiques pour Electro-Industrie. Nous mettrons en évidence les points forts sur lesquels l'entreprise peut capitaliser, les faiblesses à corriger, ainsi que les opportunités à saisir et les menaces à anticiper. Cette analyse permettra de formuler des

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

recommandations concrètes pour optimiser le lancement du nouveau produit et assurer son succès sur le marché.

#### **Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI) :**

ELECTRO-INDUSTRIE est une entreprise publique économique (EPE) algérienne, située à AZAZGA.

##### **1-Historique de l'entreprise EI :**

Electro-Industries est née de la réorganisation du secteur industriel algérien entre 1980 et 2000, ce qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL en plusieurs ENPE/SPA, dont Electro-Industries. L'usine a été construite dans le cadre d'un contrat clé en main avec des partenaires allemands, à savoir :

- Siemens pour les produits tels que les moteurs, alternateurs et groupes électrogènes
- Trafo-Union pour les transformateurs
- Fritz Werner pour l'ingénierie du projet

La production des transformateurs a débuté en 1985, suivie par celle des moteurs et alternateurs en 1986. Ces produits ont été fabriqués sous licence Siemens jusqu'en 1992. Electro-Industries a été créée sous sa forme actuelle d'entreprise autonome en janvier 1999, devenant une société par actions après la scission de l'ENEL (Entreprise Nationale d'Électronique).

##### **1-2-Localisation et superficie :**

Electro-Industries est implantée sur un terrain agricole de 39,5 hectares, situé sur la route nationale n°12, à 30 km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et à 8 km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

##### **1-3-Statut juridique et capitaux social :**

Electro-Industries est une entreprise publique économique (EPE/SPA) sous forme de société par actions, conformément à la loi 88-01 du 13 janvier 1988, avec un capital social de 4 753.000.000 dinars. Elle est entièrement détenue par l'État.

#### **2- L'organisation de l'Électro-Industrie :**

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

### 2-1-Composition du complexe d'Electro-industries :

Electro-Industries se compose de trois unités, toutes situées sur le même site :

- Une unité de fabrication de transformateurs de distribution (moyenne tension, basse tension)
- Une unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et montage de groupes électrogènes
- Une unité de prestation technique, principalement au service des deux unités mentionnées ainsi qu'à la sous-traitance externe.

### 2-2-Effectif global de l'entreprise :

Electro-Industries emploient 883 travailleurs, répartis comme suit : 22 % de cadres, 31 % de personnel de maîtrise, et 47 % de personnel d'exécution. Ces employés sont répartis entre les trois unités de production, lesquelles sont soutenues par des structures de soutien, notamment la direction générale, les directions centrales et les organes d'assistance.

**Tableau N° 06 : Effectif globale de l'entreprise électro industrie :**

Catégorie	Pourcentage	Nombre d'employés	Unités de production
Cadres	22%	194	1-Unité de production 2-Unité de production 3-Unité de production
Personnel de maîtrise	31%	274	1-Unité de production 2-Unité de production 3-Unité de production
Personnel d'exécution	47%	415	1-Unité de production 2 -Unité de production 3 -Unité de production

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

<b>Total</b>	100%	883	
--------------	------	-----	--

**Source** : réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise.

### 2-3-Domaine d'activité :

Electro-Industries est le leader national et continental dans le domaine de l'industrie électronique. Son activité remonte à 1986 avec la fabrication de moteurs électriques, d'alternateurs et de transformateurs de distribution. Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations de la Commission Électrotechnique Internationale (CEI) et aux normes allemandes DIN (Deutsche Industrie Normen) ainsi qu'aux normes du comité allemand VDE (Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik), la Fédération allemande d'électricité.

### 2-4-Etat des unités et leurs perspectives :

#### 2-4-1-Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique :

Les moteurs et alternateurs produits dans cette unité sont similaires à ceux de Siemens, le donneur de licence des années 80, et sont conformes aux recommandations CEI/DIN/VDE. La qualité de ces produits a été prouvée par les clients nationaux et étrangers, notamment lors des transactions avec l'ex-URSS, la France et le Maroc.

Cependant, bien que l'unité moteur ait absorbé 80 % des investissements, elle n'a jamais atteint les volumes de production pour lesquels elle avait été conçue, ce qui rend sa rentabilité incertaine.

L'unité est dimensionnée pour une capacité de production de :

- 5000 transformateurs par an (0.25 kW/400 kW)
- 50 000 moteurs par an (50 kW/3150 kW)
- 2000 alternateurs par an (15 kW/1250 kW)
- Montage de 400 groupes électrogènes

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

Elle dispose de tous les équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis. Actuellement, l'unité emploie 332 agents, dont 50 cadres.

Un problème majeur de l'entreprise est la commercialisation des 9000 moteurs monophasés en stock, due à la mauvaise santé financière du client POVAL de BERROUAGUIA, un problème qui persiste à ce jour.

#### **2-4-2-Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique) :**

- Assainissement des encours de production en les transformant en produits finis.
- Assainissement des stocks.
- Réduction des coûts de revient.
- Rapprochement avec les clients.
- Recherche permanente de marchés à l'export et de partenaires.

En raison de la mévente des moteurs, il a été décidé d'adapter l'outil de production aux besoins du marché par l'introduction de nouvelles actions et développements tels que :

- Élargissement de la gamme des moteurs monophasés.
- Production de moteurs spécifiques pour les clients.
- Production de moteurs à deux vitesses.
- Fabrication de moteurs avec une classe d'isolation H.
- Montage de groupes électrogènes.
- Production de moteurs pour climatisation, destinés à l'ENEIM.

Des produits sont également en cours de développement :

- Moteurs réducteurs.
- Moteurs avec frein.

#### **2-4-3-Unité transformateurs UTR :**

L'unité de production de transformateurs fonctionne à pleine capacité, produisant en moyenne 5000 transformateurs par an et couvrant ainsi 70 % de la demande du marché national. Les 30 % restants sont comblés par la concurrence étrangère, notamment :

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

- FRANCE TRANSFO (France)
- MINEL TRANSFO (Yougoslavie)
- TRANSFO TUNISIEN (Tunisie)
- MATELEC (Liban)

Il est important de noter que les clients reconnaissent la qualité supérieure des transformateurs d'Electro-Industries et ne se tournent vers les produits concurrents qu'en cas d'indisponibilité des produits d'Electro-Industries.

Les principaux clients d'Electro-Industries pour les transformateurs sont CAMEG et KAHRIF, qui équipent l'entreprise nationale SONELGAZ, ainsi qu'AMMIMER ENERGIE.

Les prix sont négociables pour les gros clients, tandis que des prix catalogue sont appliqués aux autres clients.

#### **➤ Perspectives de L'UTR :**

Pour l'avenir, l'unité des transformateurs envisage de :

- Augmenter ses capacités pour répondre à la demande nationale, visant à produire jusqu'à 6000 transformateurs par an.
- Explorer le marché de l'exportation.
- Moderniser la technologie de l'entreprise en introduisant des technologies de transformateurs hermétiques et secs.

#### **3-Organigramme de l'Electro-Industries :**

La structure de l'entreprise Electro-Industries est essentielle pour garantir son bon fonctionnement, son développement et sa réactivité face à l'environnement économique, afin de poursuivre efficacement ses objectifs.

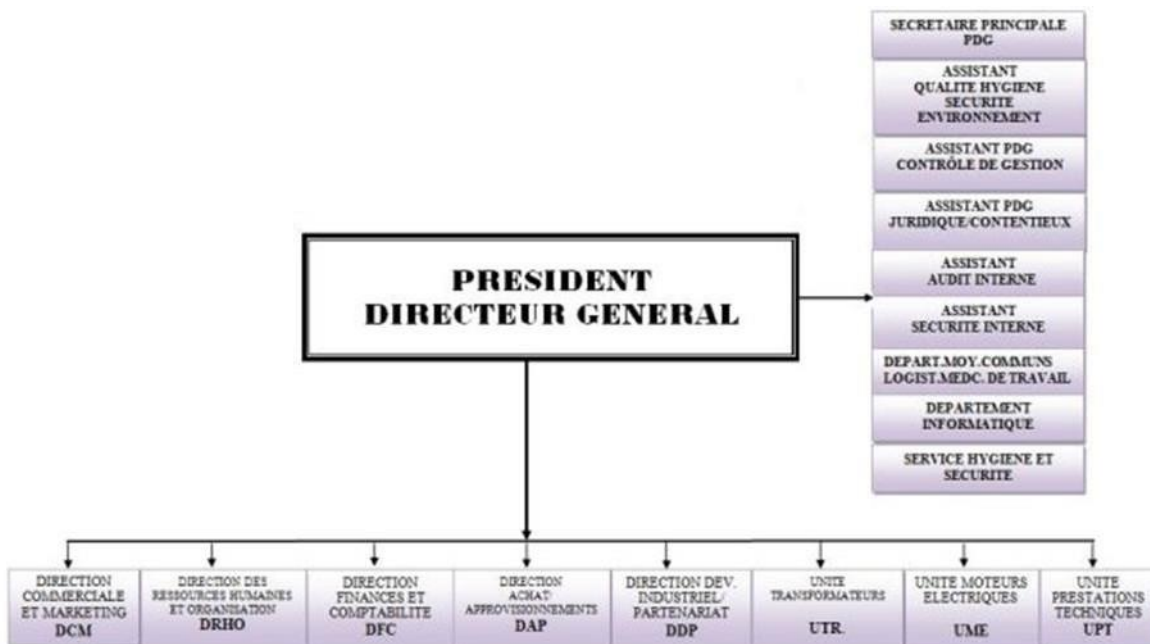
L'organigramme de l'Electro-Industries se compose des éléments suivants :

- Président Directeur Général (PDG)
- Secrétaire principale du PDG
- Assistant qualité, hygiène, sécurité, environnement

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

- Assistant juridique et contentieux du PDG
- Assistant audit interne
- Assistant sécurité interne
- Département Moyens Communs Logistique, MEDC de Travail
- Département informatique
- Service hygiène et sécurité
- Direction commerciale et marketing (DCM)
- Direction des ressources humaines et organisation (DRHO)
- Direction finances et comptabilité (DFC)
- Direction achats et approvisionnements (DAA)
- Direction développement industriel et partenariat (DDP)
- Unité transformateurs (UTR)
- Unité moteurs électriques (UME)
- Unité prestation technique (UPT)

**Figure N° 06 : organigramme de l'entreprise EI :**



Source : document interne de l'entreprise.

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

Nous allons concentrer notre étude sur la direction commerciale et ses différents services.

#### **4-La direction commerciale :**

La direction commerciale (DC) joue un rôle d'interface entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. Elle constitue un support essentiel dans la politique générale de management de l'entreprise. La DC cherche à la fois à élargir son champ d'activité et à assurer la fidélisation de ses clients.

Elle représente l'entreprise auprès des fournisseurs, des transporteurs et des assureurs dans le cadre des opérations commerciales. La DC d'Electro-Industries se compose d'un département commercial et relations clients, d'un service marketing, d'un cadre chargé du recouvrement et d'un cadre chargé du reporting.

#### **4-1-Département commercial Et Relation Clients :**

Qui est composé de deux services :

##### **4-1-1-Service ventes transformateur :**

###### **A) Cadre Commerciale :**

###### **➤ Principaux objectif du poste :**

Coordonner et évaluer les activités du service. Contribuer à définir les politiques et stratégies de l'entreprise pour améliorer la vente de ses produits.

###### **➤ Taches principales :**

En collaboration avec le service technique et les technico-commerciaux :

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

- Participer aux foires et expositions pour attirer de nouveaux clients et augmenter le carnet de commandes.
- Informer les clients des nouveaux développements apportés aux produits.
- Établir un rapport d'activité périodique.

#### **B) Chef de section facturation :**

##### **➤ Principaux objectif du poste :**

Est responsable des opérations liées à la facturation.

##### **➤ Taches principales :**

Élaborer, mettre en place et suivre le plan budgétaire et comptable de l'établissement. Assurer le suivi de la facturation. Exploiter les tableaux de bord et dresser les bilans. Superviser et contrôler les inventaires.

#### **c)-Cadre chargé de l'après ventes :**

##### **➤ Principaux objectifs de postes :**

Se charger des opérations et travaux nécessaires vis-à-vis des clients. Recueillir auprès des clients toutes les informations relatives à la qualité des produits vendus et contribuer ainsi à leur amélioration continue.

##### **➤ Taches principales :**

Résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs des produits fabriqués par l'entreprise. Conseiller les clients et leur fournir des informations sur les produits.

#### **D)-Cadre Chargé de la sous-traitance :**

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

#### ➤ **Principaux objectifs de postes :**

Gérer les projets de sous-traitance.

Négocier avec les sous-traitants de l'entreprise et s'assurer de leur succès.

#### ➤ **Taches principales :**

Assurer une surveillance des produits et des fournisseurs ainsi qu'une veille technique. Coordonner ou participer au développement de nouveaux produits. Collaborer et négocier avec les fournisseurs ou partenaires internes et externes. Assurer la gestion des projets et suivre les marges de manière efficace.

#### **E)- Section Expédition :**

Elle est chargée d'assurer la réception, le stockage, la préparation et la distribution des produits semi-finis ou finis. Son rôle consiste également à organiser et améliorer les flux de composants et de produits finis à l'intérieur de l'entreprise et à destination des clients, afin de garantir la qualité et le respect des délais de livraison des meubles.

#### **4-1-2-Le Service marketing :**

##### **A)-Cadre chargé de marketing :**

Elle est responsable de la mise en œuvre et du suivi des actions marketing.

#### ➤ **Taches principales :**

- La création et l'envoi de campagnes d'emailing.
- La rédaction de contenus pour diverses communications.
- La préparation d'argumentaires commerciaux.
- Le suivi des campagnes et leur analyse statistique.

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

#### **B)-Cadre chargé recouvrement :**

Le chargé de recouvrement intervient auprès des clients en retard de paiement. Son rôle consiste à les contacter pour les relancer et veiller à ce que les créances soient récupérées dans les délais impartis.

##### **➤ Taches principales :**

- Identifier les différends commerciaux.
- Gérer le recouvrement des créances.
- Négocier les modalités de paiement.
- Maintenir la relation client.

#### **C)-Cadre chargé de reporting :**

C'est le cadre chargé de recueillir les informations sur l'état financier de l'entreprise et de gérer la consolidation des comptes.

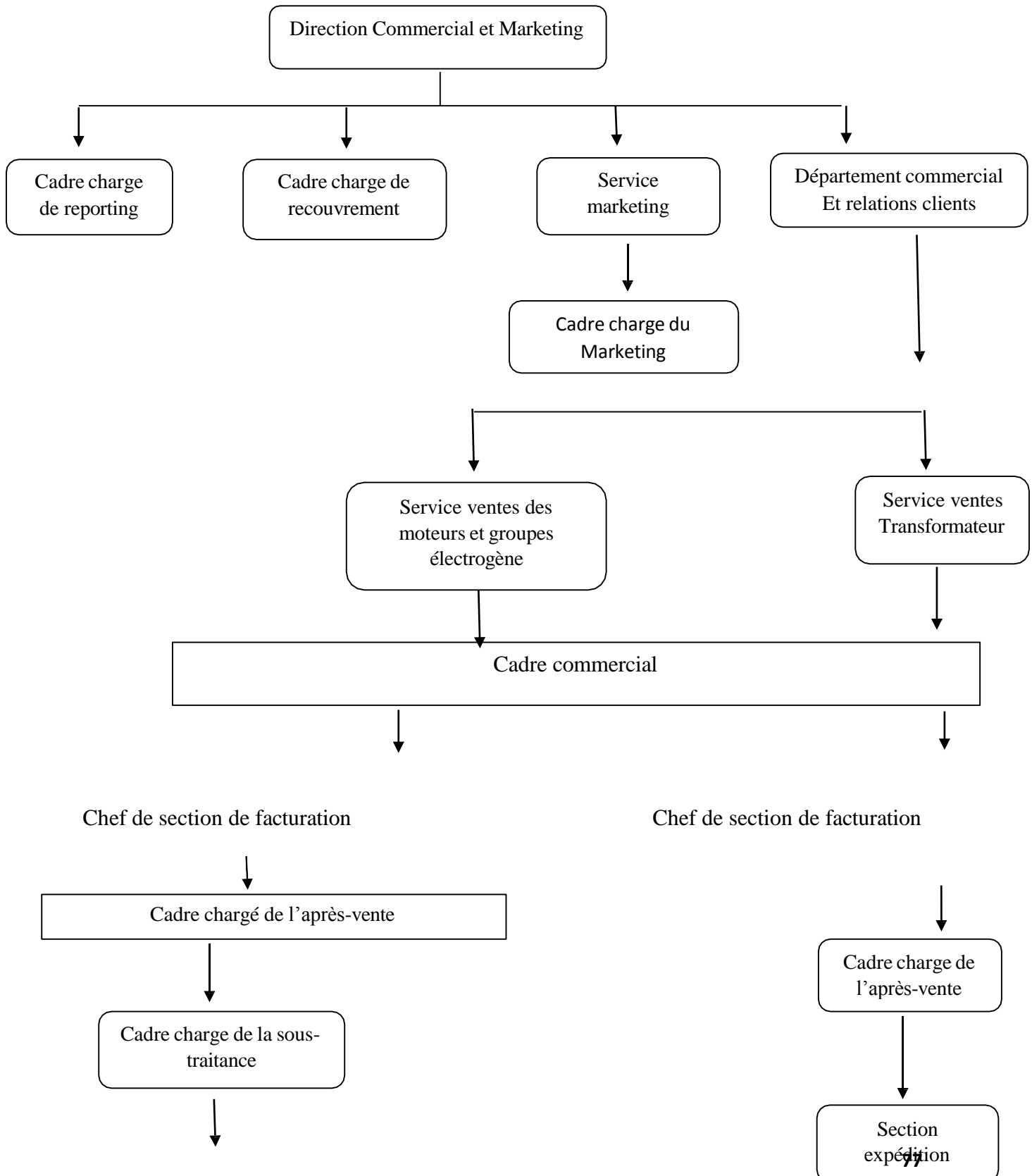
##### **➤ Taches principales :**

Transmettre à la direction générale des rapports consolidés et réglementaires après avoir analysé les écarts entre les prévisions comptables et la situation réelle.

# Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

## Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

Figure N° 07 : direction Commerciale et Marketing de l'entreprise EI



## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

Section expédition

Source : Document de l'entreprise 2021

### Section 2 : Processus du diagnostic interne et externe au sein de d'électro-industrie EI

Dans cette section, nous allons analyser l'entreprise du point de vue interne et externe afin d'identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

#### 1-Analyse interne :

##### 1-1-Ressources et compétences de l'EI:

Dans le contexte de la gestion des entreprises, les ressources et les compétences jouent un rôle crucial dans le développement et la performance organisationnelle.

Tableau N° 07: ressources et compétences de l'entreprise EI.

Catégorie des compétences	Description	Catégories des ressources	Description
---------------------------	-------------	---------------------------	-------------

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

### Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

<p><b>Humaines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise technique dans les domaines de l'électronique, de l'ingénierie électrique et des technologies connexes.</li> <li>- Personnel qualifié en recherche et développement.</li> <li>- Équipe de gestion expérimentée dans l'industrie.</li> </ul>	<p><b>Conception et Ingénierie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à concevoir des produits électroniques avancés.</li> <li>- Expertise en ingénierie pour l'intégration de systèmes complexes.</li> </ul>
<p><b>Physiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installations de production modernes.</li> <li>- Équipements de pointe pour la fabrication et les tests.</li> <li>- Stocks de composants électriques et électroniques.</li> </ul>	<p><b>Fabrication</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences avancées en fabrication de composants électroniques.</li> <li>- Maîtrise des normes de qualité et de sécurité.</li> </ul>
<p><b>Financières</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solide assise financière pour investir dans la recherche et développement.</li> <li>- Capacité à financer de grands projets d'innovation technologique.</li> <li>- Accès à des lignes de crédit pour l'expansion et le développement de nouveaux produits.</li> </ul>	<p><b>Innovation et Développement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à innover et à développer de nouveaux produits adaptés aux besoins du marché.</li> <li>- Flexibilité pour adapter les technologies existantes à de nouveaux usages.</li> </ul>
<p><b>Technologiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriété intellectuelle (brevets, droits d'auteur) sur des technologies clés.</li> <li>- Plateformes logicielles spécifiques pour la conception et la simulation.</li> </ul>	<p><b>Commercialisation et Ventes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance approfondie des marchés cibles et des besoins des clients.</li> <li>- Réseau de distribution solide et efficace.</li> </ul>

Sources : réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise

#### 1-2-Analyse de la chaîne de valeur d'Electro-Industries AZAZGA :

##### 1-2-1 Activités principales:

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

### Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

- **Recherche et développement:** Conception et développement de nouveaux moteurs électriques.
- **Approvisionnement:** Achat de matières premières et de composants auprès de fournisseurs.
- **Production:** Fabrication de moteurs électriques dans l'usine d'Azazga, en Algérie.
- **Logistique:** Entreposage et distribution des moteurs électriques aux clients.
- **Vente et marketing:** Vente des moteurs électriques aux clients et promotion de la marque Electro-Industries AZAZGA.
- **Service après-vente:** Fourniture d'un service après-vente aux clients.

#### 1-2-2 Activités de soutien:

- **Infrastructure:** Gestion des bâtiments, des installations et des systèmes informatiques de l'entreprise.
- **Ressources humaines:** Recrutement, formation et gestion du personnel de l'entreprise.
- **Développement technologique:** Mise à jour des technologies de l'entreprise et développement de nouveaux produits.
- **Achats:** Négociation et achat de biens et services auprès de fournisseurs.
- **Comptabilité et finance:** Gestion des finances de l'entreprise et préparation des états financiers.
- **Gouvernance:** Direction et contrôle des activités de l'entreprise.

#### 1-2-3 Analyse par activité:

- **Recherche et développement:** Electro-Industries AZAZGA investit fortement dans la recherche et développement afin de rester à la pointe de la technologie et de développer de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients. L'entreprise dispose d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens expérimentés qui travaillent sur de nouveaux projets de moteurs électriques.
- **Approvisionnement:** Electro-Industries AZAZGA s'approvisionne en matières premières et en composants auprès de fournisseurs locaux et internationaux. L'entreprise a établi des relations solides avec ses fournisseurs et s'assure d'obtenir des produits de haute qualité à des prix compétitifs.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

### Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

- **Production:** Electro-Industries AZAZGA dispose d'une usine moderne à Azazga, en Algérie, où elle fabrique ses moteurs électriques. L'entreprise utilise des technologies de production de pointe et applique des normes de qualité strictes.
- **Logistique:** Electro-Industries AZAZGA dispose d'un réseau logistique efficace qui lui permet de livrer ses produits aux clients dans les délais impartis. L'entreprise dispose d'entrepôts stratégiquement situés et utilise des modes de transport fiables.
- **Vente et marketing:** Electro-Industries AZAZGA vend ses produits à une clientèle diversifiée, y compris des industriels, des distributeurs et des particuliers. L'entreprise dispose d'une équipe commerciale expérimentée qui travaille en étroite collaboration avec les clients pour identifier leurs besoins et leur proposer des solutions adaptées.
- **Service après-vente:** Electro-Industries AZAZGA offre un service après-vente de qualité à ses clients. L'entreprise dispose d'un réseau de centres de service après-vente dans tout le pays et propose une assistance technique par téléphone et en ligne.

#### 1-2-4 Activités de soutien:

- **Infrastructure:** Electro-Industries AZAZGA dispose d'une infrastructure solide qui soutient ses activités. L'entreprise possède des bâtiments modernes, des installations bien entretenues et des systèmes informatiques fiables.
- **Ressources humaines:** Electro-Industries AZAZGA est un employeur de premier plan dans la région de TIZI OUZOU. L'entreprise recrute et forme des employés talentueux et leur offre un environnement de travail stimulant.
- **Développement technologique:** Electro-Industries AZAZGA est engagée dans le développement technologique et investit dans la recherche et le développement de nouveaux produits et processus. L'entreprise collabore avec des universités et des instituts de recherche pour développer de nouvelles technologies.
- **Achats:** Electro-Industries AZAZGA a une fonction d'achat efficace qui négocie et achète des biens et services auprès de fournisseurs. L'entreprise s'assure d'obtenir des produits de haute qualité à des prix compétitifs.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

- **Comptabilité et finance:** Electro-Industries AZAZGA a une fonction comptable et financière solide qui gère les finances de l'entreprise et prépare les états financiers. L'entreprise respecte toutes les lois et réglementations financières applicables.
- **Gouvernance:** Electro-Industries AZAZGA est dirigée par une équipe de gestionnaires expérimentés qui ont une vision claire de l'avenir de l'entreprise. L'entreprise a une structure de gouvernance d'entreprise solide qui garantit que les intérêts des actionnaires sont protégés.

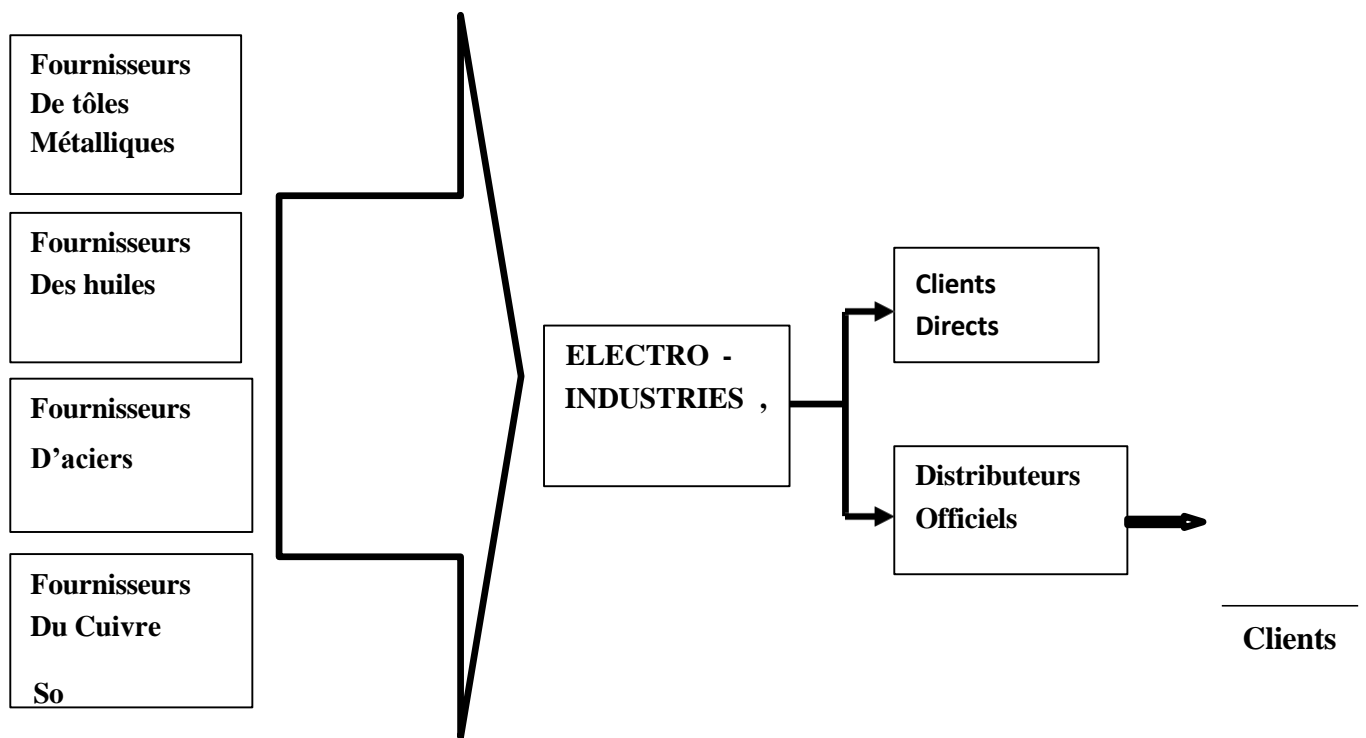
### 1-2-5 Avantages concurrentiels:

- **Savoir-faire technologique:** Electro-Industries AZAZGA dispose d'un savoir-faire technologique important dans la conception et la fabrication de moteurs électriques.
- **Qualité des produits:** L'entreprise fabrique des moteurs électriques de haute qualité qui sont fiables et durables.
- **Service client:** Electro-Industries AZAZGA offre un excellent service client à ses clients.

Figure N° 08 : chaîne de valeur de l'entreprise EI

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---



Source : établi par nous même avec l'aide de la responsable du contrôle de gestion, décembre 2021.

### 2-Diagnostic externe de l'entreprise :

Le diagnostic externe d'une entreprise consiste à analyser et évaluer l'environnement dans lequel elle opère, Cela inclut l'étude des tendances économiques, technologiques, politiques, sociales et environnementales, ainsi que l'analyse de la concurrence et des attentes des clients. Ce processus permet à l'entreprise de comprendre son positionnement par rapport à son marché et d'anticiper les défis et les possibilités à venir.

#### 2-1 Analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL offre une perspective globale sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, en identifiant les risques et les opportunités potentiels sur son marché. Cette matrice prend en compte six grands domaines : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Elle met en lumière les éléments clés qui peuvent influencer significativement l'entreprise

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

**Tableau N° 08 : Analyse PESTEL.**

<b>Economique</b>	Electro-Industries entretient des relations avec des institutions financières pour maintenir des interactions fluides avec ses clients et fournisseurs, assurant ainsi une situation économique stable pour l'entreprise.
<b>Politique-légale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme toute entreprise publique, Electro-Industries est tenue de s'acquitter régulièrement de ses obligations fiscales.</li> <li>• La période d'instabilité politique dans le pays a eu un impact négatif sur la productivité de l'entreprise et sur ses résultats financiers.</li> <li>• Le respect du droit joue un rôle déterminant dans les décisions prises en entreprise.</li> <li>• L'homologation par les organismes nationaux certificateurs (CREDEG et IANOR) est une exigence légale qui assure le contrôle de certains produits, garantissant ainsi la sécurité des consommateurs et du personnel de fabrication.</li> </ul>
<b>Social</b>	La formation continue du personnel dans les domaines pertinents de l'entreprise à long terme, en partenariat avec des instituts et des écoles spécialisées
<b>Technologique</b>	Electro-Industries ambitionnent de renforcer l'aspect technologique de ses produits afin de se conformer aux normes internationales.

**Sources :** réaliser par nous-même à partir d'un document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

### 2-2-Analyse des 5 forces plus 1 :

#### A) -Le Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est modéré. Electro-Industries AZAZGA est un client important pour ses fournisseurs, ce qui lui confère un certain pouvoir de négociation. Cependant, le marché des matières premières et des composants est relativement concentré, ce qui donne aux fournisseurs un certain pouvoir de marché.

#### B) - Le Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est modéré. Electro-Industries AZAZGA vend ses produits à une clientèle diversifiée, ce qui limite le pouvoir de négociation de chaque client. Cependant, certains clients, tels que SONELGAZ, ont un pouvoir de négociation plus important en raison de leur taille et de leur importance.

#### C)-Menace d'entrée de nouveaux concurrents

La menace d'entrée de nouveaux concurrents sur le marché des moteurs électriques en Algérie est faible. Plusieurs barrières à l'entrée protègent le marché :

- **Barrières technologiques:** La fabrication de moteurs électriques est un processus complexe qui nécessite un savoir-faire technologique important et des investissements importants en Recherche & Développement.
- **Barrières économiques:** Les coûts d'entrée sur le marché sont élevés, notamment en raison des investissements nécessaires en machines et en infrastructures de production.
- **Barrières liées à l'accès aux ressources:** L'accès aux matières premières essentielles, telles que l'acier et le cuivre, peut être difficile pour les nouveaux entrants.
- **Barrières liées aux marques:** Electro-Industries AZAZGA est une marque bien établie sur le marché algérien, avec une forte notoriété et une clientèle fidèle.
- **Barrières réglementaires:** La réglementation en vigueur sur les moteurs électriques peut être complexe et coûteuse à respecter pour les nouveaux entrants.

**Tableau N° 09 :** Menaces d'entrée de nouveaux concurrents de l'entreprise EI

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

Type de barrière	Description	Impact sur Electro-Industries AZAZGA
<b>Barrières technologiques</b>	Fabrication complexe, R&D importante	Nécessite une expertise et des investissements importants
<b>Barrières économiques</b>	Coûts d'entrée élevés (machines, infrastructures)	Limite l'accès des nouveaux concurrents
<b>Barrières liées à l'accès aux ressources</b>	Accès difficile aux matières premières (acier, cuivre)	Peut perturber la production et augmenter les coûts
<b>Barrières liées aux marques</b>	Marque électro –industrie bien établie, forte notoriété	Avantage concurrentiel important pour électro-industrie
<b>Barrières réglementaires</b>	Réglementation complexe et coûteuse la certification par exemple	Nécessite une expertise juridique et des dépenses pour se conformer

**Sources :** réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise

### D)-Menace des produits de substitution

La menace des produits de substitution est modérée. Les moteurs électriques d'Electro-Industries AZAZGA peuvent être substitués par d'autres technologies, telles que les moteurs à combustion. Cependant, l'entreprise propose des moteurs de haute qualité et fiables qui répondent aux besoins spécifiques de ses clients.

### E) -Intensité de la concurrence concurrentielle

L'intensité de la concurrence concurrentielle est modérée. Le marché algérien des moteurs électriques est relativement concentré, avec quelques grands acteurs. Cependant, la concurrence s'intensifie avec l'arrivée de nouveaux concurrents étrangers.

### F) -Le Pouvoir de négociation des gouvernements

Le pouvoir de négociation des gouvernements est fort. Les gouvernements ont un pouvoir important d'influencer le marché des moteurs électriques par le biais de réglementations, de subventions et de politiques publiques.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

### 2-3-L'analyse SWOT

Une synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'Electro industrie

**Figure N° 09:** matrice SWOT de l'entreprise électro industrie



**Sources :** réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise

### 3-Stratégie de lancement du nouveau produit

#### 3-1- Définition des objectifs

La première étape de notre stratégie consiste à définir des objectifs précis et mesurables. Ces objectifs nous permettront de guider nos actions et d'évaluer notre performance.

##### 3-1-1- Objectifs commerciaux:

- Augmenter la part de marché d'Electro-Industries AZAZGA sur le marché algérien des moteurs électriques de 10% d'ici 3 ans.

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

- Développer une clientèle export et générer 20% du chiffre d'affaires du nouveau produit à l'export d'ici 5 ans.

#### **3-1-2-Objectifs marketing:**

Il s'agit de faire connaître le nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA auprès de sa cible de clients potentiels de positionner le nouveau moteur électrique comme le moteur électrique haute efficacité énergétique le plus performant du marché algérien et de Générer des leads qualifiés et convertir ces leads en ventes.

- Atteindre un chiffre d'affaires de 10 milliards de dinars algériens pour le nouveau produit d'ici 3 ans.
- Rentabiliser le nouveau produit d'ici 2 ans.

#### **3-2- Élaboration d'un plan d'action :**

Pour garantir le lancement réussi de notre nouveau produit sur le marché, nous avons élaboré un plan d'action détaillé. Ce plan se compose de plusieurs étapes clés visant à analyser le marché, définir des objectifs clairs, développer des stratégies de lancement efficaces, établir un réseau de distribution solide, mettre en place une politique de prix compétitive, allouer les ressources nécessaires, et suivre les performances du produit. En intégrant ces éléments, notre plan d'action vise à maximiser la visibilité du produit, à stimuler les ventes, et à assurer une satisfaction élevée des clients, consolidant ainsi notre position sur le marché des moteurs électriques à haute efficacité énergétique en Algérie.

#### **3-2-1- Détermination du positionnement du produit :**

Le nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA sera positionné comme le moteur électrique haute efficacité énergétique le plus performant du marché algérien. L'entreprise mettra en avant les avantages du moteur en matière d'économies d'énergie, de respect de l'environnement et de performance.

### **4-Développement d'une stratégie marketing**

#### **4-1-Communication :**

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

Pour promouvoir notre nouveau produit, nous mettons en œuvre une campagne de communication publicitaire et digitale ambitieuse, visant à maximiser sa visibilité et son impact. En complément de cette stratégie numérique, nous participerons activement à des salons professionnels et événements industriels, permettant ainsi de présenter notre innovation directement aux principaux acteurs du secteur. Parallèlement, nous renforcerons nos relations publiques en menant des actions ciblées de communication auprès des médias, assurant une couverture médiatique optimale et une reconnaissance accrue de notre produit sur le marché.

#### **4-2-Marketing digital:**

- Création d'un site web dédié au nouveau produit.
- Campagnes de marketing digital sur les réseaux sociaux et les

#### **4-3-Marketing de contenu:**

- Création de contenu informatif et pédagogique sur les moteurs électriques haute efficacité énergétique.
- Animation d'un blog et d'un forum sur le sujet.

#### **4-4-Marketing d'influence :**

- Partenariat avec des influenceurs dans le domaine de l'industrie et de l'environnement.

#### **4-5-Marketing direct:**

- Envoi de newsletters et d'e-mails ciblés aux clients potentiels.

#### **4-6-Mise en place d'une stratégie commerciale**

Pour garantir le succès de notre nouveau produit, nous déployons un réseau de distribution efficace, ciblant précisément les clients potentiels. Parallèlement, nous investissons dans la formation de nos équipes commerciales afin qu'elles maîtrisent parfaitement les caractéristiques et les avantages du produit, leur permettant ainsi de convaincre les clients avec expertise. Nous avons également élaboré une politique de prix attractive et compétitive pour faciliter l'adoption du produit sur le marché. De plus, nous mettons en place un système

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

d'incitation motivant pour nos distributeurs et nos clients, visant à stimuler les ventes et à fidéliser notre clientèle.

#### **4-7-Planification des ressources et des budgets**

Pour assurer le lancement réussi de notre nouveau produit, nous déterminons précisément les ressources humaines et financières nécessaires. Nous élaborons un budget détaillé pour chaque action marketing et commerciale, garantissant ainsi une allocation optimale des fonds. De plus, nous mettons en place un système rigoureux de suivi et de contrôle des dépenses, assurant une gestion efficace et transparente des ressources tout au long du projet.

#### **4-8-Définition des indicateurs de performance**

Nous assurons un suivi rigoureux des ventes de notre nouveau produit pour évaluer sa performance sur le marché. En parallèle, nous analysons sa part de marché spécifique sur le marché algérien des moteurs électriques. La notoriété de notre marque, Electro-Industries AZAZGA, est également mesurée afin de déterminer notre positionnement en tant que leader dans le domaine des moteurs électriques à haute efficacité énergétique. De plus, nous surveillons attentivement le taux de satisfaction des clients vis-à-vis de ce nouveau produit, nous permettant ainsi d'ajuster nos stratégies et d'améliorer continuellement notre offre.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

### Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

#### Section 3 : lancement d'un nouveau produit au sien de l'entreprise Electro industrie :

Dans le paysage dynamique de l'industrie électro-industrielle, chaque nouveau produit représente non seulement une avancée technologique, mais aussi une opportunité stratégique cruciale. Aujourd'hui, Electro Industrie s'apprête à introduire sur le marché un produit innovant qui redéfinira les normes de performance et de fiabilité dans le secteur. Ce lancement incarne l'engagement continu d'Electro Industrie à répondre aux besoins émergents de ses clients tout en renforçant sa position en tant que leader de l'innovation. À travers cette introduction, nous explorerons les fondements de cette nouvelle initiative, les objectifs visés et la stratégie mise en place pour assurer un succès durable sur le marché compétitif de l'industrie électro-industrielle.

#### 1 : phase de lancement d'un nouveau produit par Electro-Industrie :

Dans cette section, nous allons expliquer comment l'entreprise Electro-Industries a mis en œuvre les différentes phases du processus de lancement d'un nouveau produit.

**Tableau N° 10 : Les phases de lancement d'un nouveau produit utilisées par Electro-Industries.**

Question	Réponse
<b>Phase de la recherche d'idées :</b>  1-D'où viennent les idées de nouveau produit ?  2- Qui est la source de ces idées ?	  1-La recherche d'idées est effectuée par le personnel de la direction marketing auprès des clients.  2-L'idée provient d'un client industriel.
<b>Phase de sélection des idées :</b> 1-Comment évaluer et mettre en œuvre les nouvelles idées générées ?  2- Après le filtrage des idées, avez-vous identifié celles qui sont pertinentes ?	1-Le service de recherche et développement étudie et analyse toutes ces idées afin de sélectionner la meilleure, celle qui répond le mieux aux besoins.  2- L'idée est de développer un moteur à grande puissance capable de fonctionner à une température supérieure ou égale à 40°.
<b>Phase de test et développement :</b> 1-Après la sélection de l'idée, avez-vous déterminé le marché ciblé et comment avez-vous recueilli les informations nécessaires ?	1-L'entreprise a réalisé une étude de marché ciblée sur le sud de l'Algérie, en collectant des informations auprès des clients industriels.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.

### Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

<p>2- Comment présentez-vous les tests de concept ?</p> <p>3- La présentation du nouveau produit contient-elle des informations concernant le nom de la marque, le prix et les modalités de distribution ?</p>	<p>2- Il est présenté sous la forme d'un canevas technique accompagné de dessins.</p> <p>3- Oui, la présentation du produit indique que la marque est "moteur élévateur triphasé à trois enroulements". Le prix n'est pas précisé et peut varier en fonction des différents coûts après la production. Pour la distribution, notre entreprise utilise un circuit direct et n'assure pas la livraison.</p>
<p><b>Étape de développement de la stratégie marketing :</b></p> <p>1- Votre nouveau produit va-t-il des concurrents sur le marché ciblé ?</p> <p>2- Avez-vous défini vos objectifs ?</p>	<p>1- Non, pour le moment, Electro-Industries est la seule entreprise en Algérie engagée dans la production de ce nouveau produit.</p> <p>2- Nos objectifs sont d'augmenter la notoriété de la marque et de toucher de nouvelles cibles.</p>
<p><b>Étape d'analyse économique :</b></p> <p>1- Comment l'entreprise Electro-Industries réalise-t-elle son analyse économique ?</p>	<p>1- Nous effectuons des estimations basées sur le succès des autres gammes de produits similaires sur le marché algérien, ce qui indique des profits significatifs. Le nouveau produit, doté de caractéristiques spécifiques plus avancées, est prévu pour générer un volume de ventes élevé.</p>
<p><b>Phase d'élaboration du produit :</b></p> <p>1- Avez-vous la capacité de concrétiser votre idée en produit ? Comment évaluez-vous cet investissement ?</p> <p>2- Quels types de tests utilisez-vous pour évaluer votre prototype ? Quel est votre objectif à travers ces tests ?</p>	<p>1- À la suite des exigences des clients et des décisions prises par les départements de recherche et développement ainsi que de marketing, l'idée peut se concrétiser en un produit. Cet investissement se distingue particulièrement par rapport aux autres produits de la gamme fabriquée.</p> <p>2- Electro-Industries utilise des tests techniques internes pour vérifier le bon fonctionnement du produit et recueillir les avis des clients.</p>
<p><b>Phase des tests sur le marché :</b></p> <p>1- Comment mettez-vous en œuvre cette phase ?</p>	<p>1- Nous procédons à un lancement effectif dans une zone géographiquement restreinte, en ciblant spécifiquement le marché du sud de l'Algérie.</p>

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

---

<b>Phase de lancement :</b>	
1-Est-ce que ce nouveau produit est actuellement disponible sur le marché en Algérie ?	1-Oui, il est actuellement disponible sur demande.
2-Comment planifiez-vous la phase de lancement ?	2-Ce nouveau produit est différent des autres. Nous l'avons lancé sur le marché et nous le produisons uniquement sur commande. Nous effectuons les ventes via un circuit direct.

**Source :** réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise

À travers cet entretien, nous allons explorer les différentes étapes du processus de lancement d'un nouveau produit établi par l'entreprise Electro-Industries.

**1. Génération d'idées :** L'implication de tous est essentielle pour maximiser la créativité. Les idées peuvent émerger tant de l'offre que de la demande.

**2. Filtrage des idées :** Le service de recherche et développement sélectionne l'idée la plus prometteuse.

**3. Test du concept :** Une étude de marché est menée dans le sud de l'Algérie, particulièrement auprès des clients industriels. Le concept est présenté aux clients sous forme de schémas, images et dessins techniques détaillant les caractéristiques du nouveau moteur.

**4. Élaboration de la stratégie marketing :** L'analyse révèle que le nouveau moteur n'a pas de concurrents sur le marché industriel, offrant ainsi à Electro-Industries une opportunité pour atteindre ses objectifs.

**5. Analyse économique :** L'entreprise effectue des estimations basées sur le succès de ses gammes précédentes qui ont généré des profits significatifs.

**6. Développement du produit :** Après savoir identifier les besoins des clients, l'entreprise transforme l'idée en produit et effectue des tests techniques en présence des clients.

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

**7. Test sur le marché :** Un lancement réel est effectué dans une zone limitée pour évaluer la réaction du marché.

**8. Lancement officiel :** Le nouveau moteur est maintenant disponible sur le marché industriel après avoir complété toutes les phases précédentes.

#### **2-Présentation du nouveau produit**

Electro-Industries AZAZGA lance un nouveau moteur électrique haute efficacité énergétique, répondant aux normes internationales les plus strictes en matière de rendement énergétique et de respect de l'environnement. Ce nouveau moteur est conçu pour répondre aux besoins des industries les plus exigeantes, telles que l'industrie agroalimentaire, l'industrie chimique et l'industrie pétrolière.

#### **2-1-Caractéristiques du nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA**

##### **A) -Informations générales**

- Type de moteur : Asynchrone triphasé
- Puissance : Gamme de 0,25 à 400 kW
- Tension d'alimentation : 220/230 V, 380/400 V, 660/690 V (50 Hz) ou 660 V (60 Hz)
- Classe de rendement énergétique : IE3 ou IE4
- Degré de protection : IP55
- Mode de refroidissement : Ventilé

##### **B) -Caractéristiques techniques**

- Haut rendement énergétique : Le nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA est conçu pour offrir un rendement énergétique supérieur aux moteurs classiques, ce qui permet de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub>.
- Fiabilité : Le moteur est conçu pour une utilisation intensive dans des environnements difficiles. Il est robuste et fiable, avec une longue durée de vie.
- Maintenance réduite : Le moteur est conçu pour nécessiter peu d'entretien, ce qui permet de réduire les coûts d'exploitation.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit. Cas : ELECTRO-INDUSTRIE

- Respect de l'environnement : Le moteur est conçu pour être respectueux de l'environnement, avec des émissions de bruit et de vibrations réduites.

**Tableau N° 11 : Caractéristiques du nouveau moteur électrique d'Electro-Industries  
AZAZGA**

A. Informations générales	Caractéristiques techniques
Type de moteur	Asynchrone triphasé
Puissance	Gamme de 0,25 à 400 kW
Tension d'alimentation	220/230 V, 380/400 V, 660/690 V (50 Hz) ou 660 V (60 Hz)
Classe de rendement énergétique	IE3 ou IE4
Degré de protection	IP55
Mode de refroidissement	Ventilé
Caractéristiques techniques	Avantage
Haut rendement énergétique	Le moteur est conçu pour offrir un rendement énergétique supérieur aux moteurs classiques, réduisant ainsi la consommation d'énergie et les émissions de CO <sub>2</sub> .
Fiabilité	Robuste et fiable, adapté à une utilisation intensive dans des environnements difficiles, avec une longue durée de vie.
Maintenance réduite	Nécessite peu d'entretien, ce qui contribue à réduire les coûts d'exploitation.
Respect de l'environnement	Conçu pour être respectueux de l'environnement avec des émissions de bruit et de vibrations minimisées.

**Source :** réaliser par nous-mêmes à partir d'un document interne de l'entreprise

### 2-2-Avantages du nouveau moteur électrique

- Réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>
- Amélioration de l'efficacité énergétique des installations
- Réduction des coûts d'exploitation

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

- Augmentation de la durée de vie des équipements
- Contribution à la protection de l'environnement

#### **2-3-Domaine d'utilisation du nouveau moteur électrique**

- Industrie : Le nouveau moteur électrique est adapté à une large gamme d'applications industrielles, telles que les pompes, les ventilateurs, les compresseurs, les convoyeurs et les machines-outils.
- Bâtiment : Le moteur peut être utilisé dans les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, ainsi que dans les ascenseurs et les escaliers roulants.
- Agriculture : Le moteur peut être utilisé dans les systèmes d'irrigation, les machines agricoles et les équipements de traitement des aliments.
- Transport : Le moteur peut être utilisé dans les véhicules électriques et les trains.

Le nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA est un produit innovant et performant qui répond aux besoins des clients soucieux de réduire leur consommation d'énergie et leur impact environnemental. Il est idéal pour une large gamme d'applications industrielles, commerciales et résidentielles.

#### **3- Services après-vente :**

Electro-Industries offrent un service après-vente robuste, soutenu par une équipe expérimentée dédiée à répondre aux besoins des clients. Pendant la période de garantie, l'entreprise assure toutes les opérations d'entretien et de réparation. Au-delà de la garantie, elle continue à fournir des conseils, à assurer les réparations nécessaires, et à fournir des pièces de rechange pour ses transformateurs.

#### **4- Politique de prix :**

Les prix des produits d'Electro-Industries sont déterminés par un comité comprenant le PDG, le directeur des approvisionnements, des ventes et le directeur financier. Les prix sont calculés en ajoutant une marge au coût de revient. Ils varient selon les types de clients : des prix compétitifs pour les appels d'offres internationaux, des rabais pour les grands comptes comme SKMK, et des prix fixes pour les autres clients. Les modalités de paiement sont également

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

adaptées en fonction des clients, avec des délais différents pour les différents types de transactions.

#### **5- Politique de distribution :**

Electro-Industries détient le monopole du marché des élévateurs triphasés à trois enroulements en Algérie et aspire à étendre sa présence à travers le pays. À l'international, l'entreprise vise également à exploiter les opportunités post-certification ISO9001 pour augmenter sa présence sur les marchés extérieurs. Elle utilise principalement un circuit de distribution directe et facilite l'engagement de transporteurs locaux pour les livraisons, bien que les délais de livraison soient souvent critiqués pour leur longueur.

#### **6- Politique de communication :**

Pour améliorer son image de marque et promouvoir ses produits, Electro-Industries utilise une gamme de stratégies de communication économiques et efficaces. Avant la crise sanitaire, l'entreprise participait à des foires et salons nationaux pour présenter ses produits et utilise également le téléphone, le fax et le mailing pour maintenir le contact avec ses clients. Elle a également sponsorisé des initiatives sportives locales comme le club de football Jeunesse Sportive d'AZAZGA (JSA) et le boxeur algérien Mohammed Yassa, renforçant ainsi sa visibilité et son engagement communautaire.

#### **7- Enjeux du lancement du nouveau produit**

Le lancement de ce nouveau moteur électrique est un enjeu majeur pour Electro-Industries AZAZGA. L'entreprise espère ainsi :

- Conquérir de nouveaux marchés à l'international.
- Améliorer son image de marque en tant qu'entreprise innovante et responsable.

#### **8- Synthèse des résultats :**

L'approche stratégique d'Electro-Industries dans le lancement de son nouveau moteur illustre un processus cohérent et méthodique. Tout d'abord, en encourageant l'implication de tous pour la génération d'idées, l'entreprise maximise la créativité en explorant diverses sources

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

d'innovation, que ce soit en réponse aux demandes du marché ou en anticipant ses besoins futurs. Le filtrage des idées par le service de recherche et développement garantit que seules les propositions les plus prometteuses sont sélectionnées, optimisant ainsi les ressources et concentrant les efforts sur les concepts les plus viables.

L'étude de marché approfondie menée dans le sud de l'Algérie confirme la pertinence du concept auprès des clients industriels, étayée par des schémas, des images et des dessins techniques détaillant les caractéristiques du nouveau moteur. Cette étape critique permet à Electro-Industries d'ajuster et de peaufiner le produit en fonction des retours des utilisateurs potentiels, assurant ainsi sa compétitivité sur le marché.

L'analyse stratégique révélant l'absence de concurrents directs sur le marché industriel pour notre moteur représente une opportunité stratégique majeure pour l'entreprise. Cela lui permet de formuler une stratégie marketing ciblée, mettant en avant les avantages distinctifs du moteur et visant à capturer efficacement une part de marché jusqu'alors non contestée.

L'analyse économique, basée sur les succès antérieurs de l'entreprise, confirme la viabilité financière du projet, renforçant ainsi la confiance dans les projections de rentabilité et justifiant les investissements nécessaires au développement et au lancement du produit.

Le développement du produit, guidé par une compréhension approfondie des besoins des clients et validé par des tests techniques rigoureux en présence des utilisateurs finaux, garantit que le moteur répond aux normes de qualité et de performance attendues. Le lancement initial dans une zone limitée permet à l'entreprise de recueillir des données précieuses sur la réaction du marché, facilitant ainsi des ajustements avant une expansion plus large.

Enfin, avec le lancement officiel réussi du moteur sur le marché industriel, toutes les phases du processus sont complétées de manière efficace, positionnant Electro-Industries pour atteindre ses objectifs commerciaux ambitieux. Cette approche intégrée démontre l'importance d'une planification stratégique rigoureuse, d'une exécution précise et d'une adaptation continue aux dynamiques du marché pour assurer le succès d'un nouveau produit dans un environnement concurrentiel.

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

#### **9- L'apport du diagnostic stratégique dans le lancement du nouveau produit**

Le diagnostic stratégique a joué un rôle crucial dans le lancement du nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA en permettant à l'entreprise de :

- **Comprendre son environnement interne et externe** : L'analyse interne a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, tandis que l'analyse externe a permis d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée.
- **Définir des objectifs clairs et réalisables** : Les objectifs du lancement du nouveau produit ont été définis en tenant compte des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise.
- **Développer une stratégie marketing et commerciale efficace** : La stratégie marketing et commerciale a été élaborée en fonction des objectifs du lancement du nouveau produit et en tenant compte des caractéristiques du produit, du marché cible et de la concurrence.
- **Planifier les ressources et les budgets nécessaires** : Le plan de planification des ressources et des budgets a permis de déterminer les ressources humaines et financières nécessaires au lancement du nouveau produit.
- **Définir des indicateurs de performance pertinents** : Les indicateurs de performance ont été définis afin de mesurer le succès du lancement

## **Chapitre III : Diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.**

### **Cas : ELECTRO-INDUSTRIE**

---

#### **Conclusion :**

Le lancement réussi du nouveau produit par Electro Industrie marque, non seulement une étape significative dans son parcours d'innovation, mais également un engagement fort envers l'excellence et la satisfaction client. Grâce à une stratégie bien pensée, une proposition de valeur distinctive et un engagement envers la qualité, l'entreprise est prête à répondre efficacement aux besoins du marché et à renforcer sa position de leader dans l'industrie électro-industrielle. Ce nouveau produit incarne l'esprit d'innovation et la capacité d'adaptation d'Electro Industrie, jetant les bases d'une croissance continue et d'une réussite à long terme sur le marché mondial.



## **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale :

Tout au long de ce travail, nous avons tenté de découvrir et de comprendre les particularités du diagnostic stratégique dans le contexte du marché industriel en Algérie, en nous concentrant sur l'entreprise de fabrication de produits industriels Electro-Industries. Pour ce faire, après avoir survolé le cadre théorique, nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse comprenant plusieurs outils de diagnostic stratégique, notamment l'analyse PESTEL de l'environnement, l'analyse des cinq forces concurrentielles et l'analyse des ressources, dans le cadre de l'approche SWOT.

L'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA aspire à affronter la concurrence locale et internationale en mettant en œuvre une démarche marketing capable de lui procurer un avantage concurrentiel certain en lui permettant de mieux comprendre son marché. De plus, l'entreprise opère sur le marché des produits énergétiques, avec des ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour couvrir l'ensemble du marché.

Cependant, l'entreprise doit résoudre certains problèmes, tels que la faible productivité, l'incapacité à répondre à toute la demande, ainsi que la nécessité de réviser sa politique de distribution et de communication.

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible pour l'entreprise Electro-Industries d'améliorer ses ventes et de renforcer sa position sur le marché en mettant en œuvre certaines solutions :

D'abord, l'entreprise doit améliorer son service marketing en réalisant des études de marché, en menant des enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et en préparant des programmes de fidélisation.

Ensuite, pour garantir la disponibilité des produits, l'entreprise doit dynamiser ses moyens de production afin d'assurer une disponibilité permanente de l'ensemble de sa gamme de produits, y compris les transformateurs de grande puissance, et réduire les délais de production des transformateurs spécifiques.

Nous recommandons également à l'entreprise de renforcer ses capacités techniques en mettant en place une veille technologique continue



# **Bibliographie**

**Ouvrage :**

- Gervais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.
- Landrie Levy-Lindon « Mercator » 7<sup>ème</sup> édition DALLOZ 2003 P 34
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35
- Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.
- « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.
- 4 Claude demeure, op.cit, P132.
- 6 Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 448.
- A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.
- A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- ADLA. A, p .19
- Barabel Michel, Meier Olivie, « Manageor, Les nouvelles pratiques du management », éditions Dunod volume 3, Paris 2015
- Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, 2004.
- Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation, 2004.
- Falque Laurent, Bougon Bernard « pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement, Editeur : Dunod 2015.
- Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009
- Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.
- G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164
- G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.
- G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005.
- H. MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations », editions d'organisation, Paris 1998, pp.55-69
- Helfer J-P, Kalika M, Orsoni.J, op. Cit. 2006, PP 232-233.
- Helfer. J-P, Kalika M., Orsoni.J, op. Cit. P 115.
- Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006, p 49.

- J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008
- J.J. LAMBIN, « la recherche Marketing », édition, Mc GRAW HILL, Paris 1990, p. 26.
- J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.
- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010
- MJAVERNIER, la stratégie chemin faisant ». Economica, Paris, 1997, p19.
- P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009.
- P.kotler et B.Dubois,marketing managment,9<sup>e</sup> Edition , 2005,Paris,p323
- PACHE. G et PARAPONARIS.C, l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle, édition de L'ADREG, 2006, p89
- Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73
- R-A THIETART, J-M XUEREB, 2005, op. Cit, 33
- Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.
- Serge Oréal. « Management stratégique de l'entreprise ». Édition Economica. 1993.page20
- Strategor, olitique générale de l'entreprise, édition Dunod ,2009, Paris, 4<sup>ème</sup> édition
- Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.
- Thietart .R-A, .Xuereb J-M, op. Cit, 27.
- Thietart R-A, M.Xuereb.J, 2005, op. Cit, PP 31-32.
- Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise enœuvre, Dunod, Paris,2005 page 26.
- Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 26.
- Dominique Siegel ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; L'Harmattan ; Paris ; 2004.

➤ **Site web :**

- [www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 a 15 : 00
- [www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 a 15 : 00
- [www.edition-ellipses.fr](http://www.edition-ellipses.fr) consulter le 17-04-2024 a 15 : 00
- La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME une voie de renouvellement web [hec.ca/arepme/images/File/2006/099\\_Laperspectiveconstructiviste.pdf](http://hec.ca/arepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf)
- [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr) consulter le 21-04-2024 à 22:00

• <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/qualite-d-un-produit> consulter le 22-05-2024

• WWW.LAKRAYA.COM

• Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique

• La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.

➤ **Dictionnaire :**

• Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122

➤ **Mémoire et thèse :**

• Bayou Zakia, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Tizi-Ouzou, 2018

• Lalou Tahar, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Bejaia 2022

➤ **Article universitaire :**

• Raymon-Alain Thiétart; Op.cit; p57.

➤ **Document interne de l'entreprise :**

• Document interne de l'Electro-industries intitulé « présentation de l'entreprise Electro-industries »



# **Table de matières**

## Table des matières :

Introduction générale.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
CHAPITRE I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique .....	4
Section 1 : Diagnostic de l'entreprise : Définitions et typologie.....	6
1-Définition des concepts clés liées à la stratégie.....	6
1-1-Définition de stratégie.....	6
1-2-Les éléments de la stratégie .....	7
2- Définition de diagnostic.....	9
2-1-Les types de diagnostic .....	9
2-2-Différence entre diagnostic stratégique et global .....	11
2-3-La démarche stratégique .....	11
2-4-Le diagnostic stratégique définition.....	12
2-5-Les objectifs du diagnostic stratégique.....	13
2-7-Les acteurs du diagnostic stratégique .....	14
Section 2 : l'analyse stratégique interne et externe .....	16
1-Diagnostic interne.....	16
1-1- L'approche par les ressources et compétences .....	16
2-2-Les ressources stratégiques de l'entreprise .....	16
1-3-Les Outils du diagnostic interne .....	17
1-4-Le diagnostic externe et ses outils .....	22
Section 3 : Le rôle du diagnostic stratégique dans la prise de décision.....	30
1-Définition de la décision.....	30
2-Les types de décisions .....	30
2-1- Les décisions programmées .....	30
2-2 Les décisions non programmées .....	30
3-Les niveaux de la décision au sein de l'entreprise.....	30
3-1-La décision stratégique .....	32
3-2-La décision d'organisation .....	33
3-3-La décision opérationnelle .....	33
3-4-Les étapes du processus décisionnel.....	34
3-5-Le niveau de rationalité de la décision.....	35
3-6-La nature de la décision .....	35
3-7-Système d'information.....	36
CHAPITRE II : lancement d'un nouveau produit et processus de lancement.....	40
Section 1 :Le processus de lancement d'un nouveau produit .....	42
1-Définitions des concepts .....	42
1-1-le concept et définition de produit .....	42
2-Les caractéristiques d'un produit.....	42
a. Caractéristiques techniques .....	42

b. Caractéristiques commerciales .....	43
3-Cycle de vie du produit.....	43
3-1-Phase de lancement.....	43
3-2-Phase de croissance (développement).....	44
4-le Processus de lancement .....	45
4-1-Les étapes du processus de lancement d'un nouveau produit .....	45
4-2-Les méthodes les plus couramment utilisées comprennent .....	48
Section 02 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit .....	50
1- La politique du produit .....	50
1-1- La marque .....	50
1-2- Le design.....	51
1-3- Le packaging.....	51
1-4- La politique prix .....	51
1-5-La politique de distribution.....	53
1-6- La politique de communication .....	55
1-7-Le contrôle du lancement du nouveau produit.....	56
Section 03 : mesure de performance du processus de lancement d'un nouveau produit.....	58
1-La définition de la performance de produit nouveau.....	58
2-Mesurer la performance d'un produit nouveau .....	58
3-Les caractéristiques d'une échelle de mesure de la performance d'un nouveau produit :	58
4-Les facteurs déterminants de la performance d'un produit nouveau .....	59
4-1-Mesurer la performance d'un produit nouveau à court terme .....	59
4-2-Mieux assurer la performance d'un nouveau produit à plus long terme .....	59
5-Les causes d'échecs et de réussites des produits nouveaux.....	60
5-1-Les causes d'échecs des produits nouveaux .....	60
5-2-Les conditions de réussite d'une innovation.....	61
6-Les caractéristiques et difficultés rencontrés en phase de lancement .....	62
6-1-Les caractéristiques du produit en phase de lancement .....	62
6-2-Les difficultés rencontrées en phase de lancement .....	62
CHAPITRE III : diagnostic stratégique et lancement d'un nouveau produit.....	65
Cas Electro-industrie .....	65
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI) .....	67
1-Historique de l'entreprise EI.....	67
1-2-Localisation et superficie .....	67
1-3-Statut juridique et capitales social .....	67
2- L'organisation de l'Électro-Industrie .....	67
2-1-Composition du complexe d'Electro-industries .....	68
2-2-Effectif global de l'entreprise .....	68
2-3-Domaine d'activité.....	69
2-4-Etat des unités et leurs perspectives.....	69
3-Organigramme de l'Electro-Industries .....	71

4-La direction commerciale .....	73
4-1-Département commercial Et Relation Clients .....	73
Section 2 : Processus du diagnostic interne et externe au sein de d'électro-industrie El .....	78
1- Analyse interne .....	78
1-1-Ressources et compétences de l'EI:.....	78
1-2-Analyse de la chaîne de valeur d'Electro-Industries AZAZGA.....	79
2-Diagnostic externe de l'entreprise .....	83
2-1 Analyse PESTEL .....	83
2-2-Analyse des 5 forces plus 1 .....	85
2-3-L'analyse SWOT .....	87
3-Stratégie de lancement du nouveau produit.....	87
3-1- Définition des objectifs.....	87
3-2- Élaboration d'un plan d'action.....	88
4-Développement d'une stratégie marketing .....	88
4-1-Communication.....	88
4-2-Marketing digital .....	89
4-3-Marketing de contenu: .....	89
4-4-Marketing d'influence .....	89
4-5-Marketing direct.....	89
4-6-Mise en place d'une stratégie commerciale.....	89
4-7-Planification des ressources et des budgets .....	90
4-8-Définition des indicateurs de performance .....	90
Section 3 : lancement d'un nouveau produit au sien de l'entreprise Electro industrie.....	91
1 : phase de lancement d'un nouveau produit par Electro-Industrie.....	91
2-Présentation du nouveau produit .....	94
2-1-Caractéristiques du nouveau moteur électrique d'Electro-Industries AZAZGA .....	94
2-2-Avantages du nouveau moteur électrique .....	95
2-3-Applications du nouveau moteur électrique .....	96
3-Services après-vente .....	96
4- Politique de prix.....	96
5- Politique de distribution.....	97
6- Politique de communication .....	97
7-Enjeux du lancement du nouveau produit .....	97
8-Synthèse des résultats .....	97
9-Rôle du diagnostic stratégique.....	99
Conclusion générale .....	102
Bibliographie .....	103
Table de matières.....	107



## **ANNEXES**

# **Annexe 1 :**

## **1-Entretien sur le diagnostic stratégique dans le cadre du lancement d'un nouveau produit : Cas de l'entreprise Electro – industrie El**

### **Phase de la recherche d'idées :**

1-D'où viennent les idées de nouveau produit ?

2- Qui est la source de ces idées ?

### **Phase de sélection des idées :**

1-Comment évaluer et mettre en œuvre les nouvelles idées générées ?

2- Après le filtrage des idées, avez-vous identifié celles qui sont pertinentes ?

### **Phase de test et développement :**

1- Après la sélection de l'idée, avez-vous déterminé le marché ciblé et comment avez-vous recueilli les informations nécessaires ?

2- Comment présentez-vous les tests de concept ?

3- La présentation du nouveau produit contient-elle des informations concernant le nom de la marque, le prix et les modalités de distribution ?

### **Étape de développement de la stratégie marketing :**

1- Votre nouveau produit va-t-il des concurrents sur le marché ciblé ?

2- Avez-vous défini vos objectifs ?

### **Étape d'analyse économique :**

1- Comment l'entreprise Electro-Industries réalise-t-elle son analyse économique ?

### **Phase d'élaboration du produit :**

1- Avez-vous la capacité de concrétiser votre idée en produit ? Comment évaluez-vous cet investissement ?

2- Quels types de tests utilisez-vous pour évaluer votre prototype ? Quel est votre objectif à travers ces tests ?

**Phase des tests sur le marché :**

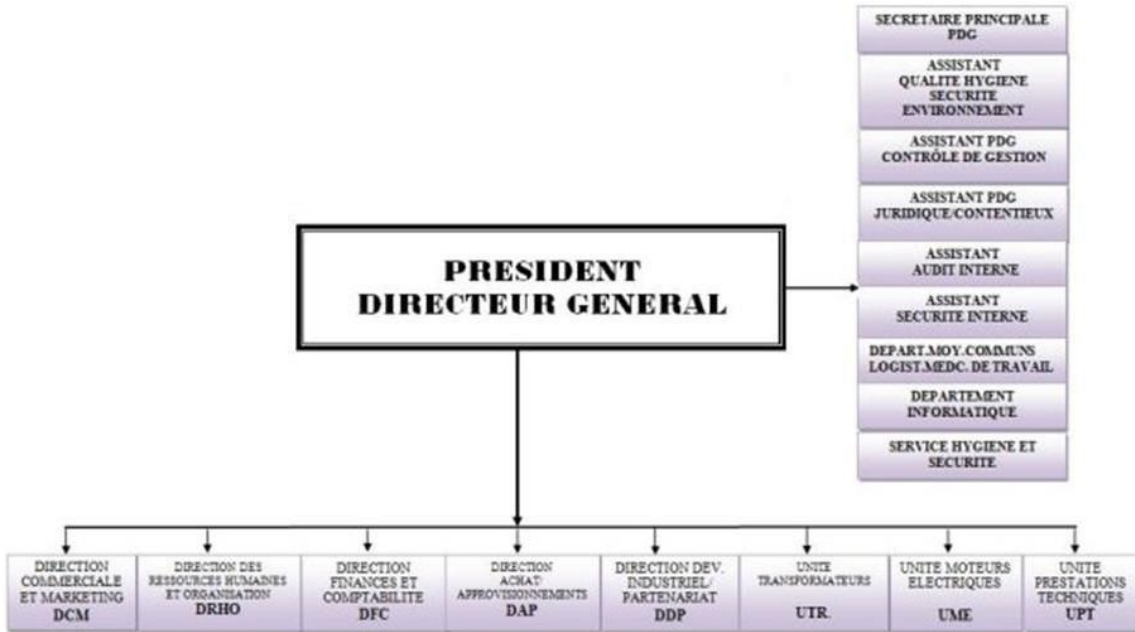
1- Comment mettez-vous en œuvre cette phase ?

**Phase de lancement :**

1-Est-ce que ce nouveau produit est actuellement disponible sur le marché en Algérie ?

2-Comment planifiez-vous la phase de lancement ?

## 2-Organigramme de l'entreprise électro industrie



## **Résumé :**

Le diagnostic stratégique pour le lancement d'un nouveau produit chez Electro-Industrie AZAZGA implique une analyse détaillée des ressources internes et de l'environnement externe de l'entreprise. En interne, cela inclut l'examen des compétences techniques, des capacités de production et des ressources humaines et financières. En externe, il s'agit d'analyser le marché cible, les comportements des consommateurs et la concurrence. Pour Electro-Industrie, ces analyses sont cruciales pour s'assurer que le nouveau produit répond aux attentes des clients et peut se positionner efficacement sur le marché. La dynamique du marché algérien, avec une répartition entre clients publics et privés, est également considérée pour ajuster la stratégie de lancement et maximiser les ventes. Un diagnostic stratégique bien mené permet à l'entreprise de s'adapter aux exigences du marché et d'optimiser le lancement de nouveaux produits, en capitalisant sur ses points forts, en corrigeant ses faiblesses, en saisissant les opportunités et en anticipant les menaces.

Mots clés : Diagnostic stratégique, lancement de nouveau produit, stratégie de lancement