



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU



Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences économiques

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention Du diplôme de Master en sciences économiques  
Spécialité : Economie et Gestion des Entreprises

### *Thème*

**L'impact de la stratégie de diversification sur l'image  
de marque d'une entreprise agroalimentaire**

**Cas de la SARL Laiterie Matinale de « TIFRA-LAIT »**

**Présenté par :**

DJELIL Yasmine

DAHMOUH Kenza

**Encadré par :**

Mme TESSADA Yasmina

MAA à UMMTO

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mme ABDENOURI Fatma**

**Examineur : Mme HAMANI Malika**

**Rapporteur : Mme TESSADA Yasmina**

Promotion 2024/2025

## **Remerciements**

*Ce travail est le fruit d'un long chemin parcouru grâce aux efforts conjoints de plusieurs personnes. Nous remercions tout d'abord Le Tout-Puissant, qui, par Sa grâce, nous a permis de mener ce projet à terme en nous accordant la santé, la force, le courage, et en nous entourant de personnes formidables, auxquelles nous exprimons ici toute notre reconnaissance.*

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadrant, Mme TESSADA YASMINA, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien constant, ses compétences exceptionnelles et sa clairvoyance ont été d'une aide précieuse tout au long de notre parcours. Sa confiance et sa patience ont constitué des atouts déterminants, sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir. Que ce travail soit un témoignage de notre reconnaissance et un hommage à sa grande personnalité.*

*Nous remercions aussi le personnel de la laiterie « SARL MATINAL » de Tizi Ouzou de nous avoir aidés.*

*Nous tenons aussi à remercier le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.*

*Nous exprimons également notre profonde gratitude à nos familles et à nos amis pour leur soutien moral, leurs encouragements constants et leur présence bienveillante tout au long de ce parcours. Leur confiance et leur réconfort ont été pour nous une source précieuse de motivation.*

## ***Dédicaces***

*À mes très chers parents,*

*Aucune phrase ne pourra jamais rendre justice à tout ce que je vous dois. Vous êtes les racines de mon être, les piliers de ma force. Ce travail est le reflet d'années de sacrifices, de soutien inconditionnel et d'amour profond. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation exemplaire, et la foi que vous avez toujours placée en moi. Que Dieu vous protège et vous accorde paix, santé et bonheur.*

*À ma sœur Lydia, à Krim, son merveilleux époux, et à ma petite Louise,*

*Votre présence dans ma vie est un cadeau. Vos gestes d'attention, vos mots rassurants et votre amour m'ont accompagnée plus que vous ne l'imaginez. À toi, ma Lydia, ma confidente, merci d'être toujours là, tout simplement. Louise, tu représentes la douceur et l'innocence rien que ton sourire apaise les jours les plus lourds.*

*À mon frère Nassim et à sa femme Mélinda,*

*Merci pour votre présence, votre gentillesse et votre soutien. Nassim, merci d'être ce frère sur qui je peux toujours compter, et Mélinda, ta douceur et ton attention m'ont beaucoup touchée. Je suis chanceuse de vous avoir à mes côtés.*

*À ma tante Doudou et à Dada Ahmed, à Sarah et Mouloud,*

*Merci pour votre affection, vos prières et votre chaleur à chaque étape de ce parcours.*

*À ma cousine Racha,*

*Plus qu'une cousine, une véritable sœur de cœur. Merci pour ta bienveillance, ton écoute et ton soutien constant.*

*À mes sœurs de cœur, Assia, Amira et Hayet,*

*Vous n'êtes pas que des amies, vous êtes mes sœurs choisies. Merci pour votre loyauté, votre écoute, vos encouragements et votre présence constante dans les bons comme dans les moments durs. Ce mémoire porte un peu de chacune de vous.*

*À celui qui a toujours été là,*

*Merci pour ta présence constante, ton soutien et ta patience. Tu as été un véritable pilier tout au long de ce parcours. Ce mémoire est aussi le fruit de ta présence*

*À Madame Tessada Yasmina, ma promotrice, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance pour votre encadrement attentif, votre exigence académique et la pertinence de vos conseils tout au long de ce travail.*

*À ma binôme Kenza,*

*Merci pour ta complicité, ton énergie et ton soutien tout au long de cette belle aventure partagée.*

***Yasmine***

## *Dédicaces*

*Ce mémoire est l'aboutissement d'un long chemin, tissé de sacrifices, de persévérance et d'espairs. Je le dédie, avec tout l'amour et la gratitude dont mon cœur est capable, à celles et ceux qui ont été les piliers de ma vie.*

*À mes parents, Chérif et Dahbia, sources inépuisables d'amour, de sagesse et de courage. Vos sacrifices, vos prières constantes, et votre foi en moi ont été la lumière dans mes moments de doute. Que Dieu vous accorde une longue vie, remplie de santé, de sérénité et de bonheur infini.*

*À mes frères, Amine et Hamza, présents dans chaque étape de ma vie. Votre soutien, vos gestes simples et vos paroles ont toujours su renforcer ma volonté d'avancer. Merci d'avoir été là, avec sincérité et force.*

*À mes sœurs, Yasmine et Sabrina, confidentes précieuses de mes joies et de mes peines. Votre amour inconditionnel a nourri ma motivation, et vos mots doux ont allégé mes nuits d'incertitude.*

*À mes chers grands-parents, dont les prières m'ont toujours accompagné dans le silence, merci pour votre amour pur et profond.*

*À mes oncles, tantes, cousins et cousines, merci pour votre soutien constant, vos paroles rassurantes et votre présence bienveillante, même à distance.*

*À celui qui a su être là, sans bruit mais avec tout son cœur. Ton soutien m'a portée plus loin que tu ne l'imagines.*

*À ma promotrice Madame Tessada Yasmina, je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour votre accompagnement bienveillant, votre rigueur académique et vos conseils éclairés.*

*À ma binôme, Yasmine, avec qui j'ai partagé les efforts, les doutes et les joies de ce travail. Merci pour ton implication, ta fidélité et ton énergie tout au long de cette aventure.*

***Kenza***



*Sommaire*

# Sommaire

---

*Introduction générale ..... 1*

*Chapitre 1: Stratégie d'entreprise et choix stratégiques.*

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la stratégie et les choix stratégiques .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 2 : Diversification stratégique .....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>

*Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

<b>Introduction.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : Généralités sur l'image de marque.....</b>	<b>43</b>
<b>Section 2 : Image de marque et stratégie de diversification.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>76</b>

*Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de  
marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

<b>Introduction.....</b>	<b>78</b>
<b>Section 01 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT ».....</b>	<b>79</b>
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>113</b>

*Conclusion générale ..... 114*

**Bibliographies.**

**Annexes.**

**Table des matières.**



*Liste des tableaux*

## *Liste des tableaux*

---

**Tableau N°1** : les principales approches de la stratégie

**Tableau N°2** : Typologie de diversification d'Ansoff

**Tableau N°3** : Prix des produits au sein de la SARL Matinale

**Tableau N°4** : Répartition des canaux de connaissance de la marque TIFRA-LAIT

**Tableau N°5** : Produits TIFRA-LAIT les plus consommés par les répondants

**Tableau N°6** : Image associée à la marque TIFRA-LAIT

**Tableau N°7** : Principaux atouts perçus des produits TIFRA-LAIT

**Tableau N°8** : Degré d'attachement à la marque

**Tableau N°9** : Intention de recommandation des produits TIFRA-LAIT

**Tableau N°10** : Impact perçu de la diversification sur l'image de la marque

**Tableau N°11** : Effet de la diversification sur la fidélité

**Tableau N°12** : Perception de la variété de la gamme



*Liste des figures*

## *Liste des figures*

---

**Figure N°1** : Modèle LCAG

**Figure N°2** : Analyse SWOT

**Figure N°3** : Schéma de la démarche stratégique

**Figure N°4** : Formes de l'intégration verticale

**Figure N° 5** : Pyramide de notoriété de Aaker

**Figure N°6** : Dimensions d'une image de marque

**Figure N°7** : Modèle pyramidal de Keller

**Figure N°8** : Plateforme de marque

**Figure N°9** : Analyse du CA

**Figure N°10** : Présentation de l'unité de TIFRA-LAIT

**Figure N°11** : Organigramme de la SARL Laiterie Matinale

**Figure N°12** : Répartition des canaux de connaissance de la marque TIFRA-LAIT

**Figure N°13** : Répartition des produits TIFRA-LAIT les plus consommés

**Figure N°14** : Image de la marque TIFRA-LAIT perçue par les consommateurs

**Figure N°15** : Principaux atouts perçus des produits TIFRA-LAIT

**Figure N°16** : Degré d'attachement à la marque

**Figure N°17** : Intention de recommandation des produits TIFRA-LAIT

**Figure N°18** : Effet de la diversification sur la perception de la marque TIFRA-LAIT

## *Liste des figures*

---

**Figure N°19** : Influence de la diversification sur la fidélité à la marque

**Figure N°20** : Perception de la variété de l'offre chez TIFRA-LAIT



*Liste des abréviations*

## *Liste des abréviations*

---

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

**FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

**PESTEL** : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal.

**RBV**: Resource-Based View.

**VRIO**: Value, Rarity, Imitability, Organization.

**R&D** : Recherche et Développement.

**RH** : Ressources Humaines.

**FCS** : Facteurs Clés de Succès.

**CA** : Chiffre d'affaires.

**Top of Mind** : Première marque citée spontanément dans une catégorie de produit.

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**DA** : Dinar Algérien

**TIFRA-LAIT** : Nom de l'entreprise étudiée (SARL Matinale – Groupe TIFRA-LAIT)

**SD** : Stratégie de Diversification

**CRM** : Customer Relationship Management (gestion de la relation client).



*Introduction générale*

## *Introduction générale*

---

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises agroalimentaires sont amenées à adapter leurs stratégies pour répondre aux attentes changeantes des consommateurs, aux évolutions du marché et aux pressions concurrentielles. Parmi les options stratégiques adoptées, la diversification des produits apparaît comme un levier de développement incontournable. Lorsqu'elle est bien pensée et en adéquation avec l'identité de l'entreprise, elle peut permettre de renforcer l'image de marque, d'accroître la notoriété et de fidéliser la clientèle. En revanche, une diversification mal maîtrisée peut diluer le positionnement de la marque et altérer sa perception auprès du public.

Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique en étudiant l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque, à travers le cas concret de l'entreprise SARL Laiterie Matinale ; TIFRA LAIT, un acteur reconnu du secteur agroalimentaire. L'objectif principal est d'analyser comment les choix stratégiques de diversification opérés par cette entreprise sont perçus par les consommateurs, et dans quelle mesure ils influencent l'image globale de la marque.

Pour ce faire, l'étude se propose de répondre aux questions suivantes :

1. La stratégie de diversification de TIFRA LAIT est-elle en adéquation avec son identité de marque et ses valeurs ?
2. La diversification de TIFRA LAIT répond-elle à une volonté stratégique ou à une contrainte du marché ?
3. Quel est l'effet de la diversification sur la perception des consommateurs et leur fidélité à la marque ?
4. Comment la diversification influence-t-elle la notoriété et le positionnement de TIFRA LAIT sur le marché agroalimentaire ?

Ces interrogations conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

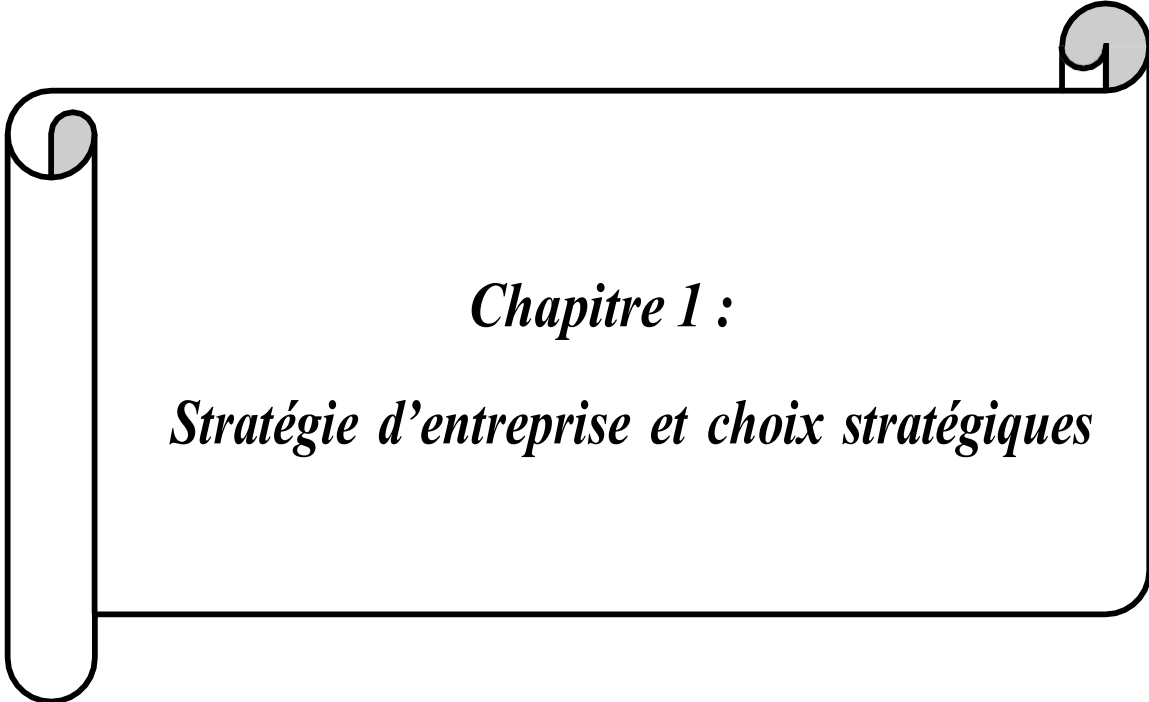
- Si la stratégie de diversification de TIFRA LAIT est cohérente avec son identité de marque, alors elle aura un impact positif en renforçant son image, sa notoriété et la fidélité de ses clients.

## *Introduction générale*

---

- À l'inverse, si la diversification s'éloigne de son positionnement initial ou n'est pas bien perçue par le marché, elle pourrait fragiliser la marque, réduire sa visibilité et compromettre la fidélisation.

Ainsi, ce travail de recherche s'appuie sur une démarche à la fois théorique et empirique, en combinant l'analyse documentaire et une étude de cas terrain, afin de mieux comprendre les conditions d'une diversification réussie dans le secteur agroalimentaire.



*Chapitre 1 :*  
*Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

# *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

## **Introduction**

La stratégie d'entreprise est un concept fondamental en management, permettant aux organisations de définir leur trajectoire et d'assurer leur croissance dans un environnement concurrentiel. Elle se traduit par un ensemble de décisions qui orientent l'activité de l'entreprise en fonction de ses objectifs et des opportunités du marché.

Une stratégie efficace repose sur deux niveaux complémentaires :

- **La stratégie de groupe (corporate strategy)** : Elle définit les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite s'investir ou se retirer. L'objectif est d'assurer un équilibre entre les différentes activités pour maximiser la rentabilité et la pérennité de l'organisation.
- **La stratégie concurrentielle (business strategy)** : Elle concerne la manière dont l'entreprise cherche à se différencier au sein d'un secteur spécifique pour renforcer sa compétitivité face aux autres acteurs du marché.

L'un des piliers de la stratégie d'entreprise repose sur l'allocation des ressources. Ce ne sont pas uniquement les discours des dirigeants qui déterminent la stratégie, mais bien les investissements et les décisions de restructuration qui traduisent ses orientations réelles.

Dans un contexte économique en mutation, les entreprises ne peuvent se contenter d'un positionnement statique. Elles doivent sans cesse adapter leur offre et explorer de nouvelles opportunités pour rester compétitives. Parmi les principales options stratégiques, la diversification est une approche largement adoptée, permettant d'élargir le champ d'action et de limiter les risques liés à la dépendance à un seul marché. Toutefois, d'autres choix existent, comme la spécialisation, l'intégration verticale ou encore l'internationalisation.

# *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

## **Section 1 : Généralités sur la stratégie et les choix stratégiques**

La stratégie d'entreprise constitue un levier fondamental pour le développement et la pérennité des organisations. Elle permet aux entreprises de s'adapter à un environnement concurrentiel en constante évolution et d'orienter leurs activités en fonction des opportunités et des menaces du marché (Porter, 1982 ; Ansoff, 1989). L'objectif principal de la stratégie est d'assurer la cohérence entre les ressources de l'entreprise et ses ambitions à long terme (Mintzberg, 1998).

### **1.1. Concept de la stratégie**

Le concept de stratégie d'entreprise est central dans la gestion des organisations et a évolué au fil du temps en fonction des changements économiques et concurrentiels. Il repose sur l'idée que chaque entreprise doit définir une orientation claire et adopter des décisions stratégiques pour assurer son développement et sa compétitivité sur le long terme.

Dans la littérature managériale, la stratégie a d'abord été associée à l'art militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Puis avec l'essor des grandes entreprises industrielles aux XIXe et XXe siècles, la stratégie est progressivement devenue un domaine d'étude en management.

Alfred Chandler (*Strategy and Structure*, 1962) est l'un des premiers à démontrer que « la structure suit la stratégie »<sup>1</sup>, affirmant que les choix stratégiques influencent l'organisation interne des entreprises.

Dans les années 1960, Igor Ansoff (*Corporate Strategy*, 1965) formalise la stratégie d'entreprise en mettant en avant l'importance de la diversification et du positionnement sur le marché.

Ce concept a été transposé au domaine de l'entreprise, où il correspond aux décisions et actions stratégiques mises en place pour atteindre les objectifs définis. Il revient à la

---

<sup>1</sup> Alfred D.CHANDLER Jr, Stratégies et structures de l'entreprise, 1989

## Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

direction générale de sélectionner les orientations et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Ces décisions doivent permettre à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché et de faire face à la concurrence.

On trouve dans la littérature managériale plusieurs définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Pour M.PORTER, la stratégie est définie comme « *l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* » (Porter, 1982).<sup>2</sup>

Pour Michael Porter, la stratégie repose sur la capacité d'une entreprise à créer, préserver et renforcer un avantage concurrentiel durable. Cet avantage se traduit par une différenciation claire par rapport aux concurrents, soit par des coûts plus bas, soit par une offre unique et de valeur pour les clients. Une entreprise doit ainsi structurer ses activités de manière cohérente afin de consolider cet avantage sur le long terme, en anticipant les évolutions du marché et en renforçant sa position face à la concurrence.

Selon CHANDLER (1962), « *La stratégie désigne la détermination des objectifs à long terme de l'entreprise et la mise en œuvre d'un ensemble de décisions et d'actions coordonnées pour atteindre ces objectifs, ce qui implique que la structure organisationnelle suive naturellement ces choix stratégiques* »

Chandler a étudié l'évolution des grandes entreprises industrielles américaines pour montrer que les choix stratégiques à long terme déterminent inévitablement la forme organisationnelle optimale. Son analyse historique a établi le principe fondamental selon lequel « la structure suit la stratégie ». Dans un contexte de forte industrialisation et de croissance rapide, ses travaux ont mis en lumière l'importance de coordonner les décisions stratégiques avec l'organisation interne afin d'assurer une efficacité durable.

Enfin STRATEGOR (2016), a définit la stratégie comme suit : « *Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de*

---

<sup>2</sup> Porter, M. (1980). Choix stratégiques et concurrence. Economica, Paris.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

*performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires. »*

La définition de la stratégie selon *Strategor* met en avant quatre éléments essentiels :

- **L'exploitation des ressources et compétences** : L'entreprise doit mobiliser efficacement ses atouts internes pour créer de la valeur.
- **Une vision à long terme** : La stratégie vise des objectifs durables et ne se limite pas à des décisions opportunistes.
- **L'adaptabilité** : L'entreprise doit évoluer en fonction des changements de son environnement économique, technologique et concurrentiel.
- **Un avantage concurrentiel durable** : La stratégie doit permettre de se démarquer de manière pérenne, soit par la différenciation, soit par une maîtrise des coûts.

La stratégie peut être définie comme l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par ses dirigeants. Son objectif principal est d'assurer un positionnement compétitif durable face à la concurrence.

Elle repose sur trois questions fondamentales :

- Quelle est la nature de mon activité ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Quelle voie de développement privilégier ?

En résumé, la stratégie détermine l'orientation à long terme des activités de l'organisation. Elle engage son avenir de manière significative et implique des décisions souvent irréversibles. Pour maintenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit adapter et reconfigurer ses ressources et compétences en fonction des évolutions de son environnement, afin de répondre efficacement aux attentes du marché et des parties prenantes.

# *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

## **1.2. Principales approches de la stratégie d'entreprise**

Parmi les principales approches de la stratégie d'entreprise on trouve :

### **1.2.1. Approche classique : la planification stratégique (Chandler, Ansoff)**

Dans l'approche classique, la stratégie est perçue comme le résultat d'un processus de planification formel et méthodique.

- Chandler (1989), insiste sur le fait que la structure organisationnelle doit suivre la stratégie. Selon lui, l'élaboration d'une stratégie débute par la fixation d'objectifs à long terme, suivie d'un choix délibéré des actions à entreprendre et de l'allocation des ressources pour les réaliser.
- Ansoff (1989), quant à lui, met en exergue la nécessité d'anticiper les évolutions du marché par une analyse approfondie des opportunités et des menaces. Cette approche prévoit que les entreprises doivent formaliser des plans d'action qui permettent de réduire l'incertitude en structurant leur développement autour de projets préétablis.

La planification stratégique repose sur une vision prédéterminée et repose sur des hypothèses concernant l'évolution future du marché. Les dirigeants, en s'appuyant sur des outils d'analyse (comme l'analyse SWOT et PESTEL), définissent un plan directeur qui guide l'ensemble des actions de l'entreprise. L'approche classique valorise la prévisibilité et la rigueur dans la prise de décision, mais peut parfois être critiquée pour son manque de flexibilité face à des environnements extrêmement dynamiques.

### **1.2.2. Approche concurrentielle : le positionnement stratégique (Porter)**

L'approche concurrentielle se focalise sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

- Porter (1982) définit la stratégie comme « l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables » Il identifie trois stratégies génériques pour atteindre cet objectif : la domination par les coûts, la différenciation, et la focalisation.
- De plus, Porter introduit le concept des cinq forces concurrentielles qui aide à analyser la structure du marché et les pressions auxquelles l'entreprise doit faire face pour maintenir son avantage.

La démarche de Porter repose sur l'analyse externe et la recherche d'un positionnement unique sur le marché. En choisissant une stratégie de domination par les coûts, par exemple, une entreprise vise à réduire ses coûts de production pour offrir des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. La stratégie de différenciation, en revanche, mise sur l'unicité des produits ou services, créant ainsi une valeur perçue supérieure par les clients. L'approche concurrentielle exige une compréhension fine du secteur d'activité et une capacité à adapter rapidement le positionnement en fonction des évolutions du marché et des actions des concurrents.

### **1.2.3. Approche adaptative : la stratégie émergente (Mintzberg)**

L'approche adaptative considère la stratégie comme un processus évolutif, qui ne se limite pas à une planification rigide.

- Mintzberg (1989) distingue deux types de stratégies : la stratégie délibérée, qui est le résultat d'une planification formelle, et la stratégie émergente, qui se développe spontanément à travers l'expérience et l'adaptation continue aux changements de l'environnement.

Selon Mintzberg, la stratégie n'est pas toujours le produit d'un plan préétabli. Dans des environnements complexes et incertains, les entreprises doivent souvent s'adapter en temps réel aux opportunités inattendues et aux contraintes imprévues.

### **1.2.4. Approche basée sur les ressources et compétences (Barney)**

L'approche basée sur les ressources et compétences, également connue sous le nom de Resource-Based View (RBV), met l'accent sur les atouts internes de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel.

- Barney (1991) affirme que les entreprises possédant des ressources rares, inimitables, et précieuses peuvent créer un avantage concurrentiel durable.
- Le modèle VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organisation) est souvent utilisé pour analyser la capacité des ressources internes à soutenir une stratégie compétitive.

Cette approche met l'accent sur les ressources et compétences internes de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel. En identifiant et valorisant ses atouts uniques (technologie, innovation, réseau), l'entreprise peut développer des stratégies difficiles à imiter. L'analyse VRIO permet d'évaluer la valeur, la rareté, l'imitabilité et l'organisation des ressources pour un avantage durable. Elle favorise également l'investissement dans les compétences clés et l'allocation optimale des ressources vers les domaines stratégiques.

# Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

Tableau 1 : les principales approches de la stratégie

Approches Stratégiques	Principes Clés	Modèles Associés
<b>Approche classique (Chandler, Ansoff)</b>	Planification formelle, anticipation des opportunités, structure organisé	SWOT, PESTEL
<b>Approche concurrentielle (Porter)</b>	Se positionner par rapport aux concurrents, créer un avantage durable	Cinq forces de Porter, stratégies génériques
<b>Approche adaptative (Mintzberg)</b>	Stratégie émergente, flexibilité, adaptation aux changements du marché	Stratégie délibérée vs stratégie émergente
<b>Approche basée sur les ressources (Barney)</b>	Exploitation des atouts internes pour un avantage durable	Modèle VRIO

Source : sur la base de nos lectures.

## 1.3. Démarche stratégique

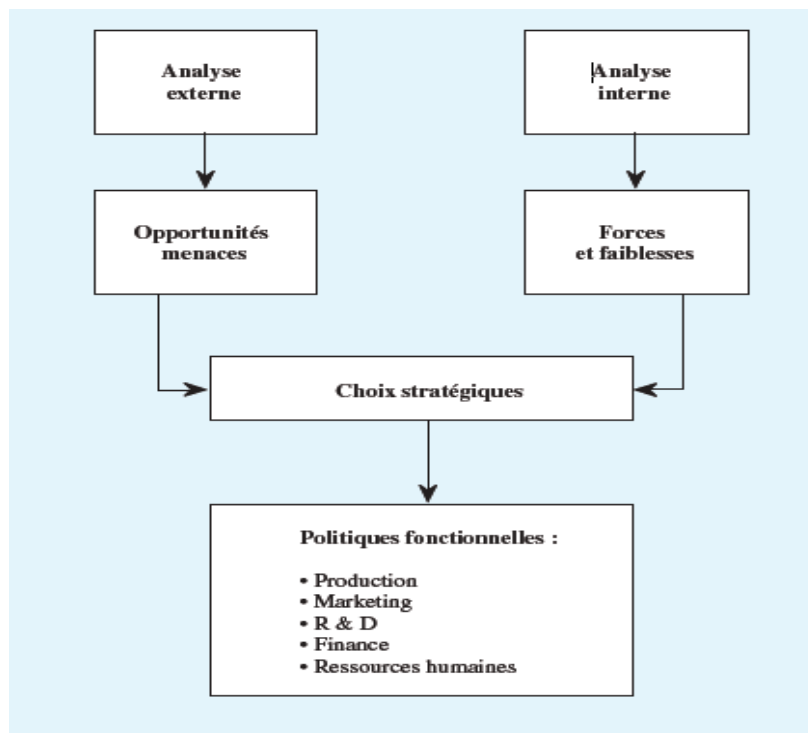
La démarche stratégique est un processus structuré qui permet à une entreprise de fixer ses objectifs, d'orienter ses choix et d'allouer efficacement ses ressources afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité. Elle repose sur une réflexion approfondie prenant en compte des éléments internes et externes, mais aussi des facteurs liés à la vision des dirigeants et aux dynamiques du marché.

L'élaboration d'une stratégie vise à aligner les capacités internes de l'entreprise (forces et faiblesses) avec les opportunités et menaces de son environnement. Ce processus permet de construire un avantage concurrentiel durable, garantissant une meilleure position face aux acteurs du marché.

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

Le modèle LCAG, conçu par Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1965, est l'un des cadres les plus utilisés pour structurer cette démarche. Ce modèle analyse la capacité d'une entreprise à s'adapter à son environnement concurrentiel en évaluant la correspondance entre ses ressources et compétences internes et les contraintes externes. Il repose sur une double analyse : interne, identifiant les forces et faiblesses de l'entreprise, et externe, mettant en évidence les opportunités et menaces du marché. Cette approche est également connue sous l'acronyme SWOT.

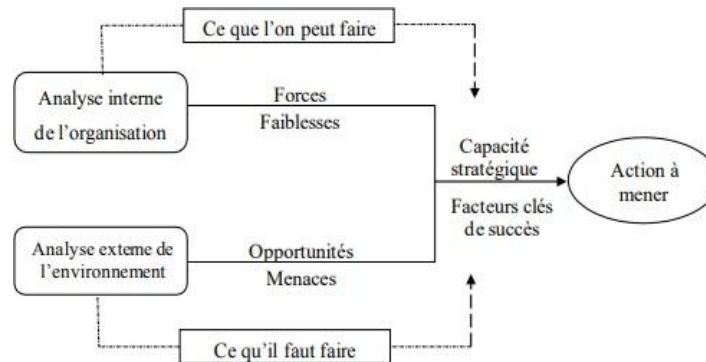
**Figure 1 : Modèle LCAG**



**Source : Groupe HEC, Strategor, Politique générale de l'entreprise, 4<sup>e</sup> édition Dunod 2004**

Il est essentiel d'avoir une vue d'ensemble sur la position de l'entreprise à travers l'analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou appelé aussi FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) qui en découle de ce modèle. Cette analyse sert de base pour structurer la réflexion stratégique et orienter les décisions futures.

Figure 2 : Analyse SWOT



Source : G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005. P126.

### 1.3.1. Etapes de la démarche stratégique

Le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965) propose une approche en quatre grandes étapes permettant à une entreprise de structurer sa réflexion stratégique, d'élaborer un plan d'action et de suivre son efficacité, où on trouve : diagnostic stratégique, définition des objectifs stratégiques, mise en œuvre de la stratégie, suivi et ajustements

#### 1.3.1.1. Diagnostic stratégique

La première étape consiste à analyser la situation actuelle de l'entreprise en prenant en compte à la fois son environnement externe et ses ressources internes. Cette analyse permet d'identifier les éléments qui influencent la performance de l'organisation.

- **Analyse externe** : Elle vise à repérer les opportunités et les menaces présentes sur le marché à travers des outils comme PESTEL (facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux) et le modèle des 5 forces de Porter (concurrence, nouveaux entrants, produits de substitution, pouvoir des fournisseurs et des clients).

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

- **Analyse interne** : Elle se focalise sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise, notamment ses ressources humaines, financières, technologiques et organisationnelles.

### **1.3.1.2. Définition des objectifs stratégiques**

L'établissement d'objectifs clairs et quantifiables est une étape essentielle pour concrétiser la stratégie de l'entreprise. Ces objectifs varient en fonction de sa vision, de ses ambitions et des attentes de ses parties prenantes.

Pour être pertinents et réalisables, ils doivent être alignés avec plusieurs aspects fondamentaux :

- La vision et les finalités de l'entreprise : Ce qu'elle aspire à accomplir à long terme.
- Ses ressources et compétences : Ce qu'elle est réellement capable de mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- Les dynamiques du marché : Ce qu'elle devrait faire pour tirer parti des opportunités et se prémunir contre les menaces externes.
- Les contraintes réglementaires et sociétales : Ce qu'elle est autorisée à faire en tenant compte des obligations légales et des attentes sociales.

Ainsi, des objectifs bien définis servent de repères concrets pour orienter les actions de l'entreprise et maximiser ses chances de succès dans un environnement en constante évolution.

### **1.3.1.3. Mise en œuvre de la stratégie**

Cette étape consiste à transformer la stratégie choisie en actions concrètes en prenant des décisions adaptées et en mobilisant les ressources nécessaires. Sa réussite repose sur une planification rigoureuse qui passe par l'élaboration de plans d'action et l'affectation des ressources financières.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

- **Les plans d'action** : Ils précisent les initiatives à entreprendre sur le moyen terme, en détaillant les étapes, les responsabilités et les moyens requis pour assurer l'exécution efficace de la stratégie.
- **La gestion budgétaire** : Elle consiste à traduire ces plans en données financières, permettant une allocation optimale des ressources. Le budget, généralement défini sur une période d'un an, sert d'outil de pilotage pour suivre l'avancement des actions et ajuster les investissements si nécessaires.

### **1.3.1.4. Suivi et ajustements**

Le suivi stratégique permet de mesurer l'efficacité des actions mises en place et d'apporter les ajustements nécessaires pour optimiser les résultats.

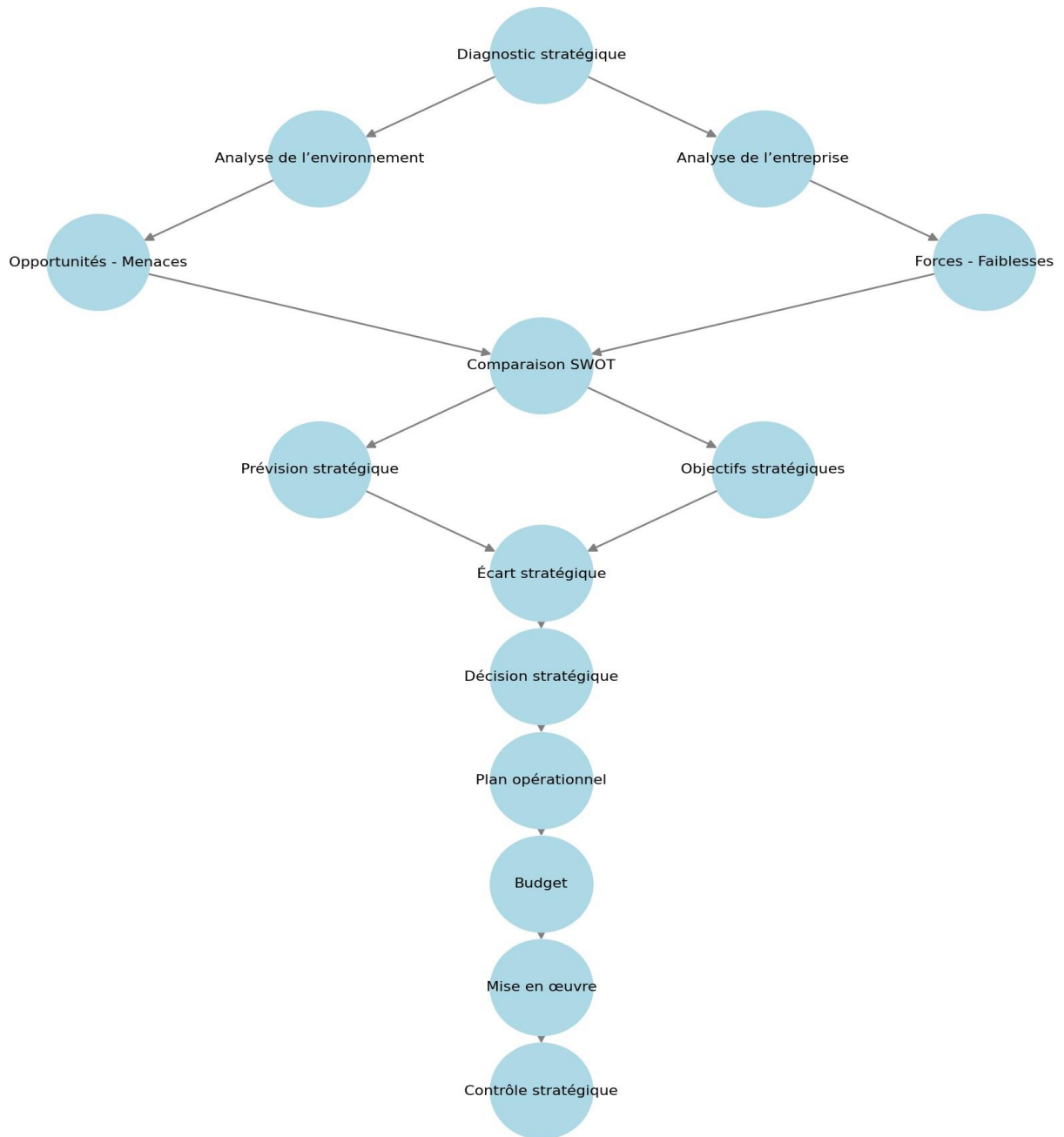
Cette phase repose sur plusieurs éléments :

- **L'évaluation des performances** : Utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) pour analyser les résultats obtenus.
- **L'analyse des écarts** : Comparaison entre les objectifs fixés et les résultats effectifs afin d'identifier les axes d'amélioration.
- **L'ajustement stratégique** : Adaptation de la stratégie en fonction des nouvelles réalités du marché et des évolutions internes de l'entreprise.

Afin d'optimiser cette phase, il est essentiel de procéder à une veille stratégique régulière. Cela permet d'identifier les évolutions du marché, d'anticiper les défis et d'ajuster la stratégie en conséquence pour garantir sa pertinence et sa performance.

# Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

Figure 3 : schéma de la démarche stratégique



Source : sur la base de nos lectures.

### **1.4. Choix stratégiques**

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent prendre des décisions importantes pour assurer leur développement et leur compétitivité. Ces décisions, appelées choix stratégiques, déterminent la direction que prendra une entreprise pour atteindre ses objectifs à long terme.

Les choix stratégiques reposent sur plusieurs facteurs, notamment la capacité de l'entreprise, les opportunités du marché et les menaces de la concurrence. Ils permettent à une entreprise de définir comment elle veut se positionner et quelles actions elle doit entreprendre pour se différencier et assurer sa croissance.

Déterminer la stratégie d'une entreprise est un processus complexe qui évolue en fonction de son environnement et de ses objectifs. On distingue généralement deux niveaux de décision stratégique : Le niveau corporate (stratégie de groupe), Le niveau des unités d'affaires (business strategy)

#### **1.4.1. Business strategy**

La stratégie business, également connue sous le nom de stratégie concurrentielle, constitue une approche essentielle dans la gestion stratégique des entreprises. Elle s'appuie sur les domaines d'activité stratégique (DAS), qui permettent d'adapter la stratégie en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque segment de marché.

Avant d'aborder en détail les stratégies business, il est fondamental de définir le concept de DAS. Popularisé par General Electric et les cabinets de conseil, ce concept est devenu un pilier majeur de la gestion stratégique. Selon l'ouvrage *Strategor* (2004), un DAS regroupe un ensemble d'activités homogènes partageant des facteurs clés de succès similaires et nécessitant des compétences et des ressources communes.

L'identification des DAS permet aux entreprises d'optimiser l'allocation de leurs ressources et de structurer leur portefeuille d'activités de manière efficace. Chaque DAS

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

doit faire l'objet d'une analyse spécifique pour déterminer la stratégie la plus appropriée afin de renforcer sa position concurrentielle.

Ainsi, une entreprise doit définir une stratégie adaptée à chacun de ses DAS pour maximiser son avantage compétitif. Cette approche permet d'assurer une meilleure réactivité aux évolutions du marché et d'adopter une stratégie plus ciblée en fonction des spécificités concurrentielles de chaque activité

Lorsqu'on parle de stratégie business, on fait référence aux stratégies concurrentielles qui permettent à une entreprise de se démarquer sur un marché donné. Michael Porter a défini trois stratégies génériques que chaque DAS peut adopter :

- **Domination par les coûts** : se positionner comme l'acteur le plus compétitif en termes de prix.
- **Différenciation** : proposer une offre unique et distinctive.
- **Focalisation (ou stratégie de niche)** : cibler un segment précis du marché.

### **1.4.1.1. Stratégie de domination par les coûts**

Selon M. PORTER (1980), La stratégie de domination par les coûts consiste à minimiser les dépenses pour proposer des prix compétitifs et assurer une rentabilité durable. Elle repose sur des économies d'échelle, l'optimisation des processus et la réduction des coûts fixes et variables. Cette approche renforce la position de l'entreprise face à la concurrence, aux clients et aux fournisseurs, tout en nécessitant des investissements continus pour maintenir cet avantage.

La **domination par les coûts** consiste à réduire les coûts de production pour proposer des prix inférieurs à ceux de la concurrence. Cette approche est particulièrement efficace dans les secteurs où la sensibilité au prix est élevée.

Selon Strategor (2019), la réduction des coûts peut être obtenue par :

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

- **Les économies d'échelle** : produire en grande quantité pour réduire les coûts unitaires.
- **L'effet d'expérience** : optimiser les processus pour améliorer l'efficacité et réduire les pertes.
- **L'innovation technologique** : automatisation et amélioration des systèmes de production.

### **1.4.1.2. Stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation repose sur la capacité d'une entreprise à proposer une offre perçue comme unique et de valeur supérieure par les consommateurs. Cette approche permet de se démarquer de la concurrence et de justifier un prix plus élevé en raison des caractéristiques distinctives du produit ou du service.

Selon Porter (1980), Se différencier consiste à offrir un produit ou un service unique, perçu comme ayant une valeur supérieure par les clients, afin de créer un avantage concurrentiel qui limite leur sensibilité au prix et renforce leur fidélité.

Selon Strategor (1997), la différenciation est une stratégie concurrentielle qui vise à concevoir un produit ou un service ayant des caractéristiques distinctives permettant de capter une clientèle sensible à la valeur ajoutée

Il existe deux formes de différenciation :

1. **Différenciation par le haut** : Elle consiste à enrichir l'offre en ajoutant des caractéristiques valorisées par le client, la rendant ainsi plus attractive que celle des concurrents et des produits de substitution.
2. **Différenciation par le bas** : Elle repose sur une réduction volontaire de la valeur perçue du produit ou service, compensée par un prix plus bas.

### **1.4.1.3. Stratégie de focalisation**

La stratégie de concentration, aussi appelée stratégie de niche ou de focalisation, consiste à cibler un segment spécifique du marché plutôt que l'ensemble du secteur. L'entreprise peut y parvenir en misant soit sur des coûts réduits, soit sur la différenciation. Cette approche permet de mieux répondre aux attentes d'une clientèle précise et est particulièrement adaptée aux PME évoluant dans des environnements incertains.

Selon Michael Porter (1980), la stratégie de concentration est l'une des trois stratégies génériques qu'une entreprise peut adopter pour obtenir un avantage concurrentiel. Cette approche consiste à se focaliser sur un segment de marché spécifique (une niche), en visant soit une différenciation, soit une réduction des coûts, afin de mieux répondre aux besoins d'un groupe de clients restreint.

En somme, La business strategy vise à identifier les facteurs clés de succès de chaque activité du portefeuille de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer son positionnement concurrentiel en analysant les marchés de référence et en se différenciant des concurrents. Elle cherche ainsi à assurer un avantage concurrentiel durable en s'appuyant sur des ressources et compétences spécifiques de l'entreprise.

### **1.4.2. Corporate strategy**

La corporate strategy définit les choix d'une entreprise en matière de développement et de création de valeur. Elle consiste à sélectionner les domaines d'activité stratégiques (DAS) dans lesquels investir et se développer afin de maximiser la valeur globale de l'entreprise.

Contrairement à la business strategy, qui vise à améliorer la compétitivité dans un secteur spécifique, la corporate strategy se concentre sur la croissance et l'orientation globale de l'entreprise, en prenant des décisions sur la spécialisation, qui consiste à se concentrer sur un seul domaine d'activité, la diversification, qui permet d'élargir ses activités à plusieurs secteurs, l'intégration, où l'entreprise internalise l'ensemble des processus, et l'externalisation, qui consiste à déléguer certaines fonctions à des partenaires.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

Pour optimiser ses choix stratégiques, l'entreprise peut s'appuyer sur des outils d'analyse tels que la matrice BCG, qui permet de classer les produits en fonction de leur rentabilité et de leur potentiel de croissance afin de répartir efficacement les investissements. L'implantation géographique joue également un rôle clé dans la croissance et la compétitivité, notamment pour les entreprises multinationales.

Ainsi, la corporate strategy est une démarche globale visant à orienter l'entreprise vers une croissance pérenne en optimisant son portefeuille d'activités et ses ressources.

### **1.4.2.1. La spécialisation**

La spécialisation est une stratégie corporate où l'entreprise choisit de concentrer ses ressources et son savoir-faire sur un seul domaine d'activité stratégique (DAS). Elle vise ainsi à renforcer son expertise, optimiser ses processus et développer un avantage concurrentiel durable dans un marché spécifique.

On trouve trois types de spécialisation, à savoir ;

- **Spécialisation par le produit** : l'entreprise se focalise sur un seul type de produit ou une gamme spécifique afin de maîtriser son savoir-faire et se positionner en leader sur ce segment.
- **Spécialisation par le marché** : elle cible un segment précis de clientèle en adaptant son offre aux besoins et attentes spécifiques de ce public.
- **Spécialisation géographique** : elle concentre son activité sur une zone géographique déterminée, en développant une forte présence locale et en s'adaptant aux particularités du marché concerné.

### **1.4.2.2. L'intégration**

L'intégration est une stratégie corporate qui permet à une entreprise de contrôler différentes étapes de sa chaîne de valeur. Elle peut prendre trois types principaux : l'intégration verticale, l'intégration horizontale.

- ✓ **L'intégration verticale** : L'intégration est dite verticale lorsqu'elle regroupe les différentes étapes de production et de distribution d'un même produit ou service.
- **Intégration en amont** : elle internalise la production des matières premières ou composants nécessaires à son activité principale.
- **Intégration en aval** : elle développe sa propre distribution ou commercialisation pour se rapprocher du client final.
- Lorsqu'une organisation choisit de mettre en place simultanément une intégration en amont et en aval, on parle d'une stratégie de filière.
- ✓ **L'intégration horizontale** vise à étendre l'activité en rachetant ou fusionnant avec des concurrents opérant sur le même marché, ce qui permet d'augmenter la part de marché, de réduire la concurrence et de bénéficier d'économies d'échelle.

### **1.4.2.3. L'externalisation**

L'externalisation est une stratégie corporate qui consiste à confier certaines activités de l'entreprise à des prestataires externes afin de se recentrer sur son cœur de métier. Cette approche permet d'optimiser les coûts, d'améliorer la flexibilité et de bénéficier de l'expertise d'acteurs spécialisés.

Henry Mintzberg (1998) considère que l'externalisation permet d'adapter la structure organisationnelle aux évolutions du marché. Michael Porter (1980) explique qu'elle peut être un levier stratégique pour améliorer la compétitivité, notamment en réduisant les coûts fixes et en accédant à des compétences spécifiques.

### **1.4.2.4. L'internationalisation**

L'internationalisation est une stratégie corporate qui consiste pour une entreprise à étendre ses activités au-delà de son marché national afin de conquérir de nouveaux territoires et accroître sa compétitivité.

Les stratégies d'externalisation et d'internationalisation sont deux stratégies qui sont mise en place lors de la synthèse du diagnostic stratégique

### **1.4.2.5. La diversification**

La stratégie de diversification est une approche corporate qui consiste pour une entreprise à élargir son champ d'activité en investissant dans plusieurs domaines ou métiers. Contrairement à la spécialisation, qui repose sur un savoir-faire unique, la diversification implique le développement de nouvelles compétences adaptées aux secteurs ciblés.

Cette stratégie permet à l'entreprise de répartir ses risques, d'exploiter de nouvelles opportunités de croissance et d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Cependant, elle nécessite des investissements conséquents et une bonne gestion pour éviter une dispersion inefficace.

Elle est généralement adoptée lorsque l'entreprise atteint la maturité ou fait face à un déclin sur son marché principal. Elle peut être menée seule ou en complément d'autres stratégies corporate, mais elle est incompatible avec la spécialisation à un même instant : une entreprise est soit spécialisée, soit diversifiée, bien qu'elle puisse évoluer de l'une à l'autre selon ses objectifs stratégiques.

## **Section 2 : Diversification stratégique**

Dans un contexte économique en constante évolution, marqué par une intensification de la concurrence et des transformations rapides, les entreprises sont amenées à ajuster leurs stratégies pour garantir leur pérennité et leur développement.

Face à ces défis, la diversification stratégique s'impose comme une option clé leur permettant de s'adapter aux mutations du marché, d'explorer de nouvelles opportunités et de renforcer leur position concurrentielle.

Toutefois, ce choix stratégique ne se fait pas au hasard, il repose sur une réflexion approfondie prenant en compte des facteurs internes et externes qui influencent sa mise en œuvre et son efficacité.

### **2.1. Concept de la diversification stratégique**

La diversification stratégique permet à une entreprise d'élargir ses activités pour limiter sa dépendance à un seul marché. En misant sur les synergies, l'innovation ou les acquisitions, elle ouvre de nouvelles opportunités tout en renforçant sa rentabilité et sa résilience. Toutefois, une analyse rigoureuse est essentielle pour en maîtriser les risques et assurer une croissance durable.

#### **2.1.1 Définition**

La diversification permet à l'entreprise de sortir de son domaine d'activité initial, et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus des ressources générées par une seule activité. La diversification s'inscrit donc dans une stratégie d'expansion de l'entreprise, mais elle peut également résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation. La stratégie de diversification est caractérisée par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité liée à l'activité initiale de l'entreprise, mais qui requière un savoir-faire par l'ensemble de ressource humaine dédié à cette nouvelle activité.

Autrement dit, la diversification ne se limite pas à l'élargissement des activités de l'entreprise. Contrairement à la spécialisation, qui repose sur un savoir-faire unique, elle exige l'acquisition de nouvelles compétences adaptées au nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue.

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

Selon Chandler (1989), ce mouvement est né de ce que « les entreprises disposant d'une technologie avancée, ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins »

De même, l'économiste James Tobin (1959), définit la diversification « comme une politique de minimisation du risque tout en assurant un rendement meilleur à l'entreprise ». Toute entreprise engagée dans le marché des actifs financiers devrait équilibrer son portefeuille en actifs différents pour s'assurer un portefeuille rentable. De cette recommandation, ressort la maxime selon laquelle : « Il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier ». C'est à travers cet adage que la notion de risque trouve ici toute son explication. Investir désormais dans une seule activité serait une erreur stratégique pense Tobin.

La diversification est une stratégie qui permet à une entreprise de se développer en sortant de son domaine d'activité initial pour explorer de nouveaux secteurs. Cela permet de réduire les risques en diversifiant les sources de revenus et d'améliorer la rentabilité en équilibrant le portefeuille d'activités. En somme, elle aide l'entreprise à se protéger contre les risques liés à une trop grande concentration sur une seule activité.

### **2.2. Voies de la diversification stratégique**

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- La dimension géographique (on parlera alors de diversification géographique) ;
- La dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme d'« intégration » ou encore de « diversification verticale ») ;
- La dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la seule développée ; on l'appelle diversification horizontale).

#### **2.2.1. Diversification géographique**

Lorsqu'une entreprise sort de son marché habituel pour en explorer un autre, elle se confronte souvent à des facteurs clés de succès différents. Même si les produits restent

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

similaires, les réseaux de distribution et les règles varient d'une région à l'autre, créant de nouveaux segments stratégiques où les critères de réussite ne sont pas les mêmes.

Cette situation illustre bien la distinction entre les coûts spécifiques et les coûts partagés, qui permet de bien comprendre la différence entre une stratégie de diversification et une stratégie d'expansion géographique. Elle aide également à identifier les frontières du nouveau marché pertinent. En outre, la structure concurrentielle locale joue un rôle crucial.

### **2.2.2 Diversification liée ou concentrique**

La diversification liée, également appelée diversification concentrique, désigne l'expansion d'une entreprise vers des activités ayant des liens stratégiques avec son métier principal. Elle repose sur l'exploitation de compétences, ressources ou facteurs-clés de succès FCS communs, ce qui permet de renforcer les synergies et d'améliorer la performance globale.

Contrairement à la diversification non liée (ou conglomérale), qui consiste à investir dans des secteurs sans rapport avec l'activité initiale, la diversification liée s'appuie sur des éléments partagés tels que les marchés, les technologies, les systèmes de distribution ou les compétences scientifiques.

Selon Rumelt (1974), une diversification est dite liée si elle permet d'exploiter des compétences communes entre plusieurs activités, notamment dans trois domaines :

- **Produits** : Utilisation de procédés de fabrication similaires.
- **Marchés** : Partage des mêmes clients ou canaux de distribution.
- **Technologies** : Exploitation des mêmes avancées scientifiques et innovations.

Salter et Weinhold (1979) précisent que la diversification liée repose sur des compétences fonctionnelles communes, qui peuvent être de trois types :

- **Organisationnelles** : Mutualisation des services administratifs, logistiques ou commerciaux.

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

- **Stratégiques** : Gestion similaire des différentes activités grâce à des compétences managériales partagées.
- **Opérationnelles** : Savoir-faire et technologies communs facilitant la production et la distribution.

### **2.2.2.1. Diversification verticale : intégration**

L'intégration verticale est une stratégie par laquelle une entreprise étend son activité en intégrant des étapes supplémentaires de la chaîne de valeur, soit en amont (vers les fournisseurs), soit en aval (vers la distribution ou les clients finaux). Cette approche permet un meilleur contrôle des coûts, une réduction des dépendances et une amélioration de la réactivité face aux évolutions du marché.

#### **❖ L'intégration vers l'amont (backward integration)**

L'entreprise prend le contrôle de ses fournisseurs ou des processus de production en amont

dans l'objectif de :

- Sécuriser l'approvisionnement et éviter les fluctuations de prix ;
- Améliorer la qualité et l'innovation en contrôlant les matières premières ;
- Réduire la dépendance à des fournisseurs externes ;

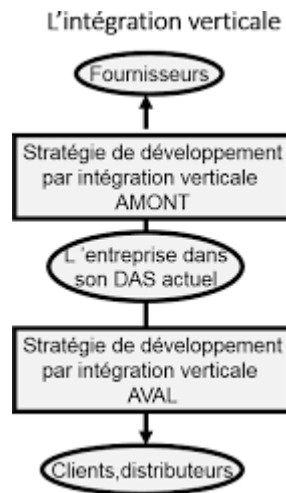
#### **❖ L'intégration vers l'aval (forward integration)**

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation. L'entreprise étend son contrôle sur la distribution et la vente de ses produits dans l'objectif de :

- Maîtriser l'accès aux clients et améliorer l'expérience utilisateur.
- Augmenter les marges en supprimant les intermédiaires.
- Renforcer la fidélisation et la connaissance des attentes du marché.

# Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

Figure 4 : Les formes de l'intégration verticale



Source : Johan Bouglet Stratégie d'entreprise Edition Galino Editeur, Lextenso Editions 2010

## 2.2.2.2. Diversification horizontale

La diversification horizontale est une stratégie d'expansion par laquelle une entreprise étend ses activités en proposant de nouveaux produits ou services liés à son secteur d'activité actuel. Contrairement à la diversification verticale (intégration de la chaîne de valeur), la diversification horizontale vise à élargir l'offre sur un même marché ou vers des segments proches.

## 2.2.3. Diversification non liée au conglomérale

La diversification non liée, aussi appelée diversification conglomérale, désigne une stratégie d'expansion où une entreprise investit dans des secteurs d'activité totalement différents de son métier d'origine, sans lien direct en termes de marché, de technologie ou de compétences. Contrairement à la diversification liée, qui repose sur des synergies entre les activités, la diversification conglomérale vise à réduire les risques et à améliorer la stabilité financière en répartissant les investissements sur plusieurs secteurs indépendants.

Cette méthode présente donc plusieurs avantages mais aussi des inconvénients

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

### ❖ **Avantages :**

- Meilleure résilience économique : Moins de dépendance à un seul secteur.
- Opportunités de croissance multiples : Accès à des industries dynamiques.
- Attractivité pour les investisseurs : Réduction du risque global grâce à la diversification des revenus.

### ❖ **Inconvénients :**

- Gestion complexe : Coordination difficile entre des activités très différentes.
- Manque de synergies : Peu d'avantages partagés entre les unités.
- Risque d'éparpillement : Difficulté à maintenir un avantage concurrentiel clair.

## **2.2. Types de diversification**

La diversification est une stratégie permettant aux entreprises d'élargir leurs activités afin de garantir leur croissance, réduire leur exposition aux risques et s'adapter aux évolutions du marché. En fonction des objectifs poursuivis et des ressources disponibles, plusieurs formes de diversification peuvent être adoptées. Différents chercheurs en stratégie, tels qu'Igor Ansoff, Richard Rumelt, Salter & Weinhold et Michael Porter, ont établi des classifications qui permettent de mieux comprendre les logiques sous-jacentes à ces choix stratégiques.

### **2.2.1. Selon ansoff**

Les typologies de stratégies de diversification les plus répandues s'appuient sur le modèle développé par H.I. Ansoff en 1957, qui analyse l'interaction entre le produit et le marché. Toute modification de l'un de ces éléments permet d'identifier quatre stratégies de croissance, allant de la spécialisation à la diversification totale. Ainsi, chaque combinaison produit/marché représente un domaine d'activité pour l'entreprise.

## Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

Tableau 2 : Typologie de diversification d'Ansoff

<b>MARKET</b> <b>/PRODUCT</b> Marché / <b>Produit</b>	<b>PRESENT/ ACTUEL</b>	<b>NEW/ NOUVEAU</b>
<b>PRESENT Actuel</b>	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPMENT Diversification de produit
<b>NEW Nouveau</b>	MARKET DEVELOPMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : stratégor ,1997 politique générale de l'entreprise stratégie structure, décisio, identité 3éme édition

### A–Spécialisation (Market Penetration)

Une entreprise spécialisée concentre son activité et ses ressources sur un seul domaine. Cette stratégie consiste à maintenir les mêmes produits et clients tout en cherchant à accroître sa part de marché. Ansoff y identifie trois approches pour parvenir :

- Inciter les clients existants à augmenter leur consommation ;
- Conquérir les clients des concurrents ;
- Séduire de nouveaux consommateurs qui n'utilisent pas encore le produit.

### B – Développement de nouveaux produits (Product Development)

Cette stratégie vise à fidéliser la clientèle en introduisant de nouveaux produits ou en améliorant ceux déjà existants (diversification marketing). Une alternative consiste à exploiter des licences ou brevets détenus par d'autres entreprises pour commercialiser leurs produits sous sa propre marque, ce qui implique souvent des alliances stratégiques.

### C–Expansion vers de nouveaux marchés (Market Development)

L'entreprise étend son activité en proposant ses produits actuels à de nouveaux marchés. Cette expansion peut se faire par une extension géographique, l'adoption de

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

nouveaux canaux de distribution ou la conquête de nouveaux segments de clientèle. Par exemple, exporter un produit ou le commercialiser dans une nouvelle région relève de cette stratégie. Cette approche repose sur une stratégie marketing efficace pour assurer le succès de l'offre sur ces nouveaux marchés.

### **D – Diversification totale (Diversification)**

L'entreprise élargit son champ d'activité en développant de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés, marquant ainsi une rupture avec son activité initiale.

#### **2.2.2. Selon Rumelt**

Rumelt, à l'instar de Wrigley (1970), introduit le concept de parenté entre activités comme critère principal pour définir les stratégies de diversification. Il distingue trois formes de diversification : contrainte, reliée et non reliée.

##### **❖ Diversification contrainte**

L'entreprise concentre ses activités autour d'une même base de compétences ou de ressources communes.

##### **❖ Diversification reliée**

L'expansion de l'entreprise se fait progressivement à partir d'une activité de base, chaque nouvelle activité étant liée à la précédente sur le plan commercial ou technologique, sans pour autant reposer sur une compétence unique.

##### **❖ Diversification non reliée**

L'entreprise investit dans des activités indépendantes, sans lien apparent entre elles, et aucune ne domine son chiffre d'affaires.

#### **2.2.3 Selon Salter et Weinhold**

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

Salter et Weinhold (1979) analysent la diversification sous l'angle de la croissance externe, en mettant l'accent sur les acquisitions. Selon eux, une acquisition est considérée comme liée si elle partage au moins l'un des critères suivants avec les activités existantes de l'entreprise :

- Des technologies de production similaires,
- Des axes communs en recherche et développement,
- Des produits ou marchés comparables.

Cette typologie distingue deux formes de diversification liée, en plus de la diversification non liée :

### **❖ Diversification liée complémentaire**

L'entreprise élargit son activité vers des marchés ou produits nécessitant les mêmes compétences fonctionnelles que celles qu'elle maîtrise déjà. Cette approche est typique de l'intégration verticale, où l'expansion se fait au sein de la même industrie.

### **❖ Diversification liée supplémentaire**

L'entreprise se développe dans un secteur connexe, impliquant l'acquisition de nouvelles compétences fonctionnelles, mais avec un impact limité sur ses produits et marchés existants. Cette stratégie peut mener à l'intégration horizontale, qui consiste à élargir son offre au sein d'un même marché.

#### **2.2.4. Selon M.Porter**

Michael Porter (1992) distingue deux approches principales de la diversification : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

### **❖ Logique de portefeuille**

Dans cette approche, l'entreprise est gérée comme un portefeuille d'investissements financiers. Chaque unité d'activité fonctionne de manière autonome, sans recherche de

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

synergies entre elles. L'objectif est d'optimiser la rentabilité de chaque entité indépendamment, sans collaboration visant à créer de la valeur commune.

### ❖ **Stratégie horizontale**

Contrairement à la logique de portefeuille, cette approche repose sur la création de synergies entre les différentes unités de l'entreprise. L'objectif est d'exploiter des complémentarités opérationnelles entre les activités afin d'améliorer la performance globale. Cette stratégie repose sur une organisation favorisant l'interdépendance et la coopération entre les unités.

### **2.3. Formes de la diversification**

La diversification peut être classée en quatre grandes catégories, chacune répondant à des enjeux stratégiques spécifiques.

#### **2.3.1 Diversification par placement**

Cette stratégie est adoptée par les entreprises disposant d'un excédent de liquidités grâce à une forte position sur un marché en croissance. L'investissement peut prendre deux formes :

- **Diversification financière** : L'entreprise acquiert des participations dans d'autres activités sans engagement à long terme, pouvant revendre ses parts en cas de besoin de liquidités.
- **Diversification industrielle** : L'entreprise investit durablement dans un nouveau domaine, en développant des compétences et en intégrant cette activité dans sa stratégie à long terme.

#### **2.3.2 Diversification par redéploiement**

Elle concerne les entreprises bien positionnées sur un marché en déclin. Face à une baisse d'attractivité de leur activité principale, elles cherchent à se repositionner en investissant dans de nouveaux segments à plus fort potentiel de croissance. Cette

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

diversification permet d'anticiper le ralentissement de l'activité initiale et de garantir une continuité stratégique.

### **2.3.3 Diversification par confortement**

Les entreprises ayant une position concurrentielle intermédiaire, difficile à améliorer, adoptent cette stratégie. Elles élargissent leur offre en intégrant des activités complémentaires, afin de renforcer leur compétitivité et de se différencier sur le marché. Cette approche vise à modifier les dynamiques concurrentielles en leur faveur.

### **2.3.4 Diversification par nécessité ou de survie**

Proche de la diversification par redéploiement, elle concerne les entreprises en difficulté, nécessitant un repositionnement rapide pour assurer leur survie. Disposant de ressources limitées, elles privilégient des activités exploitant leurs compétences existantes et générant rapidement des synergies. L'objectif est de trouver un marché viable assurant la pérennité de l'entreprise.

## **2.4. Synergie et stratégie de diversification**

La synergie et la diversification sont étroitement liées en gestion, bien que leur relation puisse parfois prêter à confusion. Dès les années 1960, la synergie a été un argument clé pour justifier la diversification des entreprises. En opérant sur plusieurs segments d'une même filière, une entreprise peut réduire ses coûts, accumuler de l'expérience et améliorer son efficacité grâce aux synergies. Celles-ci permettent d'exploiter des compétences et des ressources déjà maîtrisées, facilitant ainsi l'entrée sur de nouveaux marchés et renforçant la complémentarité entre les différentes activités.

### **L'importance des interrelations entre activités**

Pour qu'une diversification soit efficace, il est essentiel qu'il existe des interrelations entre les différentes activités. Celles-ci sont généralement considérées comme liées si :

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

- Elles partagent des compétences fonctionnelles communes et reposent sur des facteurs clés de succès similaires.
- Elles appartiennent à des segments distincts tout en utilisant une chaîne commerciale commune, ce qui leur permet de mutualiser des ressources et des compétences complémentaires.

Ansoff (1965) définit la synergie comme « *l'accord entre les caractéristiques de l'entreprise et l'évolution des produits et des marchés* ». Une entreprise qui se diversifie peut donc exploiter ses ressources existantes pour renforcer ses nouvelles activités, en partageant par exemple

- Son réseau de distribution,
- Sa force de vente,
- Ses approvisionnements,
- Ses infrastructures et équipements,
- Ses compétences en recherche et développement.

### **2.4.1. Typologie des synergies selon Ansoff**

Ansoff identifie quatre types principaux de synergies qui peuvent être exploitées lors d'une diversification :

- ❖ **Synergie des ventes** : Elle se produit lorsque plusieurs activités de l'entreprise partagent des canaux de distribution, une force de vente commune ou une administration commerciale centralisée.
- ❖ **Synergie d'exploitation** : Elle repose sur une meilleure utilisation des actifs de l'entreprise, tels que les équipements et le personnel, permettant une répartition optimisée des coûts fixes sur un volume de production plus important.
- ❖ **Synergie d'investissement** : Elle découle d'une coordination efficace des approvisionnements et de l'utilisation conjointe des infrastructures. Elle se manifeste notamment par le partage des résultats de recherche et développement, l'utilisation d'usines communes ou encore l'exploitation des mêmes matières premières.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

- ❖ **Synergie managériale** : Elle résulte de l'application des compétences des dirigeants à plusieurs activités du groupe, que ce soit au niveau stratégique, financier ou organisationnel. Elle permet notamment d'exploiter les réseaux relationnels et les expertises acquises dans un secteur pour en bénéficier dans un autre.

### **1.4.2. Les effets de la synergie sur la diversification**

Les effets des synergies peuvent être mesurés à travers trois dimensions principales :

- **L'augmentation des bénéfices**, en améliorant l'efficacité des activités combinées.
- **La réduction des coûts d'exploitation**, grâce à l'optimisation des ressources partagées.
- **La diminution des besoins d'investissement**, en exploitant des infrastructures et des compétences déjà existantes.

Ansoff a démontré que les stratégies de diversification basées sur des synergies sont généralement plus efficaces que celles fondées sur une simple expansion vers des secteurs sans lien avec l'activité principale. En effet, exploiter des synergies permet de préserver la cohérence stratégique de l'entreprise tout en capitalisant sur ses forces existantes.

Les premières études sur la relation entre diversification, synergie et performance ont été menées par Rumelt (1974). Ses travaux ont été suivis par d'autres recherches, mais les résultats obtenus restent contradictoires. Cela s'explique par le fait que l'exploitation des synergies ne produit pas toujours des effets positifs. Posséder des compétences pertinentes ne garantit pas nécessairement leur mise en œuvre efficace dans un nouveau domaine d'activité.

Donc on peut dire que, une diversification fondée sur des synergies permet de créer de la valeur tant dans les activités existantes que dans les nouvelles. Elle aide l'entreprise à renforcer son avantage concurrentiel et à améliorer sa position sur le marché. En général, toute diversification repose sur des compétences déjà maîtrisées, ce qui permet à

## ***Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques***

---

l'entreprise d'exploiter son savoir-faire et de limiter les risques liés à l'entrée dans un nouveau secteur.

### **2.5. Avantages et limites de la diversification**

La diversification est une stratégie qui permet aux entreprises d'élargir leurs activités pour assurer leur croissance. Elle offre plusieurs avantages mais comporte aussi des risques qu'il faut bien analyser avant de l'adopter.

#### **2.5.1. Avantages de la diversification**

La diversification permet aux entreprises de croître lorsqu'elles ne peuvent plus se développer dans leur secteur d'origine. En explorant de nouveaux marchés ou en proposant de nouveaux produits, elles peuvent saisir de nouvelles opportunités et éviter de stagner.

Un autre avantage est la réduction des risques. En ayant plusieurs activités, une entreprise devient moins dépendante d'un seul secteur et peut mieux résister aux crises économiques.

Elle permet aussi de réaliser des économies. En partageant ses ressources (usines, technologies, réseaux de distribution) entre plusieurs activités, l'entreprise peut réduire ses coûts et améliorer sa rentabilité. De plus, elle peut mieux gérer ses investissements en répartissant son argent entre différentes activités au lieu de dépendre uniquement d'investisseurs externes.

#### **2.5.2. Limites et risques de la diversification**

Si la diversification offre des avantages, elle présente aussi des défis internes et externes qui peuvent compromettre son succès.

##### **➤ Risques internes**

L'un des principaux risques est la complexité de gestion. Plus l'entreprise se diversifie, plus elle doit gérer d'activités différentes, ce qui augmente ses coûts et nécessite une organisation efficace.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

Une diversification trop rapide ou mal planifiée peut aussi créer des incohérences et rendre difficile l'exploitation des synergies entre les différentes activités. Il est essentiel de bien choisir ses domaines d'investissement pour éviter les erreurs et les incompatibilités.

### ➤ **Risques externes**

La diversification nécessite souvent des investissements importants. Si l'entreprise ne parvient pas à rentabiliser rapidement ses nouvelles activités, elle peut affaiblir son activité principale et rencontrer des difficultés financières.

De plus, les conditions économiques influencent fortement la réussite d'une diversification. En période de croissance, les entreprises diversifiées prospèrent, mais en temps de crise, elles peuvent se retrouver en difficulté si elles ont investi dans trop de secteurs à la fois.

Enfin, les barrières à l'entrée et à la sortie sont un autre défi. Une entreprise qui entre sur un nouveau marché sans bien évaluer les coûts et les risques peut avoir du mal à s'adapter et subir de lourdes pertes.

## *Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques*

---

### **Conclusion**

Toute entreprise cherchant à assurer sa croissance doit élaborer une stratégie adaptée à ses objectifs de rentabilité. Dans ce chapitre, nous avons présenté la démarche stratégique qui guide la prise de décision, en commençant par un diagnostic stratégique, la définition des objectifs, l'analyse des choix possibles, puis en passant par la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi ces stratégies, la diversification occupe une place importante, permettant aux entreprises de réduire leur dépendance à un seul secteur, produit ou clientèle. Cependant, ce choix ne peut être fait au hasard : un diagnostic stratégique approfondi est nécessaire pour déterminer si la diversification est adaptée et quel type de diversification adopter. Comme toute stratégie, elle comporte des risques, ce qui explique l'existence de différentes formes de diversification adaptées aux spécificités de chaque entreprise. Ainsi, les entreprises cherchant à assurer leur pérennité et à renforcer leur position concurrentielle optent souvent pour cette approche afin d'atténuer leur vulnérabilité et saisir de nouvelles opportunités.



*Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de  
diversification*

### **Introduction**

L'image de marque est l'une des ressources immatérielles les plus précieuses d'une entreprise. Elle représente la perception globale que les consommateurs se forgent d'une marque à travers leurs expériences, leurs connaissances et les émotions qu'ils associent à celle-ci. Bien au-delà du simple produit ou service, l'image de marque englobe un ensemble de significations symboliques, culturelles et émotionnelles qui influencent de manière significative les décisions d'achat, la fidélité des clients et la réputation de l'entreprise.

Cette image se construit progressivement, à travers la communication institutionnelle et commerciale, les interactions directes avec la marque, mais aussi les valeurs qu'elle incarne au quotidien. Chaque point de contact qu'il s'agisse du logo, de la publicité, du service client ou même de la politique RSE, contribue à façonner cette perception globale. Dans un marché saturé, où les consommateurs sont constamment sollicités, une image de marque forte et cohérente constitue un levier stratégique de différenciation et d'attractivité.

Dans le cadre d'une stratégie de diversification, l'enjeu est d'autant plus important. En effet, lorsqu'une entreprise élargit son portefeuille de produits ou investit de nouveaux segments de marché, elle doit veiller à maintenir l'unité et la clarté de son image de marque. Une diversification réussie peut renforcer cette image en lui apportant de nouvelles dimensions, à condition qu'elle soit perçue comme pertinente et en adéquation avec les valeurs et les promesses de la marque. À l'inverse, une diversification mal maîtrisée peut semer la confusion chez les consommateurs et fragiliser l'identité de la marque.

### **Section 1 : Généralités sur l'image de marque**

L'image de marque est un élément essentiel pour toute entreprise, car elle influence la manière dont le public perçoit ses produits, ses services et les valeurs qu'elle véhicule. Avant d'aborder son rôle dans une stratégie de diversification, il est important de présenter les bases : sa définition, ses composantes principales et son importance dans le positionnement de l'entreprise.

#### **1.1. Définitions**

Afin de bien comprendre ce qu'est l'image de marque, il convient d'abord d'examiner les deux termes qui la composent : "image" et "marque". Nous commencerons par analyser chacun de ces concepts.

##### **1.1.1. Définition de l'image**

L'image, selon Decaudin (2003), est définie comme : « l'ensemble des représentations rationnelles et affectives associées par une personne ou un groupe de personnes à une entreprise, une marque ou un produit (image institutionnelle ou corporate, image de marque et image de produit ou de gamme de produit) ».

Keller (1993) complète cette approche en considérant l'image comme « des associations et des impressions qu'un consommateur a en mémoire à propos d'une entreprise ». Ces perceptions se construisent à partir des expériences personnelles de consommation, mais aussi des multiples informations reçues, qu'elles soient directes ou indirectes (publicité, marketing direct, bouche à oreille, etc.). L'image est donc un construit psychologique influencé à la fois par des éléments objectifs et subjectifs.

##### **1.1.2. Définition de la marque**

La marque, elle peut être comprise comme un moyen d'identification, de communication et de différenciation. D'un point de vue général, elle désigne le nom attribué à un produit, une gamme de produits ou une entreprise, accompagné ou non d'un signe graphique distinctif (logo).

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

Selon Claude Demeure « La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers »

Et selon Andrea SEMPRINI présente la marque comme : « une marque est constituée par l'ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels et collectifs), impliqués dans sa génération..., une instance sémiotique, une manière de segmenter et attribuer du sens d'une façon ordonnée, structurée et volontaire »

Selon Philip KOTLER définit la marque comme : « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ».

En combinant ces différentes approches, on comprend que la marque ne se résume pas à un simple nom ou à un logo. Elle représente un élément essentiel de l'identité de l'entreprise et porte ses valeurs. C'est un outil de distinction qui, s'il est bien construit et bien géré, peut devenir un véritable levier de compétitivité. La marque ne se limite pas à ce qui est visible. Elle incarne aussi une expérience vécue et partagée entre l'entreprise et ses clients.

Ainsi, la marque remplit plusieurs fonctions. Elle différencie, elle communique et elle évolue avec le temps. Elle dépend des perceptions, des usages et des interactions. C'est un concept vivant, en perpétuelle transformation, qui demande une gestion attentive pour rester cohérent, pertinent et influent sur son marché.

### **1.1.3. Définition de l'image de marque**

L'image de marque est une notion centrale en marketing, souvent abordée sous différents angles selon les auteurs et les contextes. Elle regroupe l'ensemble des représentations mentales que les consommateurs se font d'une marque. Cette partie présente les principales définitions proposées par la littérature, ainsi que les différentes dimensions qui composent cette image, qu'elles soient fonctionnelles, symboliques ou émotionnelles.

Selon Claude Demeure (1990), « la marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers ».

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

Cette approche met en avant la fonction première de la marque, à savoir l'identification et la différenciation des offres sur un marché donné.

De son côté, Philip Kotler (1997) définit la marque comme « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux des concurrents ». Cette définition, très largement reprise dans la littérature marketing, insiste sur la dimension stratégique de la marque comme outil de positionnement.

Plus récemment, une approche plus sémiotique est proposée par Andrea Semprini (1995), qui considère que « la marque est constituée par l'ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels et collectifs), impliqués dans sa génération [...], une instance sémiotique, une manière de segmenter et d'attribuer du sens d'une façon ordonnée, structurée et volontaire ». Cette perspective souligne que la marque dépasse sa simple fonction d'identification : elle est aussi un système de signes porteur de sens, construit collectivement à travers les interactions entre l'entreprise, ses publics et la société.

Enfin, Jean-Noël Kapferer (2001) rappelle que « la marque est un nom ayant le pouvoir d'influencer le marché ». Cela met en lumière le rôle actif de la marque dans la perception des consommateurs et dans la création de valeur économique.

En somme, l'image de marque n'est pas seulement un reflet de la réalité des produits ou services, mais une construction subjective, influencée par les perceptions et émotions des consommateurs

### **1.2. Composantes de l'image de marque**

L'image de marque repose sur une combinaison d'éléments tangibles et intangibles qui, ensemble, façonnent la perception globale qu'un individu ou un groupe peut avoir d'une marque. Ces composantes sont étroitement liées et participent à la construction d'un capital-marque fort, capable de générer de la confiance, de la préférence et de la fidélité. Elles permettent à l'entreprise de se distinguer dans un environnement concurrentiel et de se positionner durablement dans l'esprit du consommateur. Parmi ces composantes on trouve :

### ➤ **L'identité visuelle :**

L'identité visuelle représente l'ensemble des signes graphiques qui permettent d'identifier une marque et de la distinguer immédiatement de ses concurrentes. Elle joue un rôle essentiel dans la reconnaissance de la marque et contribue à la transmission de ses valeurs, de sa personnalité et de son positionnement.

Selon Mercator (Lendrevie et al., 2015), l'identité visuelle est l'un des premiers vecteurs de mémorisation et d'appropriation d'une marque par ses publics. Elle doit être cohérente, distinctive et capable de susciter une réponse affective ou cognitive chez le consommateur.

### ➤ **Le logo :**

Le logo est l'élément le plus emblématique de l'identité visuelle. Il agit comme un signe de reconnaissance immédiate et doit, selon Kapferer (2001), condenser en une image simple mais forte l'essence de la marque. Il doit être distinctif, facile à mémoriser et fonctionnel sur l'ensemble des supports (numériques, imprimés, packaging, etc.). Un bon logo est un condensé symbolique des valeurs et de l'univers de la marque. Il constitue souvent le premier point de contact avec le public, d'où l'importance de son impact visuel.

### ➤ **La palette chromatique :**

Les couleurs utilisées par la marque jouent un rôle stratégique dans la construction de son identité.

Selon Strategor (2013), les couleurs influencent la perception émotionnelle et symbolique qu'ont les individus d'une entreprise. Chaque couleur véhicule une signification particulière (par exemple, le bleu pour la confiance, le vert pour la nature ou l'innovation), et leur choix n'est jamais anodin. Une palette cohérente et bien pensée permet d'augmenter la reconnaissance visuelle, d'évoquer les valeurs de la marque et de générer une réaction affective positive.

### ➤ **La typographie :**

La typographie, souvent sous-estimée, est pourtant un vecteur de sens et de différenciation. Selon Lévy et Lendrevie (2012), le choix des polices et leur mise en forme participent activement à l'expression de la personnalité de la marque. Une typographie élégante évoquera le luxe, tandis qu'une typographie arrondie et ludique pourra transmettre un esprit

convivial ou enfantin. Elle doit être en adéquation avec l'univers global de la marque tout en assurant une lisibilité optimale sur tous les supports.

### **➤ Le ton de la communication**

Bien qu'appartenant davantage au champ rédactionnel, le ton de communication est indissociable de l'identité visuelle, car il assure une cohérence dans les messages. Qu'il soit institutionnel, amical, humoristique ou formel, le ton adopté reflète les valeurs et la personnalité de la marque.

Comme le souligne Kapferer (2007), la cohérence entre la forme et le fond du message est indispensable pour renforcer la crédibilité et la clarté de l'identité de marque.

### **➤ Les éléments graphiques additionnels**

Au-delà des éléments majeurs, d'autres composants comme les pictogrammes, motifs, textures ou illustrations enrichissent l'univers graphique de la marque. Ils permettent de renforcer la différenciation et de rendre l'expérience visuelle plus mémorable. Ces éléments doivent cependant être utilisés avec cohérence pour éviter toute surcharge visuelle.

Selon Mercator (2015), la richesse visuelle peut contribuer à renforcer l'engagement du consommateur, à condition d'être alignée avec la stratégie globale de marque.

L'identité visuelle doit donc être pensée comme un ensemble cohérent et stratégique où chaque composant joue un rôle essentiel. Chaque élément visuel – qu'il s'agisse du logo, des couleurs, de la typographie, du ton de la communication ou des éléments graphiques supplémentaires – doit être choisi et intégré avec soin, dans le but de renforcer l'impact de la marque et de favoriser son ancrage dans l'esprit des consommateurs. Cela exige une réflexion approfondie et une certaine constance pour assurer une présence visuelle forte et distinctive dans un environnement concurrentiel.

### **1.3. Dimensions de l'image de marque**

L'image de marque est influencée par plusieurs facteurs clés tels que la notoriété, la culture d'entreprise, la réputation, les valeurs et l'expérience client, qui façonnent la perception d'une marque par le public.

#### **1.3.1. Notoriété de la marque**

La notoriété d'une marque fait référence à la reconnaissance qu'en a le public. Elle résulte de l'exposition continue de la marque à travers des actions marketing, de publicité et de relations publiques.

Selon Aaker (1996), la notoriété est un facteur clé de l'impact d'une marque, car plus une marque est visible et connue, plus elle devient un choix privilégié pour les consommateurs. Cette notoriété se renforce au fil du temps grâce à des expériences positives et une communication cohérente, établissant ainsi une connexion durable avec le public.

#### **Types de Notoriété**

➤ **Notoriété Assistée**

La notoriété assistée évalue la reconnaissance de la marque lorsqu'elle est évoquée par un tiers, même si les consommateurs ne connaissent pas en détail les produits ou services. Cette approche est souvent utilisée dans les études de marché pour mesurer l'impact des actions marketing.<sup>3</sup>

➤ **Notoriété Spontanée**

Il s'agit du pourcentage de consommateurs capables de citer une marque spontanément lorsqu'on mentionne une catégorie de produits ou de services.<sup>4</sup>(Lambin, 2014).

➤ **Notoriété Top of Mind**

La notoriété "top of mind" se mesure par le premier nom qui vient à l'esprit des

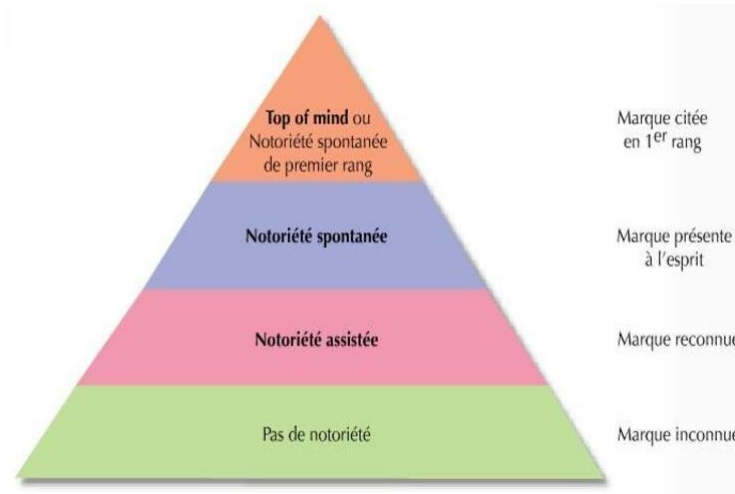
---

<sup>3</sup> Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5e éd.). Kogan Page.

<sup>4</sup> Lambin, J.-J. (2014). *Marketing stratégique* (6e éd.). Pearson Education France.

consommateurs lorsqu'on leur demande de citer une marque dans une catégorie spécifique. Cela représente la reconnaissance la plus élevée.<sup>5</sup>

Figure 5 : Pyramide de notoriété de Aaker



Source: Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*.

### 1.3.2. Culture d'entreprise et son impact sur l'image de marque

La culture d'entreprise joue un rôle crucial dans la construction de l'image de marque, influençant directement l'environnement interne et l'attractivité de l'entreprise.

Selon Schein (2010)<sup>6</sup>, une culture d'entreprise forte et positive favorise un environnement collaboratif et renforce l'engagement des employés. Cela améliore non seulement la productivité mais aussi l'image externe de l'entreprise. Une culture d'entreprise bien définie permet d'attirer des talents et de conserver les employés à long terme.

<sup>5</sup> Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2e éd.). Prentice Hall.

<sup>6</sup> Edgar H. Schein (2010) – *La culture organisationnelle*

### **1.3.3. Réputation de Marque**

La réputation d'une marque est façonnée par ses actions et la qualité perçue de ses produits ou services.

Selon Fombrun (1996), la réputation est un capital immatériel qui se construit sur la base des interactions positives avec les consommateurs, les partenaires et autres parties prenantes. Une marque qui respecte ses engagements et fait preuve de transparence inspire confiance et fidélité, consolidant ainsi sa réputation.

### **1.3.4. Valeurs et engagements de la marque**

Les valeurs et les engagements d'une entreprise sont essentiels pour définir son image de marque.

Aaker (1996) souligne que les valeurs de la marque, telles que l'innovation, l'écologie ou la responsabilité sociale, jouent un rôle important dans la fidélisation des consommateurs. Les consommateurs se sentent plus connectés à une marque qui partage leurs convictions personnelles, renforçant ainsi l'authenticité et la loyauté envers celle-ci.

### **1.3.5. Expérience client et image de marque**

L'expérience client englobe toutes les interactions qu'un consommateur a avec la marque, depuis l'achat jusqu'au service après-vente.

Selon Schmitt (2003), chaque point de contact contribue à la formation de l'image globale de la marque. Une expérience positive renforce la fidélité et la satisfaction des clients, tandis qu'une expérience négative peut rapidement ternir l'image de la marque. Il est essentiel pour une entreprise d'offrir une expérience fluide et mémorable pour maintenir une image de marque forte.

### **1.4. Différence entre image de marque, identité de marque et notoriété**

L'identité de marque, l'image de marque et la réputation de marque sont trois concepts qui, bien que distincts, interagissent étroitement pour façonner la manière dont une entreprise est perçue.

#### **❖ Image de marque**

L'image de marque est l'ensemble des perceptions, émotions et connaissances qu'un consommateur associe à une marque. Elle englobe à la fois des éléments tangibles (comme le logo ou le produit) et intangibles (comme la réputation, les valeurs, l'histoire).

#### **❖ Identité de marque**

L'identité de marque définit la façon dont une entreprise se positionne sur le marché et se distingue de ses concurrents. Elle comprend un ensemble de caractéristiques uniques qui définissent la personnalité et les valeurs de la marque.

Selon Kapferer (2012), l'identité de marque repose sur plusieurs facettes, notamment le physique, la personnalité, l'univers culturel, les relations avec les consommateurs, le reflet de la cible et la mentalisation.

#### **❖ La notoriété**

La notoriété est un indicateur de la reconnaissance de la marque dans l'esprit des consommateurs, selon Keller (2003). Elle peut être spontanée ou assistée, et mesure simplement la présence mentale de la marque, sans juger de la qualité ou de la perception des produits ou services. La notoriété est un facteur clé dans la construction de la marque, mais elle ne garantit pas une image positive (Aaker, 1996).

Ces trois concepts sont interconnectés mais représentent des aspects distincts de la gestion d'une marque. L'identité de marque se construit en amont, l'image de marque évolue à travers le temps en fonction des expériences vécues, et la notoriété est un indicateur de la présence et reconnaissance de la marque dans l'esprit du consommateur.

### **1.4. Typologie de l'image de marque**

L'image de marque désigne l'ensemble des perceptions qu'une marque suscite auprès des consommateurs. D'après Jean-Jacques Lambin (2014), elle se définit comme « l'ensemble des représentations mentales, affectives et cognitives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque ». Cette image résulte d'un processus d'interprétation individuel et collectif, influencé à la fois par les messages émis par l'entreprise et par les expériences vécues par les consommateurs. Pour cela, on distingue trois niveaux ou types d'image de marque ;

- ✓ **L'image perçue** : L'image perçue est la représentation que se fait un segment de consommateurs d'une marque fondée sur leurs expériences directes, leur vécu personnel ou les influences externes comme la publicité, les médias ou le bouche-à-oreille. Cette perception joue un rôle crucial dans la construction de la valeur de la marque.

« L'image perçue constitue la réalité du marché telle qu'elle est interprétée par les consommateurs, indépendamment de ce que la marque pense d'elle-même »<sup>7</sup>. Autrement dit, elle peut différer considérablement de l'intention de l'entreprise.

- ✓ **L'image vraie (ou image réelle)** : L'image vraie correspond à la manière dont la marque se conçoit elle-même. Elle est construite à partir d'éléments objectifs tels que la qualité des produits, les valeurs de l'entreprise, la culture organisationnelle et les pratiques internes. Cette image est liée à l'identité profonde de la marque.

« L'image vraie est celle que l'entreprise peut objectivement démontrer et maîtriser, issue de son identité, de ses valeurs et de ses engagements réels »<sup>8</sup>. Donc, cette image peut diverger de l'image perçue, surtout si la communication de la marque n'est pas en cohérence avec ses pratiques.

---

<sup>7</sup> Lambin, J.-J. (2014). Marketing stratégique et opérationnel – Du marketing à l'orientation-marché (8e éd.). Dunod.

<sup>8</sup> Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (5e éd.). Kogan Page.

- ✓ **L'image voulue** : L'image voulue désigne la perception que l'entreprise souhaite que le public ait de sa marque. Elle résulte d'un positionnement stratégique et est façonnée par la communication marketing, le design, la publicité, et les relations publiques.

« l'image voulue est construite autour du positionnement de la marque, elle vise à orienter les associations mentales des consommateurs de manière à créer une valeur ajoutée durable »<sup>9</sup>. L'efficacité de cette image dépend de sa cohérence avec l'image perçue, et de la capacité de la marque à livrer des expériences conformes à ses promesses.

### **1.5. Outils de mesure de l'image de marque**

Les outils de mesure de l'image de marque permettent aux entreprises d'évaluer la perception de leur marque auprès du public, afin d'ajuster leurs stratégies marketing et de renforcer leur positionnement. Ces outils visent à capter l'image perçue, l'image voulue et l'image réelle, en combinant des approches qualitatives et quantitatives.

Selon Keller (2003), la mesure de l'image de marque est essentielle pour comprendre l'impact des actions marketing sur les associations mentales des consommateurs.

Aaker (1996) précise que ces outils doivent permettre d'analyser les dimensions clés de la marque : notoriété, qualité perçue, associations de marque et fidélité.

#### **1.5.1. Les pré-tests publicitaires**

Les pré-tests publicitaires visent à évaluer l'efficacité d'un message avant sa diffusion, en testant son impact sur un échantillon ciblé. Kapferer (2012) souligne que ces tests mesurent la compréhension, la mémorisation et l'attitude du public envers la publicité.

---

<sup>9</sup> Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2e éd.). Pearson Education.

### **1.5.1.1. Les mesures explicites**

Elles reposent sur des réponses conscientes du consommateur. Le niveau de mémorisation est évalué pour savoir si le message a été compris et retenu. Ces mesures permettent aussi de repérer les distorsions ou confusions.

D'après Lambin (2014), l'interprétation consciente d'un message publicitaire influence directement la construction de l'image de marque.

### **1.5.1.2. Les mesures implicites**

Elles évaluent l'impact inconscient du message publicitaire, en analysant la réaction spontanée des consommateurs à des stimuli liés à la marque.

Keller (2003) évoque ici des tests de reconnaissance, d'attitudes et de notoriété spontanée. Ces outils permettent d'identifier les réactions authentiques, souvent plus fiables que les déclarations directes.

### **1.5.2. Les enquêtes et études**

Les enquêtes sont parmi les méthodes les plus utilisées pour mesurer l'image de marque. Elles permettent de recueillir des perceptions, des attentes et des opinions sur la marque à travers des questionnaires ou des interviews.

Selon Dubois et Jolibert (2012), la rigueur de la méthode – échantillonnage, formulation des questions, choix du mode d'enquête – est déterminante pour la qualité des résultats.

### **1.5.3. Types d'études**

- **Études documentaires** : Ces études exploitent les sources secondaires existantes (rapports internes, statistiques officielles, études de marché) pour avoir une

première lecture du positionnement de la marque. Elles sont recommandées en amont de toute démarche exploratoire<sup>10</sup>

- **Panels** : Les panels consistent en des échantillons fixes de consommateurs ou de distributeurs interrogés régulièrement. Ils permettent de suivre l'évolution de la perception de la marque dans le temps. Blanchard & Lesceux (2010) notent qu'en grande distribution, ils représentent jusqu'à 60 % des budgets études des entreprises.
- **Études quantitatives** : Elles s'appuient sur des sondages, questionnaires fermés ou recensements, et permettent de mesurer la notoriété, la satisfaction ou la fidélité. Elles fournissent des données statistiques utiles pour identifier des tendances.

Pour Aaker (1996), ces données sont essentielles pour surveiller l'évolution des indicateurs de marque dans le temps.

- **Études qualitatives** : Elles approfondissent la compréhension des motivations, des perceptions et des émotions liées à la marque à travers des entretiens semi-directifs, des focus groupes ou de l'observation.

Selon Kapferer (2012), ces méthodes permettent de révéler les images latentes ou contradictoires associées à une marque, en captant la voix du consommateur dans toute sa complexité.

---

<sup>10</sup> Lambin, J.-J. (2014). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan.

### **Section 2 : Image de marque et stratégie de diversification**

L'image de marque est un élément essentiel qui façonne la perception des consommateurs et influence la place d'une entreprise sur le marché. Lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie de diversification, cette image peut évoluer, soit en se renforçant, soit en perdant en clarté si la cohérence n'est pas assurée. Une diversification bien maîtrisée permet de valoriser la marque et d'élargir son attractivité, tandis qu'une expansion mal alignée peut troubler la perception du public. Cette section s'intéresse donc aux interactions entre image de marque et diversification, ainsi qu'aux défis que cela représente pour les entreprises.

#### **2.1. Image de marque en Marketing**

Le marketing est défini comme « *l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour créer, conserver et développer sa clientèle en s'adaptant en permanence à un environnement complexe* »<sup>11</sup>. Il repose sur l'analyse des besoins des consommateurs et vise à y répondre de manière efficace en proposant une offre adaptée et différenciant.

##### **2.1.1. Définition de l'image de marque en marketing**

L'image de marque est un concept central en marketing, représentant la perception qu'ont les consommateurs d'une marque à travers son identité, ses valeurs et les messages qu'elle véhicule.

Le concept d'image de marque a fait l'objet de nombreuses recherches récentes, donnant lieu à diverses définitions qui, bien que variées, restent globalement cohérentes entre elles :

Selon LENDREVIE et LEVY : « Une image de marque est un ensemble de représentations mentales, subjectives, stables, sélectives et simplificatrices à l'égard d'une marque »<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Mercator

<sup>12</sup> LENDREVIE (J) et LEVY (J):Op.cit, p.811.

## ***Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification***

---

DECAUDIN a défini l'image de marque comme l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque ; c'est un jugement de valeur porté par un individu sur une marque<sup>13</sup>

Selon Kapferer (1991), elle se construit à partir des éléments visibles et invisibles associés à la marque, influençant la manière dont elle est perçue par le public. Cette perception repose sur des dimensions multiples, telles que l'identité visuelle, la communication, l'expérience client et la réputation de l'entreprise.

D'après Aaker (1996), l'image de marque se compose de l'ensemble des associations mentales que les consommateurs développent au sujet d'une marque. Ces associations peuvent être fonctionnelles (liées aux caractéristiques du produit ou du service), émotionnelles (fondées sur l'attachement et la confiance) ou symboliques (reflétant des valeurs et un style de vie). Plus ces associations sont cohérentes et positives, plus l'image de marque est forte et attractive.

Enfin, MERCATOR a défini l'image de marque comme un ensemble de représentations mentales, personnelles et subjectives, stables, sélectives et simplificatrices.<sup>14</sup>

### **2.1.2. Dimensions et rôle de l'image de marque en marketing**

L'image de marque en marketing repose sur plusieurs dimensions et joue un rôle clé dans la perception des consommateurs et la réussite des entreprises.

#### **2.1.2.1. Dimensions de l'image de marque**

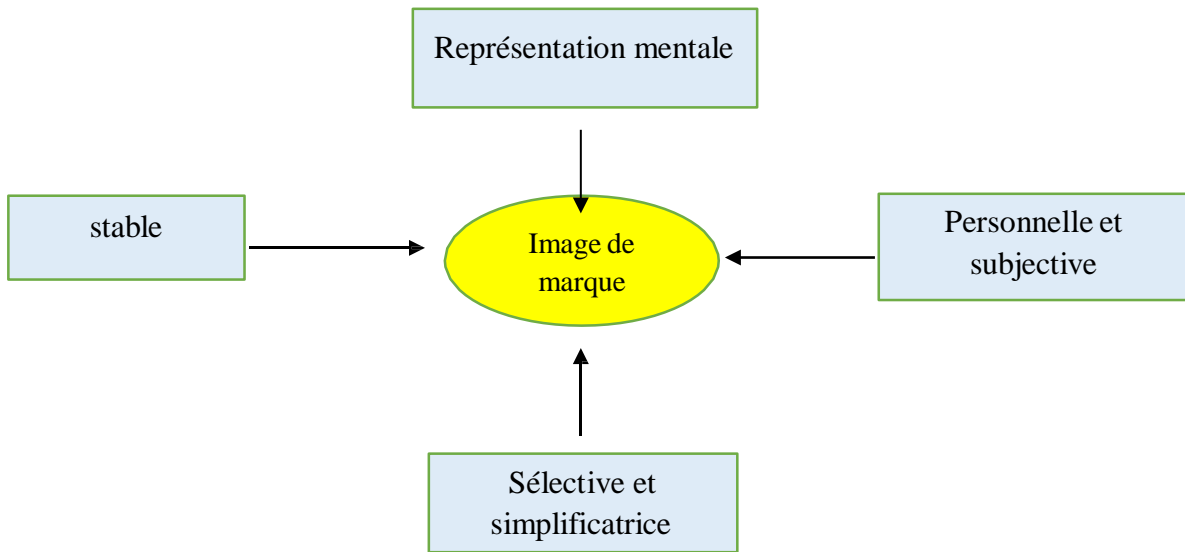
Selon MERCATOR L'image d'une marque correspond à un ensemble de représentations mentales formées par les consommateurs. Elle est influencée par divers facteurs et possède quatre principales caractéristiques : elle est personnelle et subjective, stable, sélective et simplificatrice.

---

<sup>13</sup> J.DECAUDIN, « la communication marketing », 3ème édition , 2003, p.10

<sup>14</sup> MERCATOR, p.778

Figure 6 : Dimensions d'une image de marque



Source : LENDREVIE (J) et LEVY (J) : Mercator tout le marketing à l'ère numérique, Mercator, p. 778

### ➤ Une image est personnelle et subjective

L'image d'une marque varie considérablement d'un individu à l'autre, car chaque consommateur l'interprète en fonction de ses propres expériences, perceptions et valeurs. Cette diversité est encore plus marquée lorsque les produits ont une forte implication émotionnelle ou fonctionnelle. Ainsi, il est insuffisant d'adopter une vision globale ou une « image moyenne » de la marque ; il est essentiel d'analyser comment elle est perçue par différents segments de consommateurs.

### ➤ Une image est relativement stable

L'image d'une marque est l'expression des connaissances et des attitudes des clients à un instant donné. Elle évolue lentement, car ces perceptions sont profondément ancrées. Toutefois, certains événements majeurs peuvent provoquer des changements significatifs, tels que :

- Le lancement de nouveaux produits marquants,
- Une campagne publicitaire exceptionnelle,
- Une crise majeure affectant la réputation de la marque.

## ***Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification***

---

Cette inertie peut être un avantage si l'image est positive, car elle renforce la fidélité des consommateurs. En revanche, si l'image est négative elle représente un inconvénient majeur nécessitant des efforts de communication et de repositionnement pour être modifiée.

### **➤ Une image est sélective et simplificatrice**

L'image de marque fonctionne comme un raccourci mental permettant aux consommateurs d'organiser et de simplifier leur perception d'un grand nombre de produits. Cette simplification entraîne parfois des biais ou des stéréotypes rendant l'interprétation des études d'image délicate. Lorsqu'on analyse une image, il est essentiel de distinguer :

- L'image spontanée, facilement exprimée par les consommateurs,
- L'image latente, plus profonde et révélée par des techniques projectives.

Toute analyse d'image doit être conduite avec prudence, car ce qui est verbalisé par les consommateurs ne reflète pas toujours leur perception réelle.

### **➤ Les sources de l'image de marque**

L'image d'une marque se construit à partir de plusieurs sources, notamment :

- Le produit lui-même et ses attributs perçus (qualité, design, prix),
- L'expérience des clients lors de l'utilisation du produit,
- La communication de la marque (publicité, relations publiques, distribution),
- La communication informelle autour de la marque (bouche-à-oreille, influence des médias),
- L'image véhiculée par la clientèle et les groupes d'utilisateurs.

#### **2.1.2.2. Rôle de l'image de marque en marketing**

L'image de marque constitue un pilier fondamental du marketing stratégique. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales, affectives et symboliques que les consommateurs se font d'une marque. Sa gestion appelée brand management vise à construire, entretenir et valoriser cette perception au fil du temps. Selon Lendrevie, Lévy et Lindon dans Mercator (2021), l'image de marque « reflète la manière dont la marque est

perçue par ses publics, à travers ses attributs, ses valeurs et ses promesses implicites ou explicites ».

### **➤ Une fonction d'identification et de différenciation**

Dans un environnement où les offres tendent à s'uniformiser, l'image de marque remplit avant tout une fonction d'identification. Elle permet à une entreprise ou un produit d'être reconnu immédiatement par les consommateurs. Selon Lendrevie, Lévy et Lindon (*Mercator*, 2021), cette identification facilite la mémorisation de la marque et participe activement à la création d'un repère stable dans l'esprit des clients.

Au-delà de la simple reconnaissance, l'image de marque joue également un rôle différenciateur. Elle permet à une entreprise de se positionner de manière unique sur son marché. Strategor (2021) insiste sur l'importance de cette différenciation, qui repose sur la capacité de la marque à projeter une personnalité distincte, en cohérence avec les attentes de sa cible. Une marque bien positionnée bénéficie ainsi d'un avantage compétitif durable.

### **➤ Un levier de confiance et de réassurance**

L'image de marque contribue également à instaurer un climat de confiance entre l'entreprise et ses clients. Elle agit comme un repère rassurant, en particulier dans les situations d'incertitude ou lors de l'achat de produits complexes. Aaker (1996) souligne que la solidité de l'image d'une marque réduit le risque perçu, en constituant une forme de promesse implicite sur la qualité et la constance de l'offre.

Ce rôle rassurant facilite également la fidélisation. Une image positive et cohérente dans le temps crée un attachement émotionnel entre le consommateur et la marque. Ainsi, les clients satisfaits sont plus enclins à renouveler leurs achats et à recommander la marque à leur entourage, ce qui génère un bouche-à-oreille favorable.

### **➤ Une source de valeur et de capital-marque**

L'image de marque n'est pas uniquement un outil de communication ; elle représente aussi un véritable actif immatériel pour l'entreprise. Elle participe à la constitution du *capital-marque* (*brand equity*), c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui confèrent à la marque une valeur ajoutée perçue. D'après Keller (2013), ce capital repose sur la notoriété de la marque et sur les associations mentales positives qu'elle suscite.

Une image forte permet à l'entreprise de justifier des prix supérieurs, de lancer de nouveaux produits plus facilement, ou encore de renforcer la fidélité de sa clientèle. De ce point de vue, elle contribue directement à la rentabilité et à la pérennité de l'entreprise sur son marché.

### ➤ **Un vecteur d'émotion, de sens et d'identité**

Enfin, l'image de marque joue un rôle symbolique important. Elle dépasse la simple logique fonctionnelle du produit pour s'ancrer dans le registre de l'émotion, de l'affectif et de l'identité. Kapferer (2012) considère que la marque agit comme un système culturel : elle véhicule une vision du monde, des valeurs, une personnalité avec lesquelles le consommateur peut s'identifier.

Cette dimension symbolique permet à la marque d'occuper une place particulière dans la vie des consommateurs. Elle devient un reflet de leur style, de leurs convictions ou de leur appartenance à un groupe social. Ainsi, l'image de marque participe non seulement à la construction de la préférence, mais également à celle du lien affectif durable entre la marque et ses publics.

## **2.2. Image de marque en stratégie d'entreprise**

L'image de marque en stratégie d'entreprise dépasse la simple communication. Elle devient un levier stratégique influençant la position concurrentielle, la fidélité, la valeur perçue et la cohérence organisationnelle. Elle est construite à long terme par les actions, la communication et la culture d'entreprise.

« L'image de marque est la représentation, plus ou moins stable, qu'un public se fait d'une organisation. Elle résulte d'une stratégie construite sur la durée, cohérente avec l'identité de l'entreprise. »<sup>15</sup>

Thierry Grange & Michel Gervais (2005) dans leur approche de la stratégie d'entreprise, les auteurs soulignent que l'image de marque participe à la construction de l'avantage

---

<sup>15</sup> Strategor, 2021. Stratégie, structure, décision, identité, Dunod, 8e édition.

concurrentiel durable. Elle s'appuie sur des éléments tangibles et intangibles qui influencent le comportement des clients et partenaires ; « L'image de marque fait partie des actifs immatériels de l'entreprise. Elle influence la perception de l'offre et participe à la création de valeur. »<sup>16</sup>

### **2.2.1. Image de marque et positionnement stratégique**

Le positionnement stratégique est au cœur des décisions marketing et constitue une pierre angulaire de la stratégie de marque. Il s'agit de la manière dont une entreprise choisit de se placer sur son marché par rapport à ses concurrents, dans l'esprit de sa cible.

Ainsi, l'image de marque peut être considérée comme la traduction visible et mémorisée du positionnement stratégique dans l'univers du consommateur. Ce lien est fondamental dans la construction d'une identité de marque forte, cohérente et durable.

Selon Kotler et Keller (2012), le positionnement est défini comme "l'acte de concevoir l'offre et l'image d'une entreprise de façon à occuper une position distinctive dans l'esprit du consommateur". Cette formulation souligne déjà l'importance de l'image de marque comme instrument de différenciation mentale.

Le Mercator (Lendrevie, Lévy & Lindon, 2021) précise à ce sujet que "le positionnement est un choix stratégique qui vise à construire une image cohérente dans l'esprit de la cible, en s'appuyant sur les attributs différenciateurs perçus comme pertinents". Il ne suffit donc pas de définir un positionnement sur le papier : encore faut-il qu'il soit crédible, perceptible et surtout intégré dans la représentation mentale du consommateur, à travers les signes tangibles et symboliques que la marque véhicule (nom, logo, slogan, ton de communication, valeurs, promesses, etc.).

Sur le plan opérationnel l'image de marque vient incarner ce positionnement. Elle agit comme un moyen de signalisation stratégique qui permet à l'entreprise de construire une

---

<sup>16</sup> Grange T. & Gervais M. (2005). Management stratégique, Economica.

relation identitaire avec sa cible. Lorsqu'elle est cohérente avec le positionnement elle renforce la mémorisation et la différenciation.

En revanche, une image floue, ambiguë ou contradictoire par rapport au positionnement défini peut nuire gravement à la clarté du message et entraîner une perte de crédibilité. Le modèle de la carte perceptuelle, souvent utilisé dans les analyses marketing, illustre parfaitement ce lien : les marques sont positionnées en fonction de critères-clés perçus par les consommateurs (ex. : qualité/prix, tradition/innovation), et c'est l'image de marque qui détermine où elles se situent sur cette carte.

Par ailleurs, le positionnement et l'image de marque doivent être adaptés aux attentes des segments cibles. Une marque qui prétend incarner le haut de gamme mais qui projette une image banale ou peu distinctive échoue dans sa promesse stratégique.

- D'après David A. Aaker (1996), "la construction d'un positionnement efficace repose sur la capacité de la marque à être significative, crédible, distinctive et durable". L'image de marque est donc un levier de concrétisation stratégique, mais aussi un outil d'ancrage mémoriel dans un environnement saturé d'offres concurrentes.

En somme, l'image de marque est bien plus qu'un simple outil de communication. Mais aussi elle constitue un vecteur de positionnement stratégique indispensable pour orienter la perception des publics, influencer leur comportement et générer de la valeur à long terme. La maîtrise de ce lien entre image et positionnement est d'autant plus cruciale dans un contexte de marché où la différenciation repose souvent davantage sur le symbolique que sur le produit lui-même.

### **2.2.2. Image de marque et avantage concurrentiel**

Un avantage concurrentiel se définit comme un atout stratégique permettant à une entreprise de se positionner de manière supérieure sur son marché. Cet avantage doit être défendable, c'est-à-dire protégé contre les attaques des concurrents, non imitable, pour éviter qu'il ne soit reproduit par d'autres acteurs, et durable, afin de garantir sa pérennité

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

face à l'évolution du marché et des technologies. Un tel avantage constitue la clé de la compétitivité à long terme de l'entreprise.

- « Une ressource confère un avantage concurrentiel si elle est précieuse, rare, inimitable et non substituable. »<sup>17</sup>
- « Un avantage concurrentiel est la capacité d'une entreprise à développer durablement une performance supérieure à celle de ses concurrents grâce à la mobilisation efficace de ses ressources distinctives. »<sup>18</sup>

L'image de marque constitue un levier stratégique essentiel pour générer et maintenir un avantage concurrentiel durable. Dans un contexte de marchés saturés et hautement concurrentiels où les produits et services tendent à se ressembler de plus en plus sur le plan fonctionnel, c'est souvent l'image que les consommateurs associent à une marque qui fait la différence, donc cette image construite sur la durée à travers l'histoire, les valeurs, la réputation et les expériences vécues devient alors un actif stratégique différenciateur, difficilement copiable, et donc porteur d'un avantage compétitif fort.

Selon Michael Porter (1986), un avantage concurrentiel se définit comme "la capacité d'une entreprise à surpasser ses rivales dans la création de valeur pour ses clients". L'image de marque y contribue directement en renforçant la préférence des consommateurs et en influençant leur décision d'achat, même lorsque les caractéristiques objectives des produits sont proches. En effet, une marque dotée d'une image forte peut s'appuyer sur cette perception pour justifier un positionnement premium, maintenir des prix plus élevés, ou encore accroître la fidélité de sa clientèle, réduisant ainsi la sensibilité au prix et la propension à passer à la concurrence.

---

<sup>17</sup> Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.

<sup>18</sup> Strategor (2021), *Stratégie, structure, décision, identité*, 8e éd., Dunod.

## Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification

Le Strategor (2021) souligne que "la marque est un levier fondamental de différenciation sur les marchés où les offres sont techniquement équivalentes", insistant sur son rôle stratégique dans la construction d'un avantage compétitif défendable.

En effet, si une entreprise peut être imitée sur le plan technologique ou opérationnel, l'image qu'elle a su bâtir dans la durée est beaucoup plus difficile à copier, car elle résulte d'une relation symbolique et émotionnelle unique avec ses publics.

Selon David A. Aaker (1996), « une marque forte peut constituer un avantage concurrentiel, car elle est une source de préférence, de fidélité et de différenciation difficilement imitable ». En effet, dans un environnement concurrentiel de plus en plus homogène en termes de qualité de produit, de service ou de technologie, ce n'est plus uniquement la performance fonctionnelle de l'offre qui fait la différence, mais l'image mentale, émotionnelle et symbolique que les consommateurs associent à la marque. Une marque forte agit comme un repère distinctif dans l'esprit du consommateur, facilitant le processus de décision et renforçant la préférence d'achat.

C'est dans cette optique que David A. Aaker (1991) introduit le concept de capital-marque (brand equity), défini comme "un ensemble d'actifs liés à une marque qui augmentent (ou diminuent) la valeur offerte par un produit ou un service".

Figure 7 : Modèle pyramidal de Keller



Source : Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.

Enfin, le rôle de l'image dans la construction de l'avantage concurrentiel se mesure aussi dans la capacité de la marque à créer une valeur perçue supérieure, non pas seulement à travers le produit, mais via l'ensemble de l'expérience vécue : relation client, storytelling, cohérence des points de contact, etc. Cette capacité à incarner une promesse distinctive devient alors un facteur clé de compétitivité dans la durée.

### **2.2.3. Cohérence entre image de marque et stratégie globale**

L'image de marque, pour remplir pleinement son rôle stratégique, doit impérativement être en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette cohérence n'est pas simplement un objectif esthétique ou communicationnel ; elle constitue un fondement essentiel de la crédibilité organisationnelle et de la performance durable.

Selon Strategor (2021), l'image de marque agit comme le reflet symbolique des arbitrages stratégiques opérés par l'entreprise, et doit de ce fait traduire les finalités, les valeurs, les segments visés, les avantages recherchés ainsi que le positionnement concurrentiel. Elle devient ainsi un véhicule stratégique qui communique de façon implicite (ou explicite) les grands choix de l'organisation

Ce lien entre image et stratégie renvoie à la logique d'alignement stratégique théorisée notamment par Venkatraman (1989) : une organisation est d'autant plus performante que ses ressources internes, ses processus, ses décisions et ses signes extérieurs dont l'image de marque convergent dans une direction claire.

En marketing stratégique, cette logique est essentielle, car elle permet de construire une perception unifiée de l'entreprise dans l'esprit du public. L'image devient alors un canal de traduction stratégique, transformant les orientations de fond (innovations, expansion, responsabilité sociale, etc.) en signes tangibles perçus par le marché.

Le Mercator précise que la marque n'est pas qu'un simple nom ou logo, elle est un « vecteur de sens, un système de signes qui traduit la promesse de valeur de l'entreprise »<sup>19</sup>. Dès lors, si cette promesse n'est pas soutenue par des actions concrètes en phase avec la

---

<sup>19</sup> Mercator 2021 – Lendrevie, J., Lévy, J., & Dionisio, P. Mercator – Théories et nouvelles pratiques du marketing, 13e éd., Dunod.

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

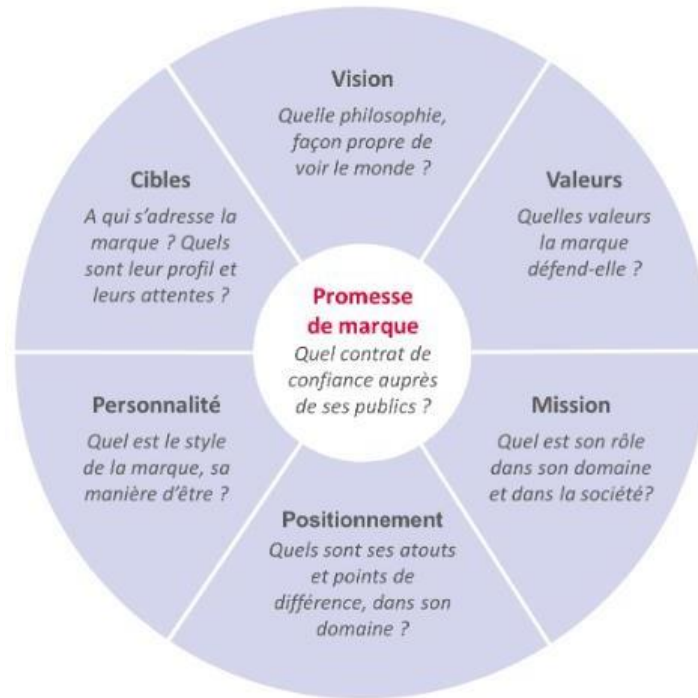
stratégie commerciale, industrielle ou sociale de l'entreprise, l'image de marque devient inconsistante voire contre-productive. La marque doit donc refléter les choix fondamentaux : cible visée, politique produit, prix pratiqués, mode de distribution et engagement sociétal.

Kapferer (2012) insiste également sur l'importance de maintenir une identité de marque stable et cohérente, tout en sachant l'adapter aux évolutions du marché. Il distingue les éléments centraux (core identity) qui ne doivent pas changer, des éléments périphériques (extended identity) qui peuvent évoluer. Cette distinction montre qu'une marque peut s'adapter sans jamais rompre avec sa stratégie initiale. L'image reste fidèle aux intentions stratégiques, même en contexte d'évolution.

De plus, l'image de marque agit comme un fil conducteur stratégique permettant d'unifier les différentes lignes de produits, divisions ou filiales, notamment dans les grands groupes. Une entreprise multi produit ou multimarque a tout intérêt à assurer une cohérence transversale pour garantir une reconnaissance fluide, renforcer la mémorisation et capitaliser sur une identité partagée. Cela rejoint le concept d'architecture de marque, où l'équilibre entre les marques filles et la marque mère devient un enjeu stratégique majeur (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Ainsi, la cohérence entre image de marque et stratégie globale ne relève pas de la simple conformité : elle constitue un pilier de la stratégie marketing, favorise la clarté, la différenciation, la confiance et la fidélité, et permet à l'entreprise de construire un capital-marque solide et défendable.

Figure 8: Plateforme de marque



Source : Ministère de l'Économie. (s.d.). Focus – Plateforme de marque.

Le schéma de la plateforme de marque, tel que présenté par le Ministère de l'Économie (France), illustre les éléments fondamentaux qui structurent l'identité d'une marque :

Vision, Mission, valeurs, personnalité, cibles, promesse, preuves et positionnement ;

Ces éléments ne sont pas de simples concepts marketing. Ils sont l'expression directe de la stratégie globale de l'entreprise, traduite en langage de marque. Ce schéma permet donc de visualiser comment la stratégie se reflète et se déploie dans l'image perçue de l'entreprise.

### ➤ **Vision, mission et valeurs : ancrage stratégique**

La vision reflète l'ambition stratégique de long terme de l'entreprise. La mission précise son rôle économique ou sociétal. Les valeurs, quant à elles, traduisent la culture interne. Ces trois éléments sont à la base de toute stratégie d'entreprise et doivent impérativement transparaître dans l'image de marque. Une incohérence ici créerait un décalage perçu par

les clients ou partenaires. Par exemple, une entreprise qui se dit "éco-responsable" mais dont l'image ne reflète pas cet engagement perd en crédibilité.

### ➤ **Positionnement et promesse : projection de la stratégie**

Le positionnement exprime la place que la marque souhaite occuper dans l'esprit du consommateur, par rapport à ses concurrents. Il découle directement du choix stratégique fondamental de l'entreprise : veut-elle se différencier ? Être leader prix ? Offrir une niche haut de gamme ?

La promesse de marque est l'engagement fait au client, elle est la traduction opérationnelle de la stratégie choisie. Une promesse trop ambitieuse ou déconnectée de la réalité stratégique génère de la déception.

### ➤ **Personnalité et preuves : incarnation stratégique**

La personnalité de la marque (ex. : sérieuse, innovante, chaleureuse...) permet de donner une tonalité affective à la stratégie. Quant aux preuves, elles sont les éléments concrets (produits, service client, actions RSE, etc.) qui montrent que la promesse est tenue. Elles renforcent la légitimité stratégique en prouvant que l'entreprise est alignée avec ce qu'elle annonce.

En résumé, ce schéma montre que l'image de marque (perçue à travers tous ces éléments) ne peut être efficace que si elle est cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise.

« La marque n'est pas un vernis : elle incarne et traduit le projet stratégique. Elle doit être cohérente sur tous les points de contact, en interne comme en externe. »<sup>20</sup>

### **2.3. Lien entre l'image de marque et la stratégie de diversification**

L'image de marque ne se limite pas à orienter le positionnement : elle accompagne également les mutations stratégiques, notamment les démarches de diversification.

---

<sup>20</sup> Lendrevie, J., Lévy, J., & Dionisio, P. (2021). *Mercator – Théories et nouvelles pratiques du marketing* (13e éd.). Paris : Dunod.

### **2.3.1. Image de marque comme point d’ancrage dans une logique de diversification**

Dans une stratégie de diversification, l’entreprise cherche à étendre ses domaines d’activité au-delà de son cœur de métier. Ce mouvement stratégique peut viser la croissance, la répartition des risques, ou la conquête de nouveaux marchés. Toutefois, cette dynamique ne peut s’opérer de manière efficace sans prendre en compte un élément fondamental : l’image de marque. Celle-ci représente un socle de valeurs, de représentations et de promesses perçues par les parties prenantes<sup>21</sup>, et elle joue un rôle de point d’ancrage stratégique essentiel pour donner du sens à l’élargissement des activités.

Selon Kapferer (2012), « la marque incarne l’identité durable de l’entreprise et agit comme un repère mental dans un environnement concurrentiel changeant ». Lorsqu’une entreprise se diversifie elle s’expose à un changement de perception de la part de ses publics. L’image de marque permet ici de maintenir une certaine continuité symbolique même en cas de transformation substantielle du portefeuille d’activités. Elle devient ainsi un fil conducteur qui lie les anciennes et les nouvelles offres assurant une cohérence de la promesse perçue. C’est ce qu’Aaker (1996) appelle le capital-marque, un actif immatériel capable de soutenir des extensions en termes de produits, de services ou même de secteurs d’activité.

Les auteurs de Strategor (2021) insistent également sur ce rôle structurant : ils considèrent que la marque est un vecteur de lisibilité stratégique. Elle rend la diversification plus acceptable et plus compréhensible pour les consommateurs mais aussi pour les collaborateurs et les partenaires. La marque agit comme une boussole identitaire, qui permet de ne pas perdre l’orientation stratégique initiale même en cas de changement d’activité. Cela est d’autant plus vrai lorsque l’entreprise opère une diversification liée, c’est-à-dire en cohérence avec ses compétences et son image initiale.

D’un point de vue marketing, le Mercator (Lendrevie et al., 2021) souligne que la marque facilite l’appropriation des innovations ou des nouvelles offres par le public. Elle

---

<sup>21</sup> Lendrevie, J., Lévy, J., & Dionisio, P. (2021). Mercator – Théories et nouvelles pratiques du marketing (13e éd.). Dunod.

créé un effet de familiarité et de confiance, deux conditions cruciales à la réussite d'une stratégie de diversification. En d'autres termes, plus la marque est forte, crédible et bien positionnée, plus elle peut servir de levier pour justifier l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine.

Enfin, dans une perspective plus stratégique, cette fonction d'ancrage de la marque permet aussi d'assurer une continuité dans la culture organisationnelle. En interne, les collaborateurs peuvent s'appuyer sur l'image de marque pour rester alignés avec les valeurs de l'entreprise malgré les changements structurels ou les nouvelles orientations stratégiques.

En résumé, dans une logique de diversification, l'image de marque joue un rôle crucial de stabilisateur stratégique et symbolique. Elle ancre l'entreprise dans une continuité identitaire, tout en lui permettant d'explorer de nouveaux territoires. Ignorer cette dimension reviendrait à risquer une perte de sens, une confusion dans la communication, et une fragilisation de la relation avec les parties prenantes.

### **2.3.2. Limites imposées par l'image de marque à la diversification**

L'image de marque, bien qu'étant un levier stratégique puissant, peut également représenter un facteur limitant dans les démarches de diversification d'une entreprise. En effet, la cohérence perçue par les consommateurs entre l'image véhiculée par la marque et les nouvelles offres ou secteurs d'activité visés peut constituer une contrainte forte dans le processus de croissance.

#### **➤ La contrainte de cohérence perçue**

Selon Jean-Noël Kapferer (2012), une marque est un système de significations, de valeurs et de représentations profondément ancré dans l'esprit des consommateurs.

Ainsi, lorsque l'entreprise choisit de se diversifier vers un secteur qui semble trop éloigné de son positionnement initial, cela peut créer un effet de dissonance cognitive chez le consommateur. Ce dernier peut percevoir cette diversification comme une rupture, voire une perte d'identité de la marque. Cela nuit à la crédibilité et à la légitimité de l'entreprise dans son nouveau domaine.

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

Strategor (2019) souligne également que la légitimité d'une diversification est tributaire de la cohérence avec les compétences distinctives de l'entreprise et avec son image perçue. Une diversification perçue comme incohérente peut alors non seulement échouer commercialement, mais également affaiblir la marque dans son cœur de métier.

### ➤ **Le risque de dilution de la marque**

Une autre limite fréquente est le risque de dilution de la marque, c'est-à-dire l'affaiblissement de son identité en raison d'un élargissement excessif de son champ d'action.

D'après Mercator (Lendrevie, Lévy & Lindon, 2021), toute extension ou diversification d'une marque doit être perçue comme légitime par les consommateurs. À défaut, la marque peut perdre en clarté, en puissance évocatrice, voire en attractivité.

Une marque positionnée historiquement sur le haut de gamme ou la technicité, par exemple, pourrait être perçue comme incohérente si elle s'oriente vers une offre de masse. Cela peut entraîner une perte de repères chez le consommateur et, à terme, nuire à la fidélité et à la valeur perçue de la marque.

### ➤ **La rigidité stratégique induite par l'identité de marque**

L'image de marque impose également une forme d'inertie stratégique, car elle restreint les possibilités de repositionnement rapide. Plus une marque est forte, plus elle est marquée par des codes, des valeurs et des représentations ancrées.

Comme le précise Aaker (1996), une marque forte est à la fois un atout différenciateur et un carcan, car elle impose à l'entreprise de respecter une certaine ligne de conduite stratégique pour ne pas perdre sa base de clients.

Cette rigidité peut ainsi entraver les ambitions d'innovation ou de diversification dans des secteurs très éloignés. L'entreprise peut alors se retrouver piégée dans un modèle stratégique trop contraint, l'empêchant de saisir des opportunités extérieures prometteuses.

### **2.3.3. Adaptation de l'architecture de marque comme réponse à la diversification des produits**

Lorsqu'une entreprise élargit sa gamme en lançant de nouveaux produits, elle engage une diversification de son offre. Ce processus, bien qu'orienté vers la croissance, peut provoquer des tensions au niveau de la perception de la marque par les consommateurs.

Pour répondre à ces enjeux, l'adaptation de l'architecture de marque devient une réponse stratégique essentielle, permettant de préserver la cohérence du capital-marque tout en assurant la lisibilité de l'offre.

Selon Kapferer (2012), l'architecture de marque est définie comme « la manière dont une entreprise structure l'ensemble de ses marques, produits et services, afin d'optimiser leur identification et leur complémentarité ». Dans un contexte de diversification produit, cette structuration devient un outil pour organiser les références, clarifier leur positionnement, et éviter la dilution de l'image globale de la marque.

#### **2.3.3.1. Stratégies d'extension de marque pour accompagner la diversification produit**

L'extension de marque consiste à exploiter une marque existante pour lancer de nouveaux produits dans une même catégorie ou dans des segments proches. Cette approche permet de tirer parti de la notoriété de la marque mère tout en limitant les coûts de communication. On distingue plusieurs formes d'architecture selon Kapferer (2012) et Strategor (2021) :

- ❖ **La marque ombrelle** : Elle regroupe sous un même nom plusieurs produits souvent différents mais partageant les mêmes valeurs. Cela permet de créer un effet de levier sur la notoriété et la confiance. Toutefois, une cohérence forte est requise entre les produits pour éviter les risques de confusion ou de rejet par les consommateurs.
- ❖ **La marque caution** : Ce modèle permet de conserver une certaine autonomie entre les produits tout en s'appuyant sur une marque mère qui agit comme un garant de qualité. Il est particulièrement pertinent lorsque les produits sont nouveaux, mais qu'ils cherchent à capitaliser sur la crédibilité de l'entreprise.

- ❖ **La sous-marque** : Elle associe le nom de la marque principale à un nouveau nom spécifique, permettant une différenciation tout en conservant un lien avec la marque mère. Ce modèle convient lorsque l'entreprise souhaite élargir sa gamme vers des segments plus éloignés tout en rassurant le consommateur.

Selon Aaker (1996), ces choix dépendent de la volonté de transférer certains attributs (valeurs, qualité, image) de la marque existante aux nouveaux produits, tout en préservant l'équilibre entre homogénéité et différenciation.

### **2.3.3.2. Articulation entre type de diversification et choix d'architecture de marque**

Le choix de l'architecture de marque est fortement influencé par la nature de la diversification :

- ✓ **Diversification liée** : L'entreprise opère dans des secteurs partageant des compétences, des technologies ou des segments de clientèle. Dans ce cas, les stratégies d'extension de marque (notamment ombrelle ou caution) sont souvent privilégiées car elles permettent de transférer les attributs positifs de la marque existante vers les nouvelles offres sans créer de confusion.<sup>22</sup>
- ✓ **Diversification non liée (conglomérale)** : Lorsque les activités sont très éloignées, les entreprises optent généralement pour une architecture multimarque, afin de préserver l'indépendance des identités et d'éviter les effets de contamination d'image. Dans ce contexte, l'adoption de nouvelles marques autonomes est stratégique même si elle exige davantage d'investissements en communication.<sup>23</sup>

Enfin, Ce lien étroit entre diversification et architecture de marque nécessite une réflexion stratégique rigoureuse, car un mauvais alignement peut diluer l'image de la marque, voire nuire à la crédibilité globale de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Kapferer, J.-N. (2012). Les marques, capital de l'entreprise (6<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.

<sup>23</sup> Kapferer, J.-N. (2012). Les marques, capital de l'entreprise (6<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.

## *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

---

« La cohérence perçue entre la marque et les produits qu'elle couvre constitue un facteur critique d'acceptabilité des extensions. Une architecture mal ajustée peut nuire à la clarté de l'offre et affaiblir la crédibilité de la marque ».<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Strategor (2021). *Strategor : Toute la stratégie de l'entreprise* (8<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.

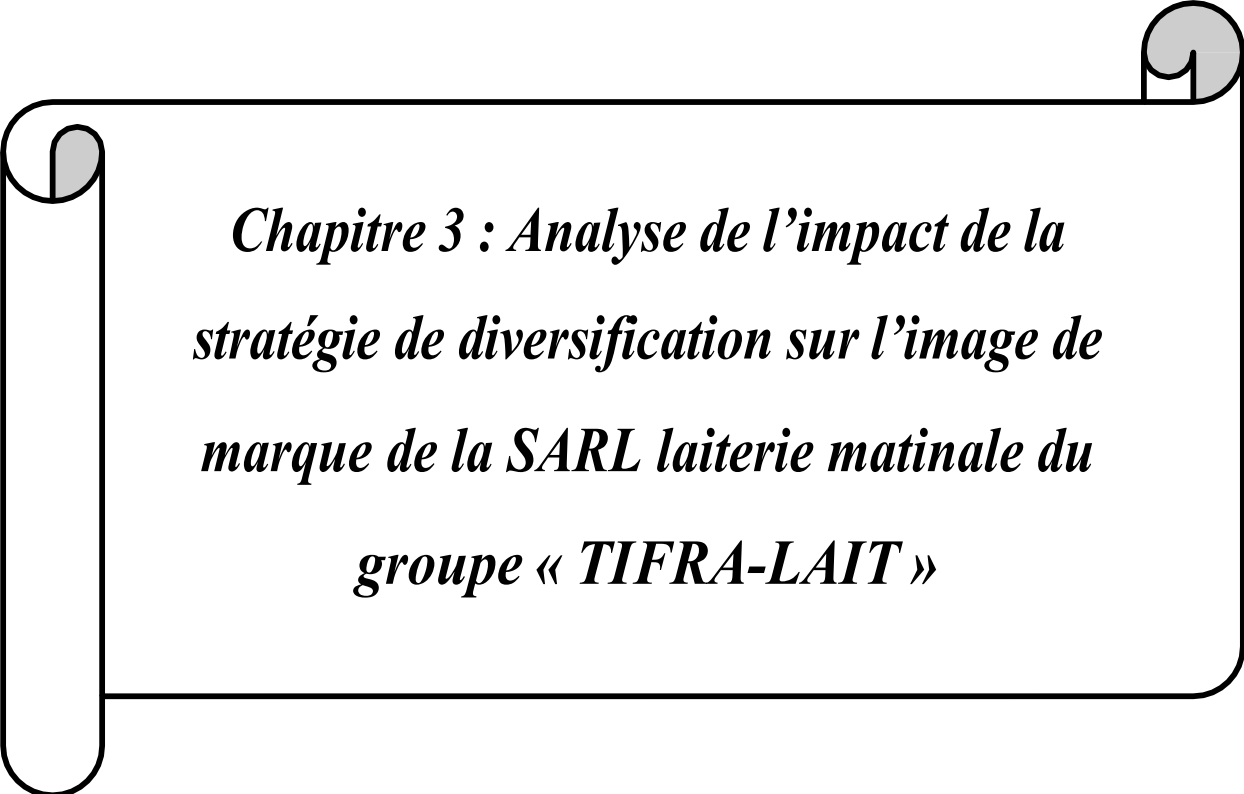
### **Conclusion**

L'image de marque est un concept complexe et dynamique qui s'appuie sur un ensemble d'éléments aussi bien tangibles qu'intangibles, tels que l'identité visuelle, la réputation, la culture d'entreprise, ainsi que la relation avec les consommateurs. Ces composantes, souvent interconnectées, forment une perception globale qui influence les attitudes et comportements des consommateurs. Chaque élément contribue de manière significative à façonner l'image d'une marque et à lui permettre de se distinguer dans un environnement concurrentiel.

Les théories développées par des experts comme Kapferer, Aaker et Keller soulignent que l'image de marque n'est pas un phénomène figé. Elle évolue au fil du temps, influencée par les perceptions et les interactions des consommateurs, ainsi que par les actions de l'entreprise elle-même. Une gestion cohérente et stratégique de cette image permet à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché, d'attirer de nouveaux consommateurs et de fidéliser les clients existants.

Dans le contexte de la diversification, l'image de marque prend une importance particulière. Une stratégie de diversification bien pensée peut renforcer une marque en lui permettant de s'adapter à de nouveaux segments de marché tout en préservant son identité fondamentale. À l'inverse, une diversification mal gérée peut nuire à la cohérence de l'image de la marque, la rendant floue ou confuse aux yeux des consommateurs.

Ainsi, l'image de marque et la diversification sont indissociables. Une entreprise qui réussit à diversifier son offre tout en maintenant une image de marque forte et cohérente maximise ses chances de succès à long terme. L'image de marque, soigneusement construite et gérée, devient alors un levier stratégique pour naviguer dans les défis de la diversification et s'imposer durablement dans l'esprit des consommateurs.



*Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la  
stratégie de diversification sur l'image de  
marque de la SARL laiterie matinale du  
groupe « TIFRA-LAIT »*

## *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

### **Introduction**

Ce troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de l'entreprise Laiterie Matinale, filiale du groupe TIFRA-LAIT, dans le but d'évaluer l'impact de sa stratégie de diversification sur son image de marque. Le choix de cette entreprise repose sur la possibilité d'un accès privilégié à des données internes, rendu possible grâce à un contact personnel, ce qui a permis une immersion concrète dans son environnement organisationnel.

Pour mener cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant à la fois des entretiens qualitatifs réalisés avec les responsables de l'entreprise et des questionnaires quantitatifs adressés à un échantillon de consommateurs. Cette double approche vise à confronter la vision stratégique interne de l'entreprise avec la perception externe de ses clients, afin de mieux comprendre les effets de la diversification sur son image de marque.

Ce chapitre est structuré en deux sections :

- La première section présente l'entreprise Matinale, son historique, ses activités principales, sa mission ainsi que son positionnement sur le marché. Cette contextualisation est essentielle pour appréhender les choix stratégiques opérés par l'entreprise.
- La deuxième section est consacrée à l'analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produits et à son impact sur l'image de marque de Matinale. Nous y mettrons en œuvre les concepts théoriques développés dans les chapitres précédents, tout en nous appuyant sur les données recueillies sur le terrain, tant auprès des responsables que des consommateurs.

L'objectif de cette étude de cas est donc de déterminer dans quelle mesure la diversification de l'offre peut renforcer ou altérer l'image de marque de l'entreprise Matinale, en nous fondant sur une analyse à la fois interne et externe.

**Section 01 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »**

Avant d'aborder l'analyse des résultats de notre étude de cas, il convient de présenter la méthodologie adoptée ainsi que l'entreprise d'accueil dans laquelle s'est déroulé notre stage pratique. Il s'agit de la SARL Matinale, une unité de production appartenant au groupe agroalimentaire TIFRA LAIT, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de lait et de produits laitiers. Cette section vise donc à situer le cadre de l'étude et à expliquer l'approche utilisée pour collecter et analyser les données sur le terrain.

**1.1. Présentation de la méthodologie adoptée**

Cette partie a pour objectif de présenter de manière approfondie les principales étapes de notre démarche d'étude, en soulignant les approches méthodologiques choisies ainsi que les outils employés pour la collecte des informations nécessaires à l'analyse.

Afin de répondre de manière rigoureuse à notre problématique, nous avons retenu une approche méthodologique mixte, combinant des outils quantitatifs et qualitatifs pour croiser les perceptions des consommateurs avec les analyses internes de l'entreprise.

- **Une approche quantitative**

Selon Claude Deumere, « on appelle qualitative toute étude qui permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et le comportement des individus. Elle est basée sur des méthodes issues de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou de groupe, techniques projectives...) »<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Berteloot, Claude & Sylvain. *Aide-mémoire marketing*, 6e éd., p. 53.

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

- **Une approche qualitative**

« Les études quantitatives sont celles qui sont réalisées par sondage ou par panel, au moyen d'un questionnaire, auprès d'un échantillon de population ciblé afin d'analyser leur opinion et leur comportement »<sup>26</sup> L'étude quantitative repose sur des données mesurables et structurées, recueillies auprès d'un échantillon défini, afin de répondre à des questions de type : *combien, qui, comment*, etc.

### **1.1.1. Etude de cas**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une étude de cas centrée sur la SARL Laiterie Matinale « TIFRA-LAIT ». Ce choix repose sur la pertinence de cette entreprise en tant qu'acteur agroalimentaire régional ayant mis en œuvre une stratégie de diversification de ses produits. L'étude de cas nous permet d'examiner concrètement les effets de cette stratégie sur la construction et l'évolution de son image de marque.

En nous appuyant sur cette entreprise, nous avons pu accéder à des données réelles et spécifiques, facilitant une analyse approfondie des mécanismes stratégiques internes ainsi que de la perception des consommateurs. Cette approche nous offre un cadre d'observation idéal pour évaluer l'impact d'une diversification produit dans un contexte industriel local.

### **1.1.2. Collecte de données**

La phase de terrain s'est étendue sur un mois, avec une présence régulière sur le site de l'entreprise. Trois méthodes complémentaires ont été mobilisées :

- 1) **Questionnaire quantitatif auprès des consommateurs**

- Conception d'un questionnaire structuré distribué en ligne et en points de vente.

---

<sup>26</sup> Le coin d'entrepreneur .Etude de marché qualitative ou quantitative ?[en ligne].disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etude-de-marché-qualitative- ou- quantitative/différences> (consulté le 10/04/2025)

## *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

- Objectif : mesurer la satisfaction, la notoriété et l'impact perçu de la diversification sur l'image de marque.
- Un échantillon représentatif de 35 consommateurs a été constitué, et le mode d'administration du questionnaire a été adapté pour garantir la fiabilité des données recueillies

### **2) Méthode documentaire et analytique**

Notre approche a reposé sur une méthode documentaire et analytique. Après avoir obtenu l'accès aux différents documents fournis par l'entreprise, notre objectif a été de les examiner en profondeur afin d'en extraire les informations essentielles et pertinentes pour éclairer notre analyse, en lien direct avec notre problématique de recherche.

### **3) Méthode qualitative par guide d'entretien individuel**

Des entretiens individuels ont été réalisés avec le directeur commercial ainsi qu'avec le responsable des approvisionnements. Afin d'orienter ces échanges, un guide d'entretien structuré a été préparé, permettant d'explorer de manière ciblée les différents aspects de notre sujet de recherche. Grâce à des questions ouvertes, ce guide nous a permis de recueillir des informations détaillées sur la stratégie de diversification et son impact sur l'image de marque de l'entreprise. Après avoir analysé les documents internes et réalisé les entretiens, nous avons procédé à une synthèse des données collectées pour les analyser et les interpréter de manière globale.

#### **1.1.3. Objectif de l'enquête**

Afin de répondre précisément à notre problématique de recherche, nous avons défini trois objectifs principaux qui ont orienté la conception de nos outils de collecte de données (questionnaire quantitatif et guide d'entretien qualitatif). Ces objectifs sont les suivants :

- **La notoriété de la marque TIFRA-LAIT auprès des consommateurs**  
Cet axe concerne le degré de reconnaissance de la marque sur le marché, l'identification de ses éléments distinctifs, ainsi que les canaux par lesquels elle est perçue.

### ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

- **Le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des produits proposés**  
Il s'agit ici d'examiner les appréciations des consommateurs concernant la qualité des produits, leur diversité, leur disponibilité, ainsi que le rapport qualité-prix. Cet axe permet de mieux cerner la relation entre l'offre de l'entreprise et les attentes de la clientèle.
- **La perception de la stratégie de diversification et son influence sur l'image de marque**  
Ce dernier axe explore la manière dont les consommateurs perçoivent l'élargissement de la gamme de produits. Il vise à analyser si cette diversification est considérée comme cohérente avec l'identité de la marque, si elle renforce sa crédibilité, ou si au contraire elle entraîne une dilution de son image.

Ces trois dimensions d'analyse constituent la base sur laquelle repose l'interprétation des données recueillies, tant quantitatives que qualitatives, dans le but d'apporter une réponse claire et structurée à notre problématique.

#### **1.2. Historique et présentation générale de la laiterie Matinale TIFRA-LAIT**

Fondée en 1987 sous la forme d'une entreprise familiale, Matinale bénéficie de plus de trois décennies d'expérience dans le secteur laitier. Elle a évolué au fil des années pour devenir une Société à Responsabilité Limitée (SARL) en 2004, affirmant ainsi sa croissance et sa structuration industrielle. Depuis, elle s'est imposée comme une unité agroalimentaire reconnue à l'échelle locale et au-delà.

Située à la sortie de la ville de Tizi-Ouzou, sur la route de Chabane Achène, en face de la protection civile, l'entreprise a connu une étape majeure dans son histoire en mai 2007, lorsque l'ensemble de ses actions a été racheté par Monsieur et Madame MEDJKANE, actuels propriétaires et dirigeants du groupe TIFRA LAIT.

Le capital social de la SARL Matinale s'élève à 1 000 000 DA. L'organisation interne de l'entreprise repose sur quatre services principaux : le service commercial, le service

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

comptabilité, le service de production, ainsi que deux laboratoires spécialisés — l'un en analyses physico-chimiques et l'autre en analyses microbiologiques — occupant chacun une surface de 24 m<sup>2</sup>.

L'unité produit et commercialise une gamme diversifiée de sept produits laitiers :

- Du lait pasteurisé conditionné en sachets d'un litre ;
- Du lait fermenté (Lben), en sachets et en bouteilles d'un litre ;
- Du lait caillé (Raïb), conditionné de la même manière ;
- Des yaourts conditionnés en bouteilles d'un litre et en pots de 800g et 500g ;
- Des jus lactés en bouteilles.

Sur le plan technique, l'atelier de production est équipé de huit cuves de stockage (quatre pour le lait et Raïb, quatre pour le Lben) d'une capacité variant entre 6 000 et 22 000 litres, de deux pasteurisateurs (4 000 l/h et 5 000 l/h), de deux machines de conditionnement, d'une station de lavage à trois cuves (dédiées à la soude, à l'acide et à l'eau chaude), de deux chambres froides de 175 m<sup>2</sup> chacune, d'une chambre de fermentation de 80 m<sup>2</sup>, ainsi que d'une bâche à eau de 150 m<sup>3</sup>.

L'approvisionnement en lait cru se fait à travers un réseau de 13 collecteurs, mais la production est parfois limitée par la disponibilité en matière première, notamment à cause des quotas de poudre de lait subventionnée par l'ONIL (167 tonnes/mois) et du faible volume de collecte de lait de vache local (environ 54 000 litres/jour).

L'entreprise fonctionne en continu 24h/24 avec deux équipes, et emploie environ 67 personnes. La capacité de traitement quotidienne atteint 30 000 litres de lait pasteurisé et entre 6 000 à 10 000 litres de lait caillé. En moyenne, la production journalière s'élève à 200 000 litres, ce qui ne représente que la moitié de la capacité réelle, du fait des contraintes d'approvisionnement mentionnées.

### ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

Du point de vue logistique, la distribution des produits est assurée à la fois par la flotte de transport propre à l'entreprise et par les clients eux-mêmes. Actuellement, les produits Matinale sont partiellement présents à l'échelle nationale, mais l'entreprise ambitionne à moyen terme de couvrir l'ensemble des wilayas. Pour y parvenir, plusieurs projets ont été engagés : la création de dépôts régionaux (Est, Centre, Ouest et Sud), l'acquisition de camions frigorifiques, le renforcement de l'outil de production, ainsi que la mise en place d'une ligne de conditionnement de bouteilles avec fabrication de bouchons, opérationnelle depuis janvier 2015.

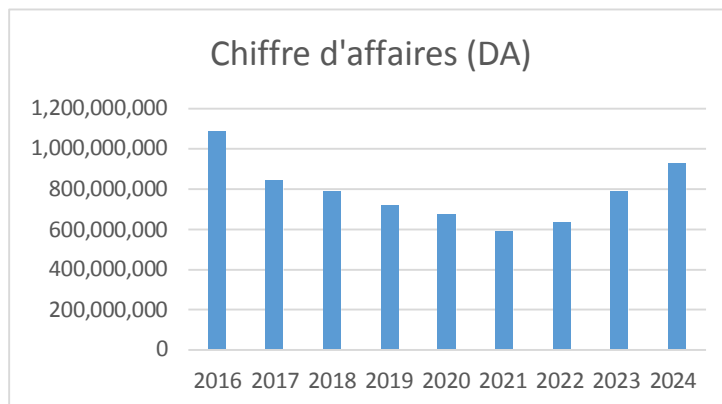
Sur le plan financier, le chiffre d'affaires de Matinale a connu une évolution significative au cours des dernières années

- **2016** : 1 091 083 397 DA (hausse liée à la diversification)
- **2017**: 845 690 390, 00 DA
- **2018**: 788 572 750, 00 DA
- **2019** : 720 541 843, 00 DA
- **2020** : 674 595 500, 00 DA
- **2021** : 588 926 393, 00 DA
- **2022** : 635 870 620, 00 DA
- **2023** : 790 320 329, 00 DA
- **2024** : 930 650 570, 00 DA

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

**Figure 9 : Analyse du CA**



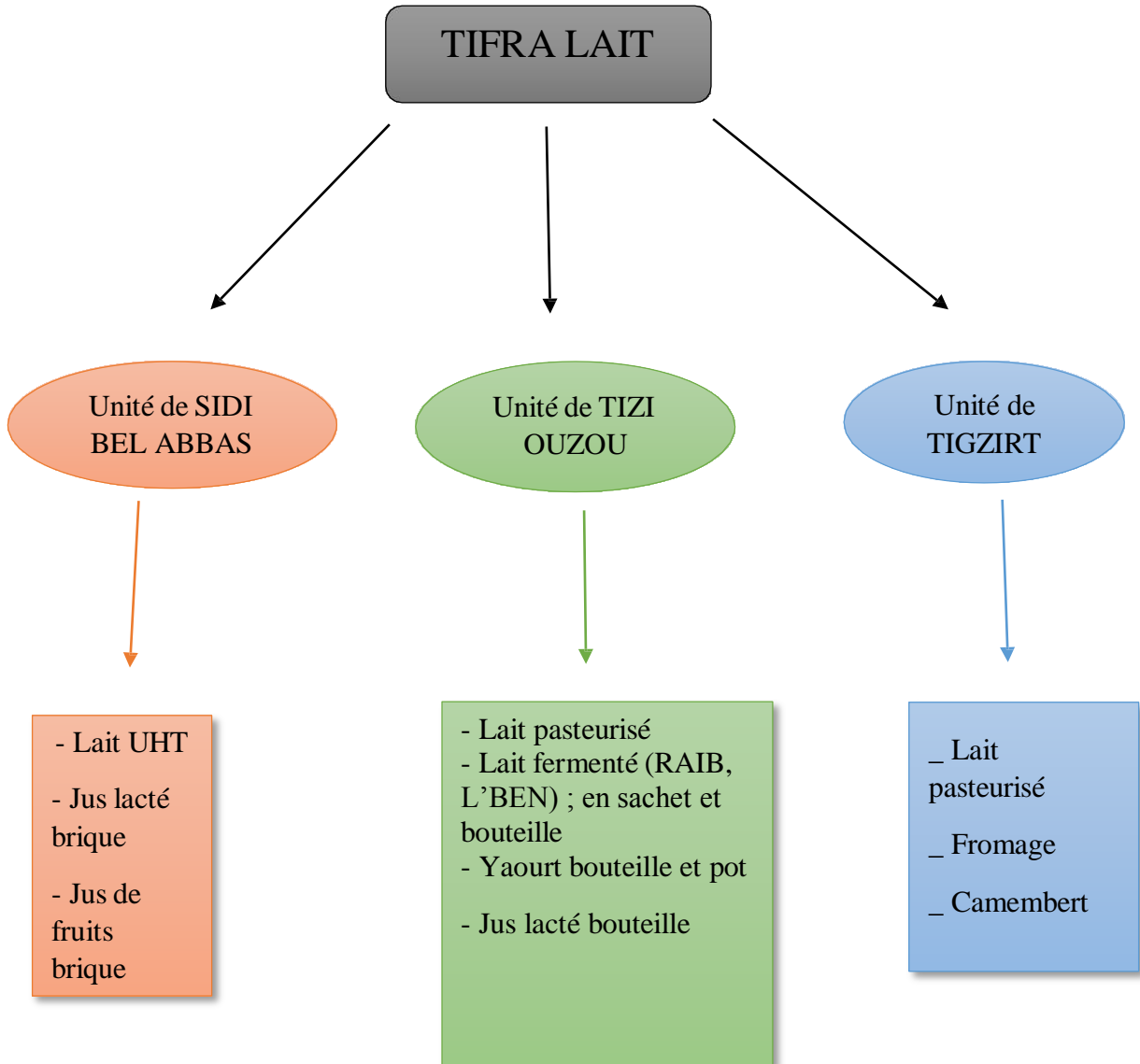
**Source : établi par nous-même.**

On remarque que le chiffre d'affaires a connu une forte augmentation en 2016, notamment en raison de la stratégie de diversification. Cependant, à partir de 2017, une tendance à la baisse s'est installée, avec une diminution progressive chaque année jusqu'en 2021. Cette période pourrait refléter des ajustements nécessaires suite aux nouveaux produits lancés ou d'autres défis externes. Néanmoins, depuis 2022, l'entreprise a réussi à inverser la tendance, avec une reprise notable de son chiffre d'affaires. En 2023 et 2024, on constate une amélioration significative, ce qui laisse entrevoir une stabilisation et une croissance continue.

*Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

Figure 10 : présentation de l'unité de TIFRA-LAIT

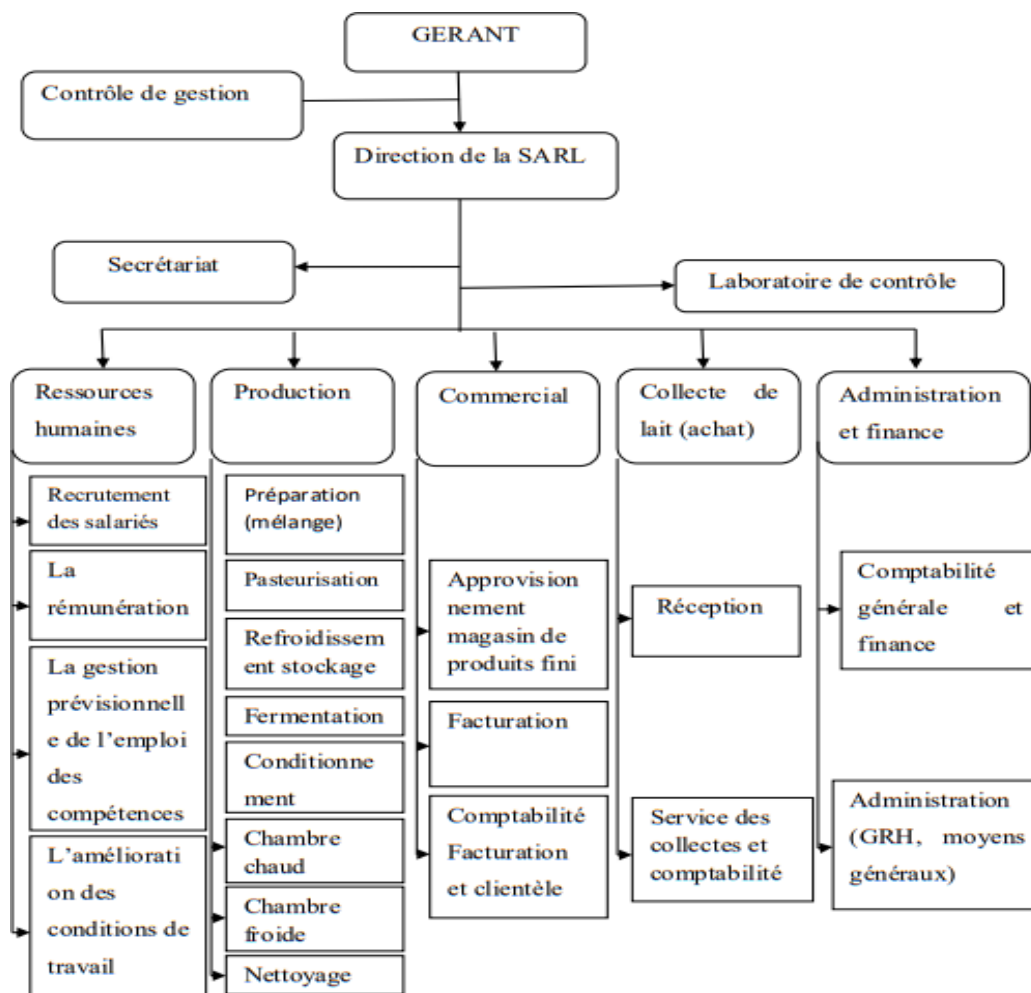


Source : Document fourni par l'entreprise 2025

### **1.2.1. Organigramme de l'entreprise**

La laiterie Matinale adopte une structure organisationnelle de type fonctionnel, ce qui signifie que les activités de l'entreprise sont réparties selon des fonctions spécifiques (production, commercialisation, finance, etc.). Cette forme d'organisation permet une meilleure spécialisation des tâches et une coordination plus efficace des services. Afin d'optimiser la gestion et la performance globale, la direction générale a mis en place un organigramme clair, représentant la hiérarchie et les responsabilités au sein de chaque service.

Figure 11 : Organigramme de la SARL Laiterie Matinale



Source : Document fourni par l'entreprise (2024)

➤ **Direction Générale**

Le gérant et le directeur de la SARL assurent la supervision globale de l'entreprise. Ils coordonnent l'ensemble des services, prennent les décisions stratégiques, définissent les orientations générales de la production et de la commercialisation, et veillent à la rentabilité ainsi qu'à la conformité des activités avec les objectifs fixés.

## *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

### ➤ **Contrôle de gestion**

Ce service joue un rôle clé dans l'optimisation des performances de l'entreprise. Il assure le suivi budgétaire, analyse les écarts entre les prévisions et les réalisations, et propose des mesures correctives. Le contrôle de gestion permet d'évaluer la rentabilité des produits et d'assurer une allocation efficace des ressources.

### ➤ **Secrétariat**

Il prend en charge les tâches administratives courantes : rédaction de documents, gestion du courrier, organisation des réunions, accueil téléphonique, etc. Il soutient également les différents départements dans leurs fonctions de coordination interne.

### ➤ **Laboratoire de contrôle**

Chargé du suivi de la qualité, ce service effectue des analyses physico-chimiques et microbiologiques sur les matières premières (notamment le lait cru) ainsi que sur les produits finis. Il garantit que les normes d'hygiène, de sécurité sanitaire et de conformité réglementaire soient respectées.

### ➤ **Ressources Humaines**

Le département RH s'occupe de la gestion du personnel :

- Recrutement des salariés : identification des besoins et intégration des nouveaux employés.
- Rémunération : élaboration des fiches de paie et gestion des avantages sociaux.
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : anticipation des besoins en compétences.
- Amélioration des conditions de travail : prévention des risques professionnels, bien-être au travail, et suivi du climat social.

### ➤ **Production**

C'est le cœur de l'activité industrielle de la laiterie. Il est divisé en plusieurs étapes :

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

- Préparation (mélange) : formulation des recettes en fonction des types de produits.
- Pasteurisation : élimination des germes pathogènes.
- Refroidissement et stockage : conservation à température contrôlée.
- Fermentation : pour les produits comme le LBEN ou le RAIB.
- Conditionnement : mise en sachets, bouteilles ou cartons.
- Chambre chaude / chambre froide : gestion des températures selon les besoins du processus de production.
- Nettoyage : opérations de lavage et de désinfection pour garantir l'hygiène des installations.

#### ➤ **Département Commercial**

Il est en charge de la stratégie de vente et de la relation client :

- Approvisionnement du magasin de produits finis : gestion des stocks prêts à être livrés.
- Facturation : émission des factures et suivi des règlements.
- Service clientèle : gestion des réclamations, fidélisation, étude de la satisfaction client.

#### ➤ **Collecte de lait (Achat)**

Ce service gère l'approvisionnement en matière première principale : le lait cru.

- Réception : vérification qualitative et quantitative du lait reçu.
- Service des collectes et comptabilité : gestion des relations avec les fournisseurs (collecteurs), paiements, et enregistrement des quantités livrées.

#### ➤ **Administration et Finance**

Ce département soutient les fonctions financières et administratives :

- Comptabilité générale et finance : suivi des flux financiers, établissement des bilans, gestion de la trésorerie.

## *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

- Administration générale : gestion des moyens généraux, des ressources matérielles et du soutien logistique.

### **1.2.2. Processus de production**

La fonction de production a pour mission de fabriquer des biens et des services répondant aux exigences en termes de qualité, de quantité et de délais fixés par le programme commercial, tout en respectant les contraintes financières de l'entreprise. Elle est chargée de définir, de mettre en œuvre et de superviser les méthodes, les matériaux, la main-d'œuvre et les équipements nécessaires pour garantir le bon déroulement de la production.

### **1.2.3. Processus de fabrication des produits laitiers**

#### **A) Le lait pasteurisé :**

Deux types de matières premières sont utilisés (poudre de lait avec 0 % de matière grasse et poudre de lait avec 26 % de matière grasse).

- **Reconstitution** : Dans un circuit fermé, les deux poudres sont mélangées avec de l'eau préchauffée à 45°C, afin d'obtenir un lait liquide reconstitué.
- **Pasteurisation** : Ce processus comprend deux étapes :
- **Chauffage** : Le lait est chauffé à 86°C dans un échangeur de chaleur à plaques.
- **Refroidissement** : Le lait reconstitué est ensuite refroidi entre 4 et 6°C.
- **Stockage** : Le lait pasteurisé est stocké dans des cuves à double paroi, permettant de maintenir une température constante entre 4 et 6°C.
- **Conditionnement** : Le lait est versé dans des sachets en polyéthylène d'un litre, prêt pour la commercialisation.

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

#### **B) Le lait fermenté (l'ben)**

Le processus de fabrication du lait fermenté (l'ben) comprend plusieurs étapes successives :

- Mélange des deux types de lait (26 % et 0 % de matière grasse) avec de l'eau.
- Chauffage du mélange à 86°C.
- Refroidissement du lait à 28-30°C.
- Transfert vers les cuves de stockage.
- Ajout des ferments avec agitation, puis maturation pendant 12 heures.
- Un contrôle en laboratoire est effectué pour vérifier l'acidité, qui doit atteindre 65 °Dornic.
- Le lait fermenté est ensuite refroidi à une température de 4 à 6°C
- Conditionnement dans des sachets et bouteille.

**Tableau 3 : Prix des produits au sein de la SARL Matinale**

<b>Produit</b>	<b>Emballage</b>	<b>Prix HT</b>	<b>Prix TTC</b>
<b>Lait pasteurisé</b>	Sachet	21 DA	21 DA
<b>L'BEN</b>	Sachet	58.82 DA	70 DA
<b>RAIB</b>	Sachet	80.67 DA	96 DA
<b>L'BEN</b>	Bouteille	84.03 DA	100 DA
<b>RAIB</b>	Bouteille	84.03 A	100 DA
<b>L'BEN 100% LV</b>	Bouteille	86.55 DA	103 DA
<b>Yaourt 1L</b>	Bouteille	99.15 DA	118 DA
<b>RAIB</b>	Pot	79.83 DA	95 DA
<b>Yaourt</b>	Pot 800g	80.67 DA	96 DA
<b>Yaourt</b>	Pot 500g	50.42 DA	60 DA

Source : Document interne de l'entreprise 2025

## *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

### **1.2.4. Le marché de la SARL laiterie matinale**

La SARL TIFRA LAIT évolue dans un environnement concurrentiel marqué par la présence de plusieurs acteurs importants, tant au niveau national que régional. Ses principaux concurrents sont les suivants :

- **La laiterie SARL HODNA LAIT** : Il s'agit du principal concurrent de TIFRA LAIT. Fondée à la fin de l'année 1999 par M. DILMI Smail, en collaboration avec deux associés, l'entreprise est implantée à M'sila.
- **La laiterie SPA TASSILI** : Cette société, dirigée par M. AIRAD Ali, est basée à Draâ Ben Khedda, plus précisément à la rue KASRI Ahmed, 15004.
- **La laiterie SARL SOUMMAM** : Reconnue comme un acteur majeur du secteur, elle est dirigée par M. HAMITOUCHE Lounis et se situe sur la route nationale N°26, à Tabaracht, 06001, Akbou, dans la wilaya de Béjaïa.

### **1.2.5. Objectifs de la SARL laiterie matinale**

L'objectif fondamental de la Laiterie Matinale est de conserver sa position de leader sur le marché. Pour y parvenir, l'entreprise se fixe plusieurs objectifs qui reposent sur trois axes principaux :

#### **❖ Innovation, amélioration et création de produits**

Le leader du marché est souvent celui qui se distingue par sa capacité à innover, à lancer des tendances et à introduire des nouveautés. Négliger cet aspect risquerait de faire passer l'entreprise d'un rôle d'innovateur à celui d'imitateur, ce qui pourrait compromettre sa position dominante auprès des consommateurs.

#### **❖ Croissance**

L'entreprise vise à maintenir une productivité élevée, ce qui se traduira par une augmentation de son chiffre d'affaires. La croissance reste un objectif clé pour consolider sa place sur le marché.

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

#### **❖ Gestion des coûts fixes**

Une gestion optimale des coûts fixes permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle, contribuant ainsi à améliorer sa rentabilité. Cela devient un levier essentiel pour maximiser l'efficacité opérationnelle.

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

### **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Afin de répondre à la problématique de cette recherche, cette section présente une analyse croisée des résultats issus de l'enquête consommateurs et des entretiens réalisés auprès des responsables de TIFRA-LAIT. Trois axes principaux d'analyse ont été retenus : la notoriété de la marque auprès des consommateurs, la satisfaction des consommateurs vis-à-vis de la diversification et la perception de la stratégie de diversification et son influence sur l'image de marque.

Voici les résultats obtenus à travers le questionnaire destiné aux consommateurs ainsi que le guide entretien ;

#### **2.1. La notoriété de la marque TIFRA-LAIT auprès des consommateurs**

Cette partie vise à analyser le degré de connaissance de la marque TIFRA-LAIT par les consommateurs. Elle s'intéresse à la façon dont la marque est perçue et reconnue sur le marché, ainsi qu'aux principaux canaux à travers lesquels les consommateurs en entendent parler. L'objectif est de mieux comprendre la place qu'occupe la marque dans l'esprit du public, en croisant les résultats issus du questionnaire avec ceux obtenus lors de l'entretien avec les responsables de l'entreprise.

##### **✓ Résultats du questionnaire**

Cette partie vise à évaluer la notoriété de la marque TIFRA-LAIT auprès des consommateurs. Il s'agit de comprendre comment la marque est connue et perçue sur le marché, à travers les canaux d'information, les habitudes de consommation, ainsi que l'image que les clients lui associent. Cela permet de mesurer la visibilité de la marque et les éléments qui contribuent à son identification dans l'esprit du public.

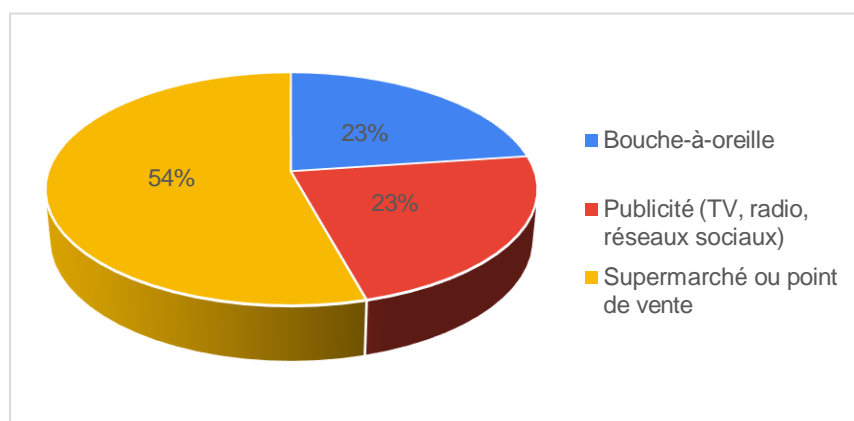
### Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »

Tableau 4 : Répartition des canaux de connaissance de la marque TIFRA-LAIT

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Bouche à oreille	8	23%
Publicité (TV, Radio,...)	8	23%
Supermarché ou point de vente	19	54 %
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>

Source : sur la base de nos lectures

Figure 12 : Répartition des canaux de connaissance de la marque TIFRA-LAIT



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats obtenus à cette question montrent que la majorité des consommateurs (19 sur 35) ont connu la marque TIFRA-LAIT par le biais des supermarchés ou points de vente. Ce canal de découverte représente près de 54 % des réponses, ce qui souligne l'importance de la présence physique de la marque dans le quotidien des consommateurs. Derrière ce premier canal, on retrouve le bouche-à-oreille et la publicité (TV, radio, réseaux sociaux), chacun cité par 8 répondants (soit environ 23 %). Cela montre que les interactions sociales

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

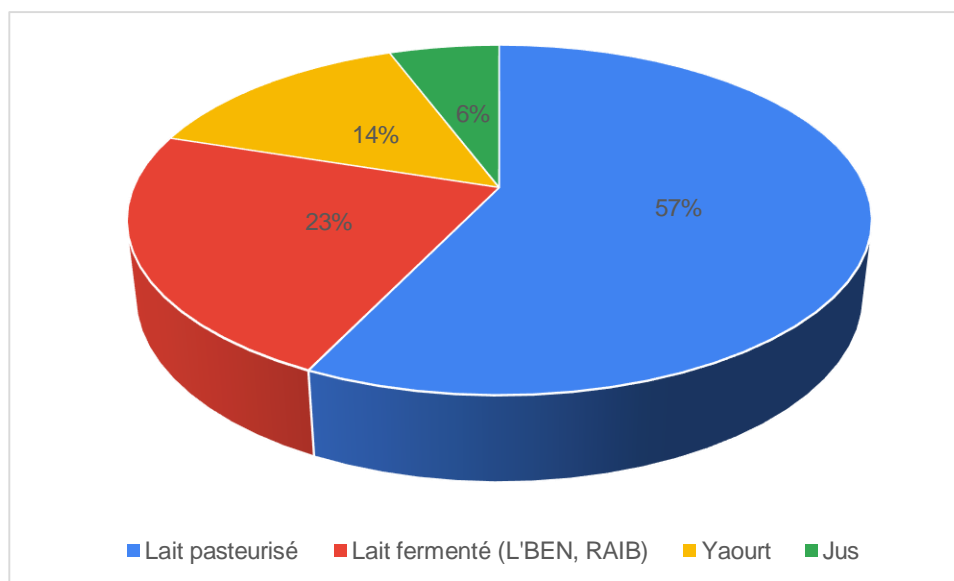
(famille, entourage) et les supports promotionnels jouent également un rôle non négligeable, mais secondaire.

**Tableau 5 : Produits TIFRA-LAIT les plus consommés par les répondants**

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Lait pasteurisé	20	57%
Lait fermenté (L'BEN, RAIB)	8	23%
Yaourt	5	14%
Jus	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

**Figure 13 : Répartition des produits TIFRA-LAIT les plus consommés**



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats montrent clairement que le lait pasteurisé est le produit le plus consommé, représentant 57 % des réponses. Cela confirme qu'il s'agit du produit phare de TIFRA-

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

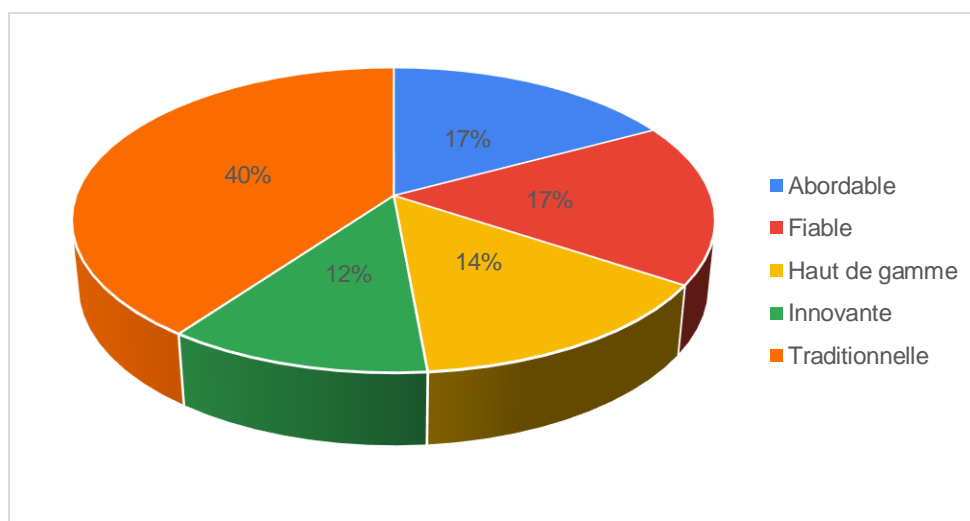
LAIT, celui qui soutient le plus sa notoriété auprès des consommateurs. Les produits fermentés comme le Lben et le Raïb viennent en second, ce qui reflète une préférence pour les produits traditionnels et locaux.

**Tableau 6 : Image associée à la marque TIFRA-LAIT**

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Abordable	6	17%
Fiable	6	17%
Haut de gamme	5	14%
Innovante	4	12%
Traditionnelle	14	40%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

**Figure 14 : Image de la marque TIFRA-LAIT perçue par les consommateurs**



Source : sur la base de nos lectures

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

Les résultats révèlent que 40 % des répondants associent TIFRA-LAIT à une image traditionnelle, suivie par les valeurs de fiabilité et d'accessibilité (abordable), chacune mentionnée par 17 % des participants. En revanche, les perceptions liées à l'innovation ou au haut de gamme restent plus faibles.

### **✓ Résultats du guide entretien**

Les propos recueillis auprès du cadre de TIFRA-LAIT permettent de mieux comprendre comment l'entreprise perçoit sa propre notoriété sur le marché, ainsi que les moyens mobilisés pour la renforcer.

### **✚ Une marque bien implantée régionalement**

Le responsable affirme que TIFRA-LAIT est une entreprise historiquement présente dans la région de Tizi Ouzou, et qu'elle bénéficie d'un fort ancrage local. Il souligne que cette notoriété s'est construite au fil des années grâce à la qualité régulière des produits, à la proximité avec le consommateur, et à une distribution maîtrisée, notamment via des dépôts régionaux.

*« Grâce à notre ancienneté et à la fidélité de nos clients, la marque jouit d'une reconnaissance solide, surtout dans les wilayas où nous sommes bien implantés. »*

### **✚ Une notoriété liée à la constance de l'offre et à la confiance**

D'après le cadre, la notoriété de TIFRA-LAIT repose aussi sur la stabilité des produits proposés. Le lait pasteurisé reste le produit emblématique, ce qui renforce la visibilité et la reconnaissance de la marque au quotidien.

### **✚ Un effort modéré en communication directe**

Le responsable admet que l'entreprise dispose de moyens limités pour les campagnes publicitaires. La stratégie repose donc surtout sur :

- Le packaging, revu pour être plus moderne et identifiable,
- Des supports locaux,

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

- Et la mise en valeur des produits en rayon.

*« Nos moyens sont modestes, mais nous travaillons sur l'emballage et des actions ciblées pour accroître notre visibilité. »*

### **2.1.1. Interprétation des résultats liés à la notoriété de la marque**

Les résultats issus du terrain permettent de constater que la marque TIFRA-LAIT bénéficie d'une notoriété bien établie, particulièrement dans sa région d'implantation. La majorité des consommateurs affirment avoir connu la marque à travers les points de vente, suivis par le bouche-à-oreille et la publicité locale. Cela montre que la notoriété de TIFRA-LAIT repose principalement sur sa présence physique dans le réseau de distribution, et sur une relation de proximité avec les clients.

Du côté de l'entreprise, les propos recueillis lors de l'entretien confirment cette tendance. Les responsables soulignent le rôle central de l'ancienneté de la marque, de la qualité constante des produits et de l'attachement local à l'enseigne. Le lait pasteurisé, produit historique de la gamme, est d'ailleurs identifié comme le principal vecteur de reconnaissance de la marque, aussi bien par les clients que par les responsables de l'entreprise.

Enfin, l'image perçue par les consommateurs est dominée par les notions de tradition, fiabilité et accessibilité. Cette perception est cohérente avec les valeurs que TIFRA-LAIT cherche à transmettre. Ainsi, malgré l'absence d'une communication massive, la marque parvient à maintenir une notoriété solide grâce à des leviers simples mais efficaces : qualité des produits, visibilité sur le terrain et ancrage local.

### **2.2. Niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des produits proposés**

Cet objectif a pour but d'évaluer la satisfaction des consommateurs à l'égard des produits commercialisés par TIFRA-LAIT. Il s'agit d'analyser plusieurs dimensions essentielles telles que la qualité perçue des produits, la diversité de la gamme, leur disponibilité sur le

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

marché, ainsi que le rapport qualité/prix.

Cette analyse permet de mieux cerner l'adéquation entre l'offre de l'entreprise et les attentes réelles de sa clientèle. Elle contribue également à identifier les forces reconnues par les consommateurs, mais aussi les points faibles à améliorer, dans une optique d'optimisation de la satisfaction client et de renforcement de la fidélité à la marque.

#### ✓ **Résultats de questionnaire :**

L'exploitation des données issues du questionnaire a permis d'analyser de manière structurée la perception des consommateurs concernant l'offre de produits TIFRA-LAIT. Les réponses obtenues révèlent les aspects les plus valorisés par les clients, ainsi que les points jugés perfectibles, apportant ainsi un éclairage essentiel sur leur niveau de satisfaction globale.

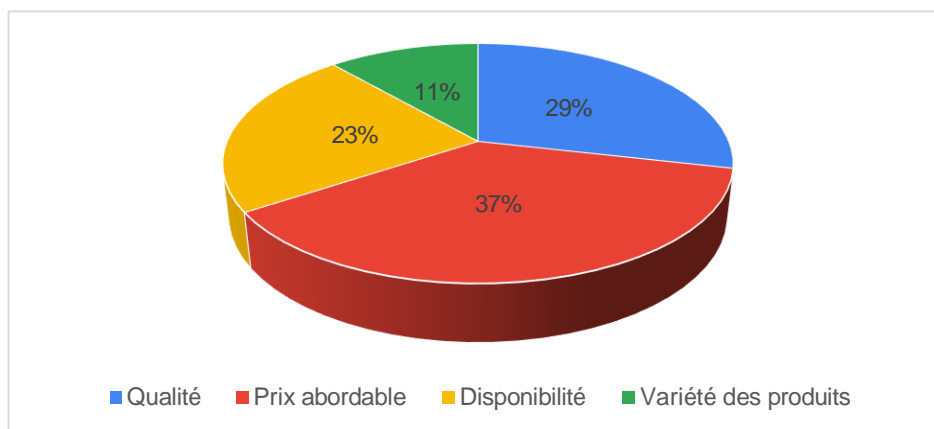
**Tableau 7 : Principaux atouts perçus des produits TIFRA-LAIT**

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Qualité	10	29%
Prix abordable	13	37%
Disponibilité	8	23%
Variété des produits	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures.

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

**Figure 15 : Principaux atouts perçus des produits TIFRA-LAIT**



**Source : sur la base de nos lectures**

Les résultats montrent que le prix abordable est l'atout principal pour 37 % des consommateurs, suivi de la qualité des produits 29%. La disponibilité, mentionnée par 23% des répondants, est également appréciée, tandis que la variété des produits, avec seulement 11 %, est considérée comme un domaine à améliorer. Ces données indiquent que TIFRA-LAIT est bien perçu pour son rapport qualité/prix, mais qu'il serait bénéfique d'élargir l'offre et d'améliorer l'accessibilité pour mieux satisfaire la clientèle.

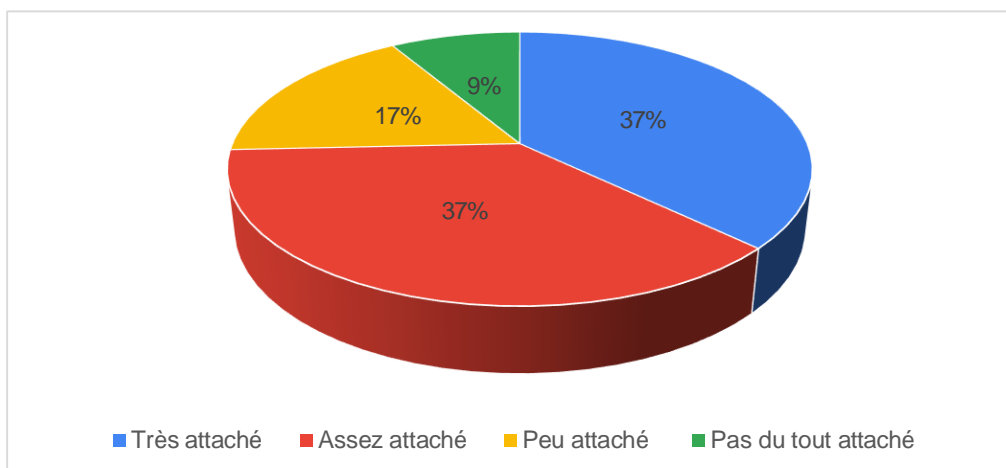
**Tableau 8 : Degré d'attachement à la marque**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Très attaché(e)	13	37%
Assez attaché(e)	13	37%
Peu attaché(e)	6	17%
Pas de tout attaché(e)	3	9%
Totale	35	100%

**Source : sur la base de nos lectures**

### Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »

Figure 16 : Degré d'attachement à la marque



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats indiquent que 74 % des répondants (13 très attachés et 13 assez attachés) expriment un fort attachement à la marque TIFRA-LAIT, avec une majorité se déclarant soit très attachée (37 %), soit assez attachée (37 %). Cependant, une proportion plus faible de consommateurs, 26 % (6 peu attachés et 3 pas du tout attachés), manifeste un attachement moindre, ce qui révèle des nuances dans la perception de la marque parmi les clients.

Tableau 9 : Intention de recommandation des produits TIFRA-LAIT

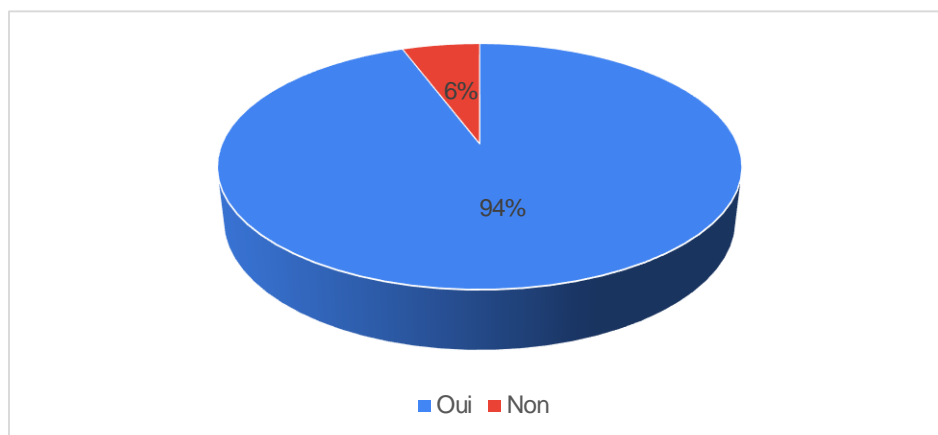
Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	94%
Non	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

Figure 17 : Intention de recommandation des produits TIFRA-LAIT



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats montrent que 94 % des répondants (33 sur 35) seraient prêts à recommander les produits TIFRA-LAIT à leur entourage, ce qui témoigne d'une forte satisfaction globale et d'une confiance élevée envers la marque. En revanche, seulement 6 % des répondants (2 sur 35) ne seraient pas prêts à recommander les produits, ce qui suggère une très petite proportion de consommateurs insatisfaits ou indifférents à la marque. Ces résultats confirment que TIFRA-LAIT bénéficie d'une image positive auprès de la majorité de sa clientèle.

#### ✓ Résultats du guide entretien

Le guide d'entretien a permis de mieux comprendre comment l'entreprise TIFRA-LAIT évalue la satisfaction de ses clients à travers son offre. Les réponses du cadre mettent en avant les efforts déployés en matière de qualité, de diversification, de distribution et de tarification, soulignant une volonté d'aligner l'offre avec les attentes du marché.

#### 🚦 La qualité des produits :

Le responsable met en avant un processus de contrôle rigoureux garantissant une qualité constante, surtout pour le lait pasteurisé, produit emblématique de TIFRA-LAIT. En soulignant que « la qualité des produits est assurée grâce à un système de contrôle rigoureux », il montre que l'entreprise fait de la fiabilité de ses produits un fondement stratégique. Cette démarche instaure chez le consommateur une confiance répétée,

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

condition essentielle de la satisfaction et de la recommandation.

#### **✚ La diversité de l'offre :**

Selon le cadre, TIFRA-LAIT a étendu sa gamme pour couvrir plusieurs usages : du lait fermenté (Raïb, Lben) aux yaourts en formats variés, jusqu'aux jus lactés.

La formule « l'entreprise commercialise plusieurs autres produits destinés à répondre à des besoins variés des consommateurs » révèle une stratégie de segmentation : chaque nouvelle référence cible un moment ou un segment spécifique de consommation. Cette diversification, tout en restant alignée sur l'identité laitière, accroît la pertinence de l'offre et enrichit l'expérience client.

#### **✚ Disponibilité des produits**

La création d'un réseau de dépôts régionaux témoigne de l'importance accordée à la continuité d'approvisionnement.

En déclarant « l'entreprise a aussi mis en place des dépôts régionaux pour faciliter la distribution », le cadre souligne l'effort logistique pour minimiser les ruptures de stock. Cette organisation renforce la satisfaction client en assurant une accessibilité fiable des produits, y compris dans les zones moins desservies

#### **✚ Rapport qualité/prix**

Enfin, le responsable rappelle que TIFRA-LAIT maintient un équilibre maîtrisé entre la qualité et le prix.

La mention « une gamme variée de produits laitiers différenciés, capables de répondre aux besoins des clients tout en offrant un excellent rapport qualité/prix » indique que l'entreprise vise à offrir une valeur perçue optimale. Ce positionnement rassure les consommateurs sur le plan budgétaire et consolide leur fidélité, car ils perçoivent un avantage concurrentiel clair.

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

### **2.2.1. Interprétation des résultats liée à la satisfaction des clients vis-à-vis des produits :**

L'analyse des données issues du questionnaire et du guide d'entretien permet de mieux comprendre la manière dont les clients perçoivent les produits TIFRA-LAIT, ainsi que la vision de l'entreprise concernant la satisfaction de sa clientèle.

Du côté des consommateurs, les résultats montrent une appréciation marquée pour la qualité des produits et la politique de prix jugée accessible, éléments perçus comme les principaux atouts de la marque. La disponibilité des produits est également reconnue, bien qu'elle reste perfectible selon certains répondants. En revanche, la variété de l'offre semble limitée dans l'esprit de plusieurs consommateurs, ce qui traduit une attente d'innovation ou d'enrichissement de la gamme.

Les réponses des cadres de l'entreprise viennent confirmer ces impressions. Le responsable interrogé met en avant l'existence d'un contrôle qualité rigoureux qui garantit la constance des produits, en particulier pour le lait pasteurisé. Il affirme également que l'entreprise a entamé une diversification maîtrisée de son offre avec l'introduction de produits tels que le Raïb, le Lben, les yaourts et les jus lactés. De plus, la mise en place de dépôts régionaux est présentée comme une solution pour renforcer la disponibilité des produits sur le marché. Enfin, l'entreprise insiste sur un positionnement tarifaire équilibré, visant à offrir une bonne qualité à un prix raisonnable.

### **2.3. Perception de la stratégie de diversification et son influence sur l'image de marque de TIFRA-LAIT**

Cette partie a pour but d'évaluer la perception qu'ont les consommateurs de la stratégie de diversification de TIFRA-LAIT et son influence sur l'image de la marque. Il s'agit de comprendre si l'élargissement de la gamme de produits est perçu comme cohérent avec l'identité de la marque, s'il contribue à renforcer son image, sa modernité, et sa capacité d'adaptation, ou au contraire s'il suscite des interrogations ou un détachement. Les résultats

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

permettent ainsi de mesurer l'impact de la diversification sur la représentation globale de la marque et sur la fidélité des consommateurs.

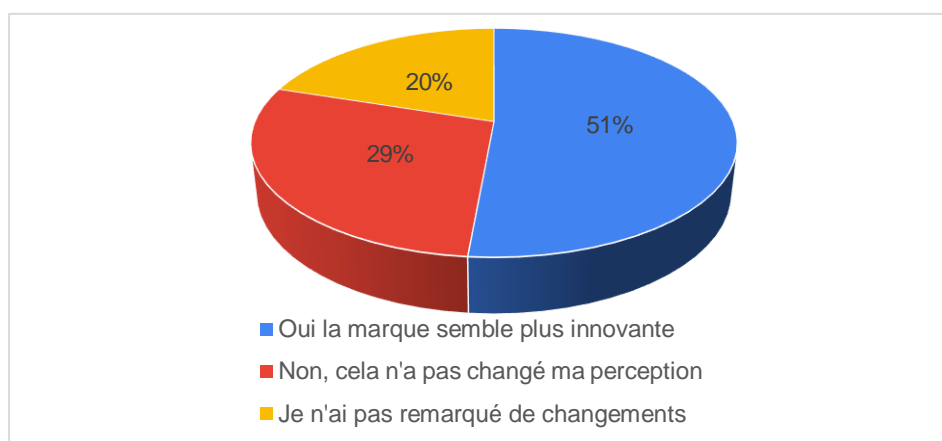
#### ✓ Résultats du questionnaire

**Tableau 10 : Impact perçu de la diversification sur l'image de la marque**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui, la marque semble plus innovante	18	51%
Non, cela n'a pas changé ma perception	10	29%
Je n'ai pas remarqué de changements	7	20%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

**Figure 18 : Effet de la diversification sur la perception de la marque TIFRA-LAIT**



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats révèlent que 51 % des consommateurs estiment que la diversification a rendu la marque TIFRA-LAIT plus innovante, ce qui reflète une perception globalement positive de cette évolution. En revanche, 29 % déclarent que cela n'a pas changé leur

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

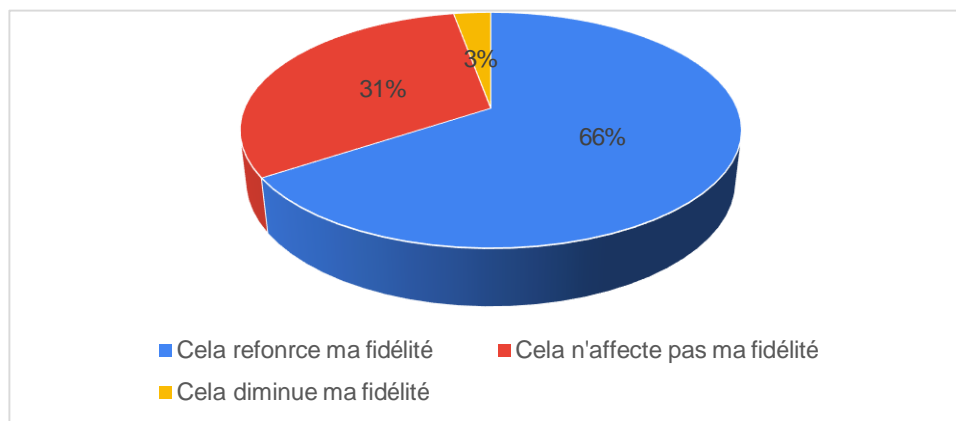
perception, et 20 % n'ont remarqué aucun changement, ce qui montre que l'impact de la diversification n'est pas perçu de manière uniforme. Globalement, ces données indiquent que la stratégie de diversification contribue à moderniser l'image de la marque, bien qu'elle ne touche pas encore l'ensemble des consommateurs

**Tableau 11 : Effet de la diversification sur la fidélité**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Cela renforce ma fidélité	23	66%
Cela n'affecte pas ma fidélité	11	31%
Cela diminue ma fidélité	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

**Figure19 : Influence de la diversification sur la fidélité à la marque**



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats montrent que pour 66 % des consommateurs, la diversification des produits renforce leur fidélité à la marque. Cela signifie que l'élargissement de l'offre est bien accueilli et qu'il contribue à maintenir, voire à consolider, l'attachement des clients. À l'inverse, 31 % estiment que cela n'a pas d'effet particulier sur leur fidélité, et seulement 3 % déclarent que cela la diminue.

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

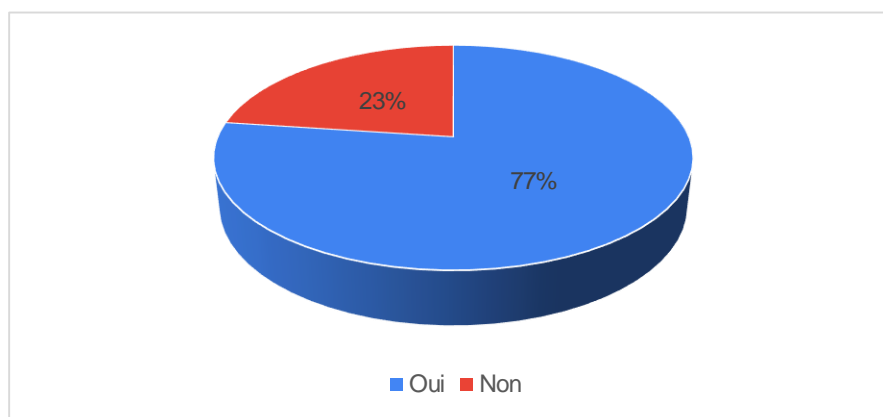
Ce faible taux d'impact négatif confirme que la diversification est perçue comme une démarche cohérente et positive, qui n'a pas généré de rejet ni de confusion dans l'esprit des consommateurs.

**Tableau 12 : Perception de la variété de la gamme**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	77%
Non	8	23%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Source : sur la base de nos lectures

**Figure 20 : Perception de la variété de l'offre chez TIFRA-LAIT**



Source : sur la base de nos lectures

Les résultats indiquent que 77 % des consommateurs estiment que la marque TIFRA-LAIT propose une gamme suffisamment variée. Ce résultat montre que la stratégie de diversification est bien perçue par la majorité des clients, qui y voient une capacité d'adaptation et de réponse aux attentes. En revanche, 23 % jugent que l'offre reste insuffisante, ce qui peut révéler un besoin d'innovation supplémentaire ou l'attente de nouveaux produits.

## ***Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »***

---

### **✓ Résultats du guide entretien**

L'entretien réalisé avec le responsable de l'entreprise apporte des éléments précieux sur la vision interne de la diversification et ses effets attendus.

#### **✚ Une stratégie pensée pour répondre à une demande du marché**

Le responsable affirme que la diversification a été lancée en réponse à une évolution des habitudes de consommation. L'introduction de nouveaux produits (yaourts, Lben, Raïb, jus lactés) vise à élargir l'offre tout en conservant l'identité de marque. L'objectif est d'attirer de nouveaux profils de consommateurs.

*« La diversification nous a permis de répondre à différents segments de clientèle sans perdre notre identité. »*

#### **✚ Maintenir la cohérence avec l'image traditionnelle de la marque**

Le cadre insiste sur l'importance de préserver l'image de qualité et de tradition qui fait la réputation de TIFRA-LAIT. Chaque nouveau produit est conçu pour être cohérent avec l'image de sérieux et de proximité associée à la marque.

*« On essaie d'innover sans rompre avec ce qui fait notre force : la confiance des consommateurs. »*

#### **✚ Une diversification comme levier de renforcement de l'image**

L'intervenant considère que la diversification a un effet positif sur l'image de la marque, car elle renvoie une image d'entreprise à l'écoute, réactive et moderne. Il cite l'exemple du packaging et des recettes adaptées, qui visent à valoriser la modernité tout en respectant les préférences locales.

*« Nous voulons montrer que TIFRA-LAIT peut évoluer sans se perdre. C'est une entreprise moderne, mais enracinée. »*

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

#### **2.3.1. Interprétation des résultats liés à la perception de la diversification et son influence sur l'image de marque**

L'analyse conjointe des réponses du questionnaire et des propos recueillis lors de l'entretien permet de dégager une lecture cohérente de la manière dont la diversification est perçue par les consommateurs et pensée par l'entreprise.

Du côté des clients, la diversification est majoritairement perçue comme une évolution positive, traduisant une volonté d'innovation tout en respectant l'identité initiale de la marque. Pour une bonne partie des répondants, l'élargissement de la gamme semble avoir amélioré l'image de TIFRA-LAIT, en projetant une marque plus dynamique et attentive aux besoins du marché. Ce ressenti est également accompagné d'un renforcement du lien de fidélité chez plusieurs consommateurs, ce qui suggère que la stratégie a réussi à créer une valeur ajoutée perçue, sans pour autant générer de rupture ou de confusion.

Du côté de l'entreprise, le discours recueilli lors de l'entretien confirme cette intention : la diversification est présentée comme un levier de développement réfléchi, conçu pour toucher une clientèle plus large sans dénaturer les fondements de la marque. L'entreprise insiste sur la nécessité de rester fidèle à ses valeurs – proximité, qualité, ancrage local – tout en adoptant progressivement de nouveaux produits, de nouveaux formats et une communication plus adaptée. L'objectif n'est pas de changer l'image, mais de la faire évoluer de manière cohérente avec les attentes actuelles.

En somme, les résultats témoignent d'une certaine harmonie entre l'image voulue et l'image perçue. La stratégie de diversification semble avoir été intelligemment dosée, permettant à TIFRA-LAIT de se moderniser tout en conservant les traits identitaires qui inspirent confiance. Cela renforce la légitimité de la marque sur son marché et confirme la solidité de son positionnement.

## **2.4. Analyse complémentaire du positionnement de l'entreprise sur le marché**

Après avoir étudié la perception des consommateurs et les effets de la stratégie de diversification, il est utile d'élargir l'analyse en s'intéressant aux forces et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'à sa position concurrentielle. Ces éléments permettent de mieux situer la SARL Laiterie Matinale dans son environnement et de replacer les résultats précédents dans une perspective stratégique plus globale.

### **2.4.1. Points forts et points faibles de la SARL Laiterie Matinale**

#### **2.4.1.1. Les points forts**

La SARL Laiterie Matinale présente plusieurs atouts notables :

- ✓ **Disponibilité** : L'entreprise veille à répondre à la demande en assurant la présence régulière de ses produits sur le marché. Elle dispose également de moyens de transport efficaces et entretient une communication constante avec ses clients.
- ✓ **Qualité des produits** : La laiterie garantit des produits de bonne qualité, répondant aux attentes des consommateurs, et propose une gamme variée.
- ✓ **Politique de prix** : Les prix pratiqués sont accessibles et adaptés au pouvoir d'achat de la clientèle, ce qui facilite l'acte d'achat.

#### **2.4.1.2. Les points faibles**

Malgré ses points forts, la SARL Laiterie Matinale présente certaines limites :

- ✓ **Communication informelle** : L'entreprise ne dispose pas d'une stratégie de communication structurée ou professionnelle.
- ✓ **Positionnement tarifaire** : Les prix peuvent parfois être mal positionnés par rapport à la concurrence, ce qui peut nuire à la perception de la marque.
- ✓ **Problèmes de disponibilité** : L'absence de stock limite parfois la disponibilité continue des produits sur le marché.

#### **2.4.2. La position de la SARL Laiterie Matinale sur le marché**

Lorsqu'une entreprise introduit une nouveauté ou une innovation sur le marché, elle peut adopter l'une des positions suivantes : leader, challenger, suiveur ou spécialiste.

- **Le leader :**

Dans la majorité des secteurs, on retrouve une entreprise qui domine le marché. En Algérie, par exemple, la laiterie SOUMMAM est perçue comme le leader du secteur. Elle prend généralement l'initiative en matière de fixation des prix, de lancement de nouveaux produits, dispose du réseau de distribution le plus étendu et consacre un budget promotionnel important.

- **Le challenger :**

Une entreprise occupant la deuxième, troisième ou quatrième place sur le marché est qualifiée de challenger. C'est le cas, par exemple, de TIFRA LAIT. Ce type d'entreprise cherche à accroître sa part de marché en adoptant une stratégie offensive.

- **Le suiveur :**

Lorsqu'une entreprise se contente de préserver ses acquis sans chercher à bouleverser l'ordre établi ou à gagner des parts de marché, elle est alors considérée comme un suiveur.

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

---

#### **Conclusion**

Ce chapitre a permis d'ancrer l'étude dans la réalité du terrain en s'appuyant sur le cas de la SARL Laiterie Matinale du groupe TIFRA LAIT. À travers la présentation de l'entreprise, l'analyse des données issues du questionnaire et de l'entretien, ainsi que l'exploration de sa dynamique interne, plusieurs éléments essentiels ont été mis en évidence.

Il ressort de cette analyse que TIFRA LAIT bénéficie d'une image solide et reconnue, construite autour de la qualité de ses produits, de leur accessibilité et de sa proximité avec le consommateur. La marque parvient à répondre aux attentes de sa clientèle tout en conservant une certaine cohérence dans son positionnement.

L'étude montre également que la stratégie de diversification entreprise par TIFRA LAIT est globalement bien perçue. Elle est interprétée par les consommateurs comme une volonté d'évolution, sans pour autant trahir les fondements traditionnels de la marque. Cette capacité à innover tout en restant fidèle à son identité semble jouer un rôle important dans le maintien de la confiance et de la fidélité des clients.

Ainsi, l'ensemble des résultats met en lumière la manière dont la diversification peut contribuer à renforcer l'image d'une entreprise, tant qu'elle s'inscrit dans une logique cohérente avec son histoire, ses valeurs et ses pratiques. Cette réflexion ouvre la voie à une réponse plus complète à la problématique de ce mémoire, qui sera approfondie dans la conclusion générale.



*Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

---

Dans un contexte économique en constante mutation, les entreprises doivent faire preuve d'agilité stratégique pour répondre aux attentes évolutives des consommateurs et maintenir leur position sur un marché de plus en plus concurrentiel. Parmi les choix stratégiques possibles, la diversification se présente comme un levier pertinent de développement, à condition qu'elle soit menée de façon cohérente avec l'identité de l'entreprise et perçue positivement par le marché.

Le présent mémoire s'inscrit dans cette réflexion, en s'appuyant sur une étude de cas menée auprès de la SARL Laiterie Matinale, connue sous la marque TIFRA LAIT, entreprise agroalimentaire implantée en Kabylie. L'objectif de cette recherche était d'analyser dans quelle mesure sa stratégie de diversification influence son image de marque, sa notoriété et la fidélité de ses consommateurs, tout en restant fidèle à ses valeurs traditionnelles.

Dans une première phase, nous avons établi un cadre théorique permettant de mieux cerner les fondements de la stratégie d'entreprise, en particulier la stratégie de diversification, ses formes, ses objectifs et ses effets potentiels sur la perception de marque. Nous avons également approfondi le concept d'image de marque, en étudiant ses composantes, son rôle dans la différenciation et ses interactions avec les choix stratégiques des firmes.

La deuxième phase a été consacrée à l'analyse du terrain. Un questionnaire adressé à un échantillon de consommateurs ainsi qu'un entretien avec un cadre de l'entreprise nous ont permis de recueillir des données précieuses pour évaluer la perception de la diversification de TIFRA LAIT et son impact sur son positionnement.

Les résultats montrent que l'entreprise bénéficie d'une image solide, construite sur la qualité de ses produits, son accessibilité et sa proximité avec le consommateur. La diversification engagée par TIFRA LAIT est globalement perçue comme cohérente avec son identité. Elle n'a pas déstabilisé l'image traditionnelle que les consommateurs lui associent ; au contraire, elle est souvent perçue comme une forme d'adaptation positive aux évolutions du marché.

## *Conclusion générale*

---

De plus, les retours d'enquête indiquent que cette stratégie renforce l'attachement des clients à la marque, tout en élargissant la base de consommation. Du côté de l'entreprise, la diversification n'est pas présentée comme une contrainte, mais bien comme une décision stratégique volontaire, fondée sur l'observation du terrain et l'anticipation des besoins.

En confrontant les enseignements théoriques acquis au cours de notre formation avec la réalité de l'entreprise, nous avons pu observer que la réussite d'une stratégie de diversification ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouveaux produits, mais sur la capacité de l'entreprise à préserver une cohérence d'image, de valeurs et de positionnement.

Cependant, notre travail présente certaines limites. D'une part, l'étude repose sur un échantillon restreint de consommateurs, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. D'autre part, l'accès à certaines données internes à l'entreprise s'est révélé difficile. Malgré ces limites, cette recherche nous a permis de mieux comprendre les conditions d'une diversification réussie dans le secteur agroalimentaire local, ainsi que les leviers qui permettent à une entreprise comme TIFRA LAIT de rester fidèle à son identité tout en modernisant son offre.

À la lumière de l'ensemble de cette étude, nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle une diversification bien alignée avec l'identité de marque a un impact positif sur l'image, la notoriété et la fidélité des clients se trouve confirmée. Le cas de TIFRA LAIT illustre qu'il est possible de concilier tradition et innovation dans une logique stratégique cohérente, durable et appréciée par le marché.



*Bibliographie*

## *Bibliographie*

---

- **Aaker, D. A.** (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- **Aaker, D. A.** (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- **Ansoff, H. I.** (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- **Blanchard, M. & Lesceux, D.** (2010). *Études marketing : méthodes et pratiques*. Vuibert.
- **Chandler, A. D.** (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- **Demeure, C.** (1990). *La marque. Que sais-je ?*, PUF.
- **Dubois, P.-L. & Jolibert, A.** (2012). *Le marketing : Management stratégique et opérationnel* (6e éd.). Economica.
- **Fombrun, C. J.** (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- **Kapferer, J.-N.** (1991). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.
- **Kapferer, J.-N.** (2001). *Les marques, capital de l'entreprise* (3e éd.). Éditions d'Organisation.
- **Kapferer, J.-N.** (2007). *The New Strategic Brand Management* (4e éd.). Kogan Page.
- **Kapferer, J.-N.** (2012). *The New Strategic Brand Management – Advanced Insights and Strategic Thinking* (5e éd.). Kogan Page.
- **Keller, K. L.** (1993). “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity.” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1–22.
- **Keller, K. L.** (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- **Kotler, P.** (1997). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- **Kotler, P. & Keller, K. L.** (2012). *Marketing Management* (14e éd.). Pearson Education.
- **Lambin, J.-J.** (2014). *Le marketing stratégique* (5e éd.). Dunod.

## *Bibliographie*

---

- **Lendrevie, J., Lévy, J. & Lindon, D.** (2015). *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing* (11e éd.). Dunod.
- **Lendrevie, J., Lévy, J. & Lindon, D.** (2021). *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing* (13e éd.). Dunod.
- **Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- **Porter, M. E.** (1986). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- **Porter, M. E.** (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- **Schmitt, B.** (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Wiley.
- **Semprini, A.** (1995). *La marque*. Presses Universitaires de France.
- **Strategor.** (2004). *Stratégie, structure, décision, identité*. Dunod.
- **Strategor.** (2013). *Stratégie, structure, décision, identité*. Dunod.
- **Strategor.** (2016). *Stratégie, structure, décision, identité*. Dunod.
- **Strategor.** (2021). *Stratégie, structure, décision, identité*. Dunod.
- **Venkatraman, N.** (1989). "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence." *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 423–444.



*Annexes*

## Annexes

### Annexe 1 : Produits de la SARL LAITERIE MATINALE TIFRA-LAIT











### *Annexe 2 : questionnaire pour les consommateurs de la marque TIFRA-LAIT*

#### **Axe 1 : Identité du répondant**

1. Êtes-vous ?
  - Un Homme
  - Une Femme
  
2. Quel est votre âge ?
  - Moins de 18 ans
  - 18 à 25 ans
  - 26 à 35 ans
  - 36 à 45 ans
  - Plus de 45 ans
  
3. À quelle fréquence consommez-vous des produits laitiers de la marque TIFRALAT ?
  - Tous les jours
  - 2 à 3 fois par semaine
  - Occasionnellement
  - Rarement
  - Jamais

#### **Axe 2 : Notoriété et perception de la marque**

4. Comment avez-vous connu la marque ?
  - Publicité (TV, radio, réseaux sociaux)
  - Bouche-à-oreille

## *Annexes*

---

- Supermarché ou point de vente
5. Quel(s) produit(s) de TIFRA-LAIT consommez-vous le plus ?
- Lait pasteurisé
  - Yaourts
  - Lait fermenté (L'ben, Raïb)
  - Jus
  - Aucun
6. Comment évaluez-vous la qualité des produits TIFRA-LAIT ?
- Excellente
  - Bonne
  - Moyenne
  - Mauvaise
7. Comment percevez-vous le rapport qualité/prix des produits ?
- Très satisfaisant
  - Satisfaisant
  - Peu satisfaisant
  - Insatisfaisant
8. Quelle image associez-vous à la marque TIFRA-LAIT ?
- Innovante
  - Fiable
  - Traditionnelle
  - Haut de gamme
  - Abordable

- Autre

### Axe 3 : Diversification des produits

9. Pensez-vous que la marque propose une gamme de produits suffisamment variée ?

- Oui
- Non

10. La diversification des produits a-t-elle modifié votre perception de la marque TIFRA-LAIT ?

- Oui, la marque semble plus innovante
- Non, cela n'a pas changé ma perception
- Je n'ai pas remarqué de changement

11. Quels nouveaux produits aimeriez-vous voir chez TIFRA-LAIT ?

- Crème glacée
- Produits bio
- Laits aromatisés
- Autres boissons lactées
- Aucun produit supplémentaire

12. Avez-vous remarqué des changements dans les produits de la marque ces dernières années ?

- Oui, en mieux
- Oui, en moins bien
- Non, pas de changement remarqué

13. Comment la diversification des produits influence-t-elle votre fidélité à la marque TIFRA-LAIT ?

- Cela renforce ma fidélité
- Cela n'affecte pas ma fidélité
- Cela diminue ma fidélité

### **Axe 4 : Fidélité et satisfaction**

14. Seriez-vous prêt(e) à recommander les produits TIFRA-LAIT à votre entourage ?

- Oui
- Non

15. Quels sont, selon vous, les principaux atouts des produits TIFRA-LAIT ?

- Qualité
- Prix abordable
- Disponibilité
- Variété des produits

16. Quels sont les points à améliorer selon vous ?

- Qualité des produits
- Prix
- Emballage
- Distribution/Disponibilité
- Autres produits à proposer

17. Dans quelle mesure êtes-vous attaché(e) à la marque TIFRA-LAIT par rapport à d'autres marques concurrentes ?

## *Annexes*

---

- Très attaché(e)
- Assez attaché(e)
- Peu attaché(e)
- Pas du tout attaché(e)

18. Pensez- vous que TIFRA-LAIT vous a satisfait en terme, de variété de produit ?

- Oui
- Non

**Merci pour votre participation !**

### ***Annexe 3 : Guide entretien***

Cet entretien a pour objectif de mieux comprendre comment la stratégie de diversification se déroule-t-elle au sein de l'entreprise Matinale de TIFRA-LAIT, et comment elle influence la perception de sa marque.

#### **Partie 1 – Présentation de l'entreprise et du répondant**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, ancienneté, missions principales) ?
2. Pourriez-vous nous décrire brièvement l'activité de TIFRA-LAIT ?
3. Quels sont les segments ou gammes de produits proposés aujourd'hui par l'entreprise ?
4. Quelle est la position de votre entreprise sur le marché ?
5. Quelles sont les forces et faiblesses / Opportunités et menaces de l'entreprise ?

#### **Partie 2 – La stratégie de diversification**

6. La diversification de TIFRA-LAIT répond-elle à une volonté stratégique ou à une contrainte du marché ?
7. Quels types de diversification avez-vous mis en place ? (Ex : horizontale, verticale, concentrique...)
8. Quel est votre objectif derrière l'élaboration de la stratégie de diversification ?
9. Quels sont vos produits diversifiés ?

#### **Partie 3 – L'image de marque de TIFRA-LAIT**

10. Comment définiriez-vous l'image de marque actuelle de TIFRA-LAIT ?
11. Selon vous, quels éléments influencent principalement cette image auprès des consommateurs ?
12. Avez-vous mené des actions spécifiques pour renforcer cette image ? (Ex : branding, packaging, publicité...)

### **Partie 4 – L’impact de la diversification sur l’image de marque**

13. À votre avis, la diversification a-t-elle eu un impact sur l’image de marque ? Si oui, lequel ?
14. Les consommateurs perçoivent-ils les nouveaux produits comme cohérents avec l’identité de TIFRA-LAIT ?
15. Avez-vous constaté une évolution dans la perception des clients ou des partenaires depuis la diversification ?



*Table des matières*

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

## Chapitre 1 : Stratégie d'entreprise et choix stratégiques

### Introduction 5

Section 1 : Généralités sur la stratégie et les choix stratégiques .....	6
15.1.....	Concet
de la stratégie .....	6
15.2.....	Princip
ales approches de la stratégie d'entreprise .....	9
15.2.1.....	Approc
he classique : la planification stratégique (Chandler, Ansoff) .....	9
15.2.2.....	Approc
he concurrentielle : le positionnement stratégique (Porter) .....	9
15.2.3.....	Approc
he adaptative : la stratégie émergente (Mintzberg) .....	10
15.2.4.....	Approc
he basée sur les ressources et compétences (Barney) .....	11
15.3.....	Démar
che stratégique .....	12
15.3.1.....	Étapes
de la démarche stratégique .....	14
15.3.1.1.....	Diagno
stic stratégique .....	14

## *Table des matières*

15.3.1.2.....		
15.3.1.3.....	Définition des objectifs stratégiques .....	15
15.3.1.4.....	Mise en œuvre de la stratégie .....	15
15.3.1.5.....	Suivi et ajustements.....	16
15.4.....	Choix stratégiques.....	18
15.4.1.....	Business strategy .....	18
15.4.1.1.....	Stratégie de domination par les coûts .....	19
15.4.1.2.....	Stratégie de différenciation .....	20
15.4.1.3.....	Stratégie de focalisation .....	21
15.4.2.....	Corporate strategy .....	21
15.4.2.1.....	La spécialisation .....	22
15.4.2.2.....	L'intégration .....	23
15.4.2.3.....	L'externalisation .....	23
15.4.2.4.....	L'internalisation .....	24
15.4.2.5.....	La diversification.....	24
<b>Section 2 : Diversification stratégique .....</b>		<b>25</b>
<b>2.1. Concept de la diversification stratégique .....</b>		<b>25</b>
<b>2.1.1 Définition .....</b>		<b>25</b>
<b>2.2. Voies de la diversification stratégique.....</b>		<b>26</b>

## *Table des matières*

---

2.2.1. Diversification géographique .....	26
2.2.2 Diversification liée ou concentrique .....	27
2.2.2.1. Diversification verticale : intégration .....	28
2.2.2.2. Diversification horizontale .....	29
2.2.3. Diversification non liée au conglomérale .....	29
2.2. Types de diversification.....	30
2.2.1. Selon ansoff.....	30
2.2.2. Selon Rumelt.....	32
❖ Diversification reliée .....	32
❖ Diversification non reliée.....	32
2.2.3 Selon Salter et Weinhold .....	32
❖ Diversification liée complémentaire .....	33
❖ Diversification liée supplémentaire .....	33
2.2.4. Selon M.Porter.....	33
❖ Logique de portefeuille .....	33
❖ Stratégie horizontale.....	34
2.3. Formes de la diversification .....	34
2.3.1 Diversification par placement.....	34
2.3.2 Diversification par redéploiement .....	34
2.3.3 Diversification par confortement.....	35
2.3.4 Diversification par nécessité ou de survie .....	35
2.4. Synergie et stratégie de diversification.....	35
L'importance des interrelations entre activités .....	35
2.4.1. Typologie des synergies selon Ansoff.....	36
1.4.2. Les effets de la synergie sur la diversification .....	37
2.5. Avantages et limites de la diversification .....	38

## *Table des matières*

---

2.5.1. Avantages de la diversification .....	38
2.5.2. Limites et risques de la diversification .....	38
➤ Risques internes .....	38
➤ Risques externes .....	39
Conclusion.....	40

### *Chapitre 2 : Image de marque et stratégie de diversification*

Introduction .....	42
Section 1 : Généralités sur l'image de marque .....	43
1.1. Définitions.....	43
1.1.1. Définition de l'image.....	43
1.1.2. Définition de la marque .....	43
1.1.3. Définition de l'image de marque .....	44
1.2. Composantes de l'image de marque .....	45
1.3. Dimensions de l'image de marque.....	48
1.3.1. Notoriété de la marque .....	48
1.3.2. Culture d'entreprise et son impact sur l'image de marque.....	49
1.3.3. Réputation de Marque.....	50
1.3.4. Valeurs et engagements de la marque .....	50
1.3.5. Expérience client et image de marque.....	50
1.4. Différence entre image de marque, identité de marque et notoriété .....	51
1.4. Typologie de l'image de marque .....	52
1.5. Outils de mesure de l'image de marque.....	53
1.5.1. Les pré-tests publicitaires .....	53
1.5.1.1. Les mesures explicites .....	54
1.5.1.2. Les mesures implicites.....	54

## *Table des matières*

---

1.5.2. Les enquêtes et études.....	54
1.5.3. Types d'études .....	54
<b>Section 2 : Image de marque et stratégie de diversification .....</b>	<b>56</b>
<b>2.1. Image de marque en Marketing.....</b>	<b>56</b>
<b>2.1.1. Définition de l'image de marque en marketing.....</b>	<b>56</b>
<b>2.1.2. Dimensions et rôle de l'image de marque en marketing .....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.2.1. Dimensions de l'image de marque .....</b>	<b>57</b>
➤ Une image est personnelle et subjective .....	58
➤ Une image est sélective et simplificatrice.....	59
➤ Les sources de l'image de marque.....	59
<b>2.1.2.2. Rôle de l'image de marque en marketing .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2. Image de marque en stratégie d'entreprise.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.1. Image de marque et positionnement stratégique.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.2. Image de marque et avantage concurrentiel .....</b>	<b>63</b>
<b>2.2.3. Cohérence entre image de marque et stratégie globale .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3. Lien entre l'image de marque et la stratégie de diversification .....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.1. Image de marque comme point d'ancrage dans une logique de diversification .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.2. Limites imposées par l'image de marque à la diversification .....</b>	<b>71</b>
<b>2.3.3. Adaptation de l'architecture de marque comme réponse à la diversification des produits .....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.3.1. Stratégies d'extension de marque pour accompagner la diversification produit .....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.3.2. Articulation entre type de diversification et choix d'architecture de marque .....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>76</b>

## *Table des matières*

### *Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque de la SARL laiterie matinale du groupe « TIFRA-LAIT »*

<b>Introduction</b> .....	78
<b>Section 01 : Présentation de la méthodologie adoptée et de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »</b> .....	79
<b>1.1. Présentation de la méthodologie adoptée</b> .....	79
1.1.1. Etude de cas .....	80
1.1.2. Collecte de données .....	80
1.1.3. Objectif de l'enquête .....	81
<b>1.2. Historique et présentation générale de la laiterie Matinale TIFRA-LAIT</b> .....	82
1.2.1. Organigramme de l'entreprise .....	87
➤ Direction Générale .....	88
➤ Administration et Finance .....	90
1.2.2. Processus de production .....	91
1.2.3. Processus de fabrication des produits laitiers .....	91
1.2.4. Le marché de la SARL laiterie matinale .....	93
1.2.5. Objectifs de la SARL laiterie matinale .....	93
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des résultats</b> .....	95
<b>2.1. La notoriété de la marque TIFRA-LAIT auprès des consommateurs</b> .....	95
2.1.1. Interprétation des résultats liés à la notoriété de la marque .....	100
<b>2.2. Niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des produits proposés</b> .....	100
• La qualité des produits .....	104
2.2.1. Interprétation des résultats liée à la satisfaction des clients vis-à-vis des produits .....	106
<b>2.3. Perception de la stratégie de diversification et son influence sur l'image de marque de TIFRA-LAIT</b> .....	106
2.3.1. Interprétation des résultats liés à la perception de la diversification et son	

## *Table des matières*

---

influence sur l'image de marque .....	111
2.4. Analyse complémentaire du positionnement de l'entreprise sur le marché.....	112
2.4.1. Points forts et points faibles de la SARL Laiterie Matinale.....	112
2.4.1.1. Les points forts.....	112
2.4.1.2. Les points faibles.....	112
2.4.2. La position de la SARL Laiterie Matinale sur le marché .....	113
Conclusion.....	114

### *Conclusion générale*

### **Bibliographie**

### **Annexes**

### **Tables des matières**





## Résumé du mémoire :

Ce mémoire porte sur l'**impact de la stratégie de diversification sur l'image de marque d'une entreprise agroalimentaire**, en prenant pour étude de cas la **SARL Laiterie Matinale du groupe TIFRA-LAIT**, acteur majeur du marché laitier en Kabylie.

Dans un environnement concurrentiel marqué par la mondialisation, la mutation des habitudes alimentaires et l'exigence accrue des consommateurs, les entreprises doivent constamment adapter leurs stratégies pour préserver leur compétitivité. Parmi les options stratégiques, la **diversification** s'impose comme un levier incontournable, permettant non seulement de réduire les risques liés à une dépendance excessive à un seul produit, mais aussi de renforcer la notoriété et la fidélisation de la clientèle.

L'objectif central de ce travail est d'analyser dans quelle mesure la stratégie de diversification de TIFRA-LAIT influence son **image de marque** auprès des consommateurs.

Cette problématique s'articule autour de plusieurs axes :

1. L'adéquation entre la diversification et l'identité de marque de TIFRA-LAIT.
2. La distinction entre diversification proactive (choix stratégique) et diversification réactive (contrainte du marché).
3. L'évaluation de ses effets sur la perception des consommateurs, leur satisfaction et leur fidélité.
4. L'impact sur la notoriété et le positionnement concurrentiel de la marque.

La méthodologie adoptée combine une **approche théorique** (mobilisant les travaux de Chandler, Ansoff, Porter, Kapferer, Aaker, Keller et Mercator) et une **approche empirique**. Une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs, complétée par des entretiens et une analyse des données internes de l'entreprise.

Les résultats montrent que la stratégie de diversification de TIFRA-LAIT est largement perçue comme **positive et cohérente**. Elle a permis à l'entreprise d'élargir son portefeuille de produits tout en conservant une identité forte, associée à la qualité, la proximité et la confiance. La diversification a contribué à renforcer la **fidélisation** et l'**attachement émotionnel** des clients à la marque, ainsi qu'à accroître sa **notoriété** sur le marché régional. Toutefois, certaines limites subsistent, telles que la gestion de la complexité organisationnelle et la nécessité d'un suivi continu pour éviter une dilution de l'image.

En conclusion, l'étude confirme que la diversification, lorsqu'elle est alignée avec l'identité et les valeurs de l'entreprise, représente un **vecteur essentiel de compétitivité et de consolidation de l'image de marque** dans le secteur agroalimentaire algérien. Ce mémoire contribue ainsi à une meilleure compréhension des conditions de réussite d'une stratégie de diversification et fournit des pistes de réflexion pour les entreprises désireuses de concilier croissance et renforcement de leur capital-marque.

## Mots clés :

- Stratégie de diversification
- Image de marque
- Entreprise agroalimentaire
- Notoriété
- Fidélisation de la clientèle

Positionnement stratégique

Innovation

TIFRA-LAIT

Consommateur