



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention Du diplôme de Master en science de gestion
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

Thème

**La stratégie de l'extension de la gamme de
produit
Au sein de l'entreprise Matinale « TIFRA- LAIT »,
T-O**

Présenté par :
HADIM Kahina
KHALDOUN Kahina

Encadré par :
Mr ACHIR Mohamed

Devant le jury composé de :

Président : M^r.DRIR Mohamed (M A.A.) A UMMTO.

Examinatrice : M^{me}.MATMAR Dalila (M.C.A) A UMMTO.

Rapporteur : M^r. ACHIR Mohamed (M. A.A) A UMMTO.

Promotion : 2016/2017

Remerciements

*Il est agréable d'exprimer nos sincères remerciements
et notre profonde gratitude à Mr ACHIR Mohamed
pour nous avoir bien guidé au cours de ce travail
nous lui exprimons notre reconnaissance pour
ces précieux conseils qui nous ont aidés dans
L'élaboration de ce mémoire.*

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

MERCI

Dédicaces

Je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu à :

- ✓ *La lumière de mes jours, la source de mes efforts,
la flamme de mon cœur ma vie et mon bonheur ;
maman que j'adore ;*
- ✓ *L'homme de ma vie mon exemple éternel' mon
soutien moral et source de joie et de bonheur celui
qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir ;*
- ✓ *Mes chères sœurs : Hakima, Samia, Karima et
leurs enfants ;*
- ✓ *Mes chers frères : Samir, Malik, Massinissa,
Rayane ;*
- ✓ *Toute la famille KHALDOUN ;*
- ✓ *Ma binôme « Kahina » et sa famille ;*
- ✓ *Ceux ou celles qui ont contribués de près ou de loin à
la réalisation de ce travail.*

Kahina

Dédicaces

*Avec l'aide de Dieu le tout puissant est en fin achevé
de travail humble,*

*Le que je dédie à toutes les personnes qui me sont
chères ;*

*D'abord mes chers parents qui m'ont aidé à tracer
mon chemin dans ce monde et leur sacrifice pour mon
bien. Que dieu les protègent et les gardent ;*

*A mes très chers frères et mes sœurs, que dieu les
conduisent vers le bonheur ; A toute la famille.*

*Je dédie aussi à ma binôme et sa famille, mes amis(es),
mes camarades de la fac et à tous les gens qui m'ont
aidé de près, ou de loin à faire ce travail.*

Kahina

Liste des abréviations

- **ADL** : ARTHUR. LITTLE
- **BCG** : Boston Consulting GROUP
- **CNIS** : Centre National de l'Information et des Statistique des Douanes
- **DAS** : Domaine d'Activité Stratégie
- **LCAG** : Learning Christensen, Andrews, Guth
- **MOFF** : Menace, Opportunité, Force, Faiblesse
- **SWOT** : Stenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **USP** : Unique Selling Proposition

Liste des figures

Figure 1: Couple produit / Marché	22
Figure 2: Les deux perspectives du diagnostic stratégique (SWOT).....	26
Figure 3: Analyse concurrentielle de M. PORTER.....	31
Figure 4: La chaîne de valeur de Micheal Porter.....	32
Figure 5: Diagramme de portefeuille d'activités stratégiques selon BCG	33
Figure 6: Matrice Mc Kinsey	35
Figure 7: Matrice AD LITTLE.....	37
Figure 8: Les caractéristiques de la gamme de produit largeur et profondeur	47
Figure 9: Gestion de la gamme de produit	50
Figure 10: Le cycle de vie du produit.....	58
Figure 11: Représentation des différents éléments du processus de communication.....	61
Figure 12: Les partenaires de la publicité	63
Figure 13: Les principales étapes d'élaboration d'une campagne publicitaire	64
Figure 14: La copie stratégie	64
Figure 15: représentation du canal de distribution	69
Figure 16: Le processus de développement d'un nouveau produit	71
Figure 17: L'organigramme de la laiterie SARL MATINALE	82
Figure 18: Présentation de la gamme de produits.....	93

Liste des tableaux

Tableau 1: Les stratégies de leader	24
Tableau 2: Tableau de synthèse sur les avantages et inconvénients des matrices BCG, Mc Kinsey...	38
Tableau 3: La différence entre segmentation stratégique et segmentation	40
Tableau 4: gamme courte et gamme longue	48
Tableau 5: les principales stratégies promotionnelles.....	65
Tableau 6: les techniques de parrainage.....	66
Tableau 7: Classement des formes de commerce selon leurs assortiments	70
Tableau 8: Hausse ou baisse des prix.....	95
Tableau 9: L'évolution du chiffre d'affaire.....	97
Tableau 10: Ratio de rentabilité financière	98
Tableau 11: Ratio de rentabilité commerciale	99
Tableau 12: Ratio de rentabilité économique.....	100

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	10
<i>Chapitre I : Les aspects théoriques de la stratégie</i>	14
<i>Introduction</i>	15
Section 1 : Aperçu sur la stratégie de l'entreprise.....	15
Section 2 : Diagnostic stratégique	25
<i>CONCLUSION</i>	42
<i>Chapitre II : Démarche d'établissement d'une stratégie d'extension de la gamme de produit</i>	43
<i>Introduction</i>	44
Section 1 : La stratégie d'extension de la gamme.....	45
Section 2 : Les leviers de mise en place de la stratégie	51
<i>Conclusion</i> :	76
<i>Chapitre III : Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe « TIFRA-LAIT »</i>	77
<i>Introduction</i>	78
Section 01 : Présentation et positionnement de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT ».....	79
Section 2 : Stratégie de diversification de la gamme de produit au sein de l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT ».	87
Section 3 : Impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité au sein de l'entreprise Matinale.	97
<i>Conclusion</i>	101
<i>Conclusion générale</i>	103

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

A L'instar des autres secteurs de l'économie Algérienne, le secteur industriel agroalimentaire connaît des transformations importantes surtout depuis plus d'une vingtaine d'années et aussi suite à la crise pétrolière de 1986. Cette dernière a montré la vulnérabilité de l'économie nationale dépendante du secteur des hydrocarbures et a mis l'accent sur la nécessité de développer les autres secteurs en l'occurrence l'industrie agro-alimentaire.

En effet, l'Algérie considère l'industrie agro-alimentaire comme l'un des moteurs de croissance incontournable de sa nouvelle stratégie, compte tenu des ressources du territoire national, qui recèle un potentiel agricole, et vu l'importance stratégique de ce secteur par rapport à la sécurité alimentaire.

Le secteur de l'industrie laitière ou précisément la filière lait en Algérie, occupe une place importante dans l'industrie agro-alimentaire du fait de l'importance de ses produits dans le régime alimentaire de la population.

Le lait constitue un aliment de base par sa composition et sa teneur en minéraux et vitamines. C'est pourquoi l'Algérie est concéder l'un des pays grand importateur de la poudre du lait dans le monde.

La facture de laits et produits laitiers, a bondi à 1,011 milliard de dollars entre début janvier et fin août 2017, contre 658,16 millions de dollars durant la même période de l'année dernière, en hausse de 53,7%, détaille le Centre national de l'information et des statistiques des Douanes (CNIS).¹

Le développement de cette filière est un enjeu capital par le pays. La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. A cela, s'ajoute l'importation de la poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, le maillon le plus puissant de la chaîne laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

La situation actuelle de la filière lait en Algérie ne répond pas aux attentes de l'économie nationale, les facilitations et subventions accordées et de contrôle et régulation

¹ www.algerie-eco.com

Introduction générale

exercés directement par la tutelle ou indirectement par les organismes qui lui sont affiliés ,à titre d'exemple L'Office National Interprofessionnel du Lait (ONIL).

La filière lait a toujours bénéficié du soutien financier de l'Etat. Pour renforcer ce soutien, l'Etat instaure un partenariat sous forme de deux contrats entre l'Office et les laiteries, l'un pour le développement de la production laitière nationale, l'autre pour la collecte de lait et son incorporation dans les produits transformés de l'industrie laitière.

Le premier contrat porte sur l'acquisition par les laiteries d'un quota de poudre de lait à un prix subventionné en contrepartie d'un engagement pour la transformer en lait pasteurisé (reconstitué) dans les conditions d'hygiène requises, de mettre le lait obtenu à la disposition du consommateur aux normes réglementaires et au prix administré de 25DA le litre.

Le second contrat porte sur l'engagement de la laiterie à collecter le lait cru, à le pasteuriser et à le revendre à des prix libres, avec des conditionnements portant une information distincte et lisible sur l'emballage.¹

Toutefois, l'engagement contractuel des laiteries privées avec l'ONIL ne leur interdit pas de s'approvisionner en de lait directement sur le marché international ou national à prix réel et de mettre sur le marché des laits de consommation et des produits laitiers à prix libres. Par contre, les laiteries publiques du groupe GIPLAIT sont mises sous sujétion des pouvoirs publics pour la production de 50% des besoins du marché en lait pasteurisé LPS subventionné.

De nos jours, certes, le consommateur devient de plus en plus exigeant dans ses choix. Ainsi pour s'adapter aux exigences et à la demande variée de ce dernier, les entreprises s'affèrent pour le service au mieux.

L'entreprise Matinale du groupe TIFRA-LAIT qui fait l'objet de notre étude, n'échappe à la règle et adopte une stratégie de satisfaction pour servir le développement de secteur agro-alimentaire national. Pour cela, elle propose et met en vente des produits laitiers adaptés en exigences de qualité et de protection de son consommateur.

L'effort de ces dernières années a été soldé par le projet d'extension de la gamme de produit. Qui viendrait s'ajouter à ce lui déjà existant pour former ensemble une gamme développée.

¹ www.algerie-eco.com

Introduction générale

A partir de l'année 2015 l'entreprise Matinal du groupe TIFRA-LAIT a commencé l'exécution de la stratégie d'extension de la gamme du produit. En comprend de cette dernière la stratégie d'extension au sens d'une stratégie de diversification.

A travers ce mémoire on a fixé comme objectif, d'étudier les différentes stratégies mises en place par l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT » pour l'élaboration et l'extension de la gamme de ses produits. Ainsi, parmi les objectifs fixés est de connaître le processus de production, et leur position sur le marché et la rentabilité de sa stratégie d'extension de la gamme.

Dans cette étude, nous avons posé la question principale suivante :

Est-ce que la diversification de la gamme produit constitue un facteur déterminant de compétitivité de l'entreprise Matinale du groupe TIFRA-LAIT ?

De notre question principale découlent les questions suivantes :

- 1. La diversification des produits laitiers de TIFRA-LAIT est-elle garante de sauvegarde des parts de marché ?**
- 2. Est-ce que la diversification est fondamentale pour fidéliser la clientèle et récupérer d'autre part de marché ?**
- 3. La diversification est-elle un facteur de compétitivité et de rentabilité en vue de faire face à la concurrence ?**

Pour répondre à notre problématique centrale nous avons avancé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

L'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT » fait face à une concurrence rude des produits dérivés du lait et risque de perdre des parts de marché ?

Hypothèse 2 :

L'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT » a certifié ses produits aux normes internationales HCCP pour améliorer sa productivité et sa compétitivité ?

Hypothèse 3 :

L'entreprise matinale « TIFRA-LAIT » a mis en place une stratégie de diversification de la gamme de produit vue de faire face à une concurrence et mieux rentabiliser sa production ?

Introduction générale

Démarche de recherche

Pour répondre à notre question principale complétée par les questions subsidiaires et vérifier nos hypothèses de recherche. Nous opté sur une étude de cas basée sur des analyse de contenu, la consultation des documents nécessaires, à la compréhension des concepts et logique relative à notre thématique.

D'autre part, sur la consultation des divers documents interne (voir annexe n^o) fournis par l'entreprise Matinale, et une analyse qualitative puisque nous nous somme basé sur l'entretien avec les responsables de l'entreprise. Dans ce cadre d'un stage effectue le 22 juillet 2017 au 30 septembre 2017.

Structure du mémoire

Le premier chapitre est intitulé sur les aspects théoriques de la stratégie.

Ce chapitre est constitué de deux sections. La première section porte sur les différentes stratégies de l'entreprise, et la deuxième section sur le diagnostic stratégique.

Le deuxième chapitre sera consacré à La démarche d'établissement d'une stratégie d'extension de la gamme de produit. Ainsi que de deux sections.

La première section porte sur la stratégie d'extension de la gamme de produit, et la deuxième section sur les leviers de la mise en place de la stratégie d'extension de la gamme de produit.

Le troisième chapitre porte sur l'étude de cas « Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit au sein de l'entreprise de Matinal » de Tizi-Ouzou. Ce chapitre est compose de deux sections, la première section porte sur la présentation et positionnement de l'entreprise Matinale, ainsi que leur historique et l'organigramme. La deuxième section sur la stratégie de diversification de la gamme de produit et sa rentabilité.

Chapitre I : Les aspects théoriques de la stratégie

Introduction

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économie d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés).

Pour définir une stratégie efficace, l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic stratégique. Cette étape revêt une importance capitale dans la mesure où elle conduit à mettre en évidence les problèmes qui susciteront des réponses à venir. Un diagnostic repose sur l'analyse du passé, la recherche d'explication et un effort de causalité. Le diagnostic stratégique se fait en deux temps : d'abord, une analyse externe, puis une analyse interne.

Section 1 : Aperçu sur la stratégie de l'entreprise

La stratégie d'une manière plus large renvoie à la raison première de toute organisation productive qui a pour but d'assurer sa pérennité à travers l'utilisation d'un ensemble d'actions et moyens conjointement par lesquels elle opère afin d'obtenir sa mission avec succès.

1.1. Définition de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 1960 aux Etats-Unis. Avant cette date, uniquement une préoccupation militaire. Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec : STRATOS = ARMEE & AGOS = JE CONDUIIS. Ce terme a été adopté dans la terminologie managériale au milieu des années 1950 (WILLIAMS). Il vient du vocabulaire militaire, où il signifie, comme le précise le Général K. VON CLAUSEWITZ : « L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique ». Et ajoute : « La stratégie détermine le lieu et le moment du combat et les forces nécessaires à le mener ; cette triple détermination des Où ? Quand ? Et comment lui confère une influence essentielle sur l'issue

du combat ». La stratégie militaire signifie donc la planification et l'exécution des politiques arrêtées par l'emploi de toutes les ressources disponibles¹.

Dans le cas de l'entreprise, la stratégie consiste en une trame intégrée d'actions destinées à atteindre des buts fixés en coordonnant et en canalisant les ressources. La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle qui durera et procurera une bonne rentabilité.

La définition de la stratégie s'est développée. On y trouve plusieurs définitions dans la littérature managériale dont nous énonçons quelques-unes ci-après : Selon STRATEGOR, « Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »².

La stratégie traite de la conduite de l'entreprise, « la stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux, ou des buts, des politiques et des plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présentée de manière à définir le genre d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle constitue ou va constituer ».

Selon "CHANDLER"(1972), « La stratégie consiste à la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocations des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».La stratégie peut désigner à la fois l'ensemble des décisions essentielles à prendre au sein d'une organisation, la démarche qui conduit la direction d'une entreprise du stade du diagnostic au stade de la prise de décision.

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement.

¹ HAMMOUNI Yacine stratégie des entreprises laitières en Algérie, thèse de Magistère, développement rural, Alger : 2009. P15.

² STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, 1997, p09.

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieure à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires¹

D'une manière générale, on distingue la stratégie d'entreprise (Corporate Strategy), qui traite principalement du choix des domaines d'activités, et la stratégie concurrentielle (Business Strategy) dans chaque domaine d'activités qui définit les actions que l'entreprise doit mener afin de se positionner favorablement face à des concurrents dans un segment donné.

1.2. Genèse et évolution de la stratégie d'entreprise

Au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions de définitions et de cadre théorique. Historiquement, la première évocation de la stratégie peut être attribuée à **C. B ARNARD**, qui fait paraître en 1938 « The Functions of the Executive », ouvrage qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique.

Depuis lors les approches normatives du métier de dirigeant ont connu un succès certain jusqu'à ces dernières années.

➤ Les années 1950

Les pionniers ont été les économistes néoclassiques, à la suite de **M ARSHALL**, et par les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (**C HAMBERLAIN**, **R OBINSON**, **C LARCK**, **C OASE**).

Ensuite, c'est à **NEUMANN & M ORGENSTERN**, dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre, que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires. Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celles où des considérations tactiques interviennent dans le choix de la stratégie à adopter en présence d'une situation particulière.²

Les théoriciens de l'organisation, principalement **FAYOL** puis **BERNARD** s'intéresseront à la fonction de direction et à son objet avant que **SELZNICK & NEUMANN** ne commencent à cerner l'objet de l'activité stratégique et ce qui la distingue de l'exploitation courante.

¹ STRATEGOR, toute la stratégie d'entreprise, 6e éd. Paris : DUNOD, 2013, P07.

² HAMMOUNI Yacine, Op.cit., 2009. P 17.

➤ Les années 1960

Bien que de nombreux économistes se soient penchés sur ce thème depuis XIX e siècle, la stratégie d'entreprise a été formalisée comme domaine de pensée et d'action au cours des années 1960. La plupart des concepts fondamentaux ont été définis à cette époque avec la publication de 03 ouvrages devenus des grands classiques :

D'abord en 1962, l'ouvrage d'**ALFRED CHANDLER** qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permette et les supporte.

· Ensuite en 1965, quatre professeurs de la HBS (HARVARD BUSINESS SCHOOL) signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle

LCAG » du nom des auteurs : (**LEARNED, CHRITENSEN, ANDREWS & GUTH**) :

Ce modèle de la HBS confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant l'adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement. Cette confrontation entre analyse interne (de l'entreprise) et analyse externe (environnement concurrentiel).

Ce modèle est centré d'une part, sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, sur l'identification des opportunités et des menaces. Donc la grille (LCAG) est également connue sous l'acronyme SWOT.

Enfin, I. ANSOFF publie « Corporate Strategy » au cours de la même année (1965). Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme « une règle pour prendre des décisions fondées ». Il faut noter que **I. ANSOFF** a depuis cette date publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de management stratégique et définir les décisions stratégiques sur lesquelles il a dit : « Elles portent essentiellement sur les affaires non pas intérieures, mais extérieures de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés où elle vendra ».

Il est important de souligner que les années 1960, voyaient également paraître de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique telles que les matrices proposées par **ARTHUR D. LITTLE & MC KINSEY**.

➤ Les années 1970

Cette période comme le souligne **R. LOCHRIDGE**: « A partir des années 70, un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu, la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par

rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite ».

Avec des préoccupations plus opérationnelles, de nombreux cabinets conseils ont élaboré, au cours de cette période, des modèles permettant de repérer les facteurs clés de compétitivité pour une entreprise ou pour chacune de ses activités et surtout d'apprécier la position concurrentielle présente : Le BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) a largement contribué à la diffusion de la culture des Matrices d'Analyse Stratégique. Le cadre élaboré a servi de référence pour l'élaboration d'outils de diagnostic stratégique permettant de situer une entreprise sur ses marchés et vis-à-vis de ses concurrents.¹

➤ Les années 1980

Au début des années 1980, les stratèges ont bénéficié des apports de l'Economie Industrielle, notamment à travers les publications de ce jeune professeur de Harvard **M. PORTER** dont l'approche vise à une meilleure compréhension des forces concurrentielles qui conditionnent la rentabilité potentielle dans un secteur donné et dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique.

Selon **M. PORTER**, « Adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq (5) forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement »².

➤ Les années 1990

Dans son ouvrage paru en 1993, **M. PORTER** a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que « les cinq forces concurrentielles ».

Il parle de l'Etat et de hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays.

➤ Les années 2000

Dans la dernière période, de nombreux théoriciens de la firme se sont efforcés d'améliorer l'articulation, tant conceptuelle que méthodologique, entre réflexion, analyse, choix et mise en œuvre stratégique. HANS.I. ANSOFF a joué un rôle essentiel dans le défrichage et le balisage du management stratégique pour lequel R. ATHIETART a déterminé les processus clés : il s'agit pour une entreprise ou, de façon plus générale, pour une

¹ SILEM.A, « Encyclopédie de l'économie et de la gestion » Edition HACHETTE, 1997, p569.

² PORTER. M, « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990, p426.

organisation, d'associer de façon étroite et cohérente une démarche « Rationnelle » ou technico-économique, une démarche « Bureaucratique » ou organisationnelle et enfin une démarche politique ou sociologique.¹

1.3. Les différentes stratégies de l'entreprise

La stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. Elle ne pas une simple synthèse des autres composantes de la gestion d'une entreprise, telle que le marketing, la finance la production ou les ressources humaines. Il s'agit bien d'une fonction spécifique, celle de la direction générale, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise pour maximiser sa performance à long terme.

1.3.1. Stratégie générique

Les génériques sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses domaines d'activités stratégiques afin d'y obtenir un avantage concurrentiel.

Dans chaque domaine où l'organisation est présente, elle doit obtenir un avantage concurrentiel pour se maintenir et se développer sur le marché. Michel Porter (1982) définit trois stratégies génériques.

Michael Porter est célèbre pour ses travaux sur les forces environnementales qui plombent les possibilités d'une rentabilité qu'on souhaiterait toujours meilleur.

1.3.1.1. Domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts conduit la firme à privilégier des manœuvres lui permettant de réduire de manière durable le coût complet de ses produits et services. Les économies d'échelle, l'externalisation, la délocalisation et les économies de variété sont les exemples de manœuvres de réduction des coûts. La domination par les coûts est une stratégie particulièrement adaptée au système concurrentiel de volume ou l'avantage concurrentiel résulte de sa capacité à offrir des produits et services à un prix inférieur à ceux de la concurrence.

1.3.1.2. La différenciation

La différenciation est l'une des trois stratégies génériques présentées par Michael Porter dans son livre "compétitive avantage" écrit en 1985, traduit en français sous le titre "L'Avantage concurrentiel" en 1986, avec la domination par les coûts et la focalisation.

¹ PELLE.P, « l'arbre de vie des stratégies d'entreprise ». Edition ESKA, 2002, p41.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur un élément spécifique de son offre, déférent du prix, qui lui permet de se démarquer de la concurrence.

Il existe deux types de différenciation

A. La différenciation par le haut : consiste à enrichir les caractéristiques de l'offre en lui conférant une valeur perçue par le client supérieur à celle du marché. Ce dernier est constitué des concurrents directs, mais également des entreprises offrant des produits de substitution.

B. La différenciation par le bas : consiste à délibérément réduire la valeur perçue du bien ou de service, en l'accompagnant d'un faible niveau de prix. Les facteurs entraînant une perception originale de la valeur du bien ou de service sont multiples et non exclusifs.

L'entreprise peut agir sur les attributs du produit /service, l'image de marque, la possibilité d'adjoindre des services associés, la customisation, le design, la distribution, la logique, etc. La différenciation permet de mobiliser ses ressources sur d'autres éléments que la concurrence frontale.

1.3.1.3. La stratégie de focalisation(Recentrage)

La stratégie de focalisation consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché de petite taille, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents. On parle alors également de « stratégie de niche » cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation.

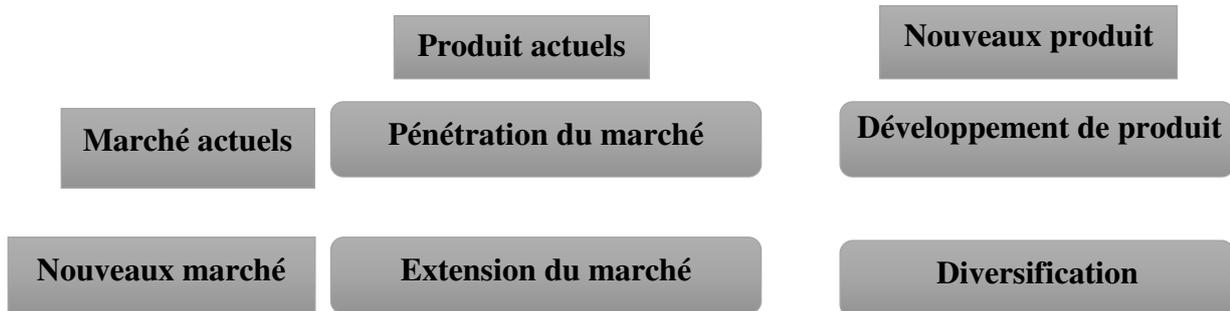
Elle est souvent assimilée à la différenciation très poussée, au développement d'une offre de très haut gamme, tels que l'univers de luxe¹.

1.3.2. Les stratégies de croissances

Pour développer l'activité et la croissance des produits de l'entreprise, on distingue cinq stratégies. On peut établir une classification de quatre des cinq stratégies de croissance, selon un tableau croisé produit /marché.

¹ PORTER, M. Op. Cit., P 175

Figure 1: Couple produit / Marché



Source : Van laethem Nathalie « Toute la fonction Marketing » Dunod, Paris, p.35

1.3.2.1. La stratégie de pénétration du marché.

L'entreprise vise à accroître les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels, grâce à un effort marketing soutenu. Pour cela, plusieurs axes sont possibles :

- ✓ Stimuler la demande de ses clients actuels : fréquence d'achat, quantité achetée, nouveaux usages.
- ✓ Prendre des clients à la concurrence ou racheter le concurrent.
- ✓ Convaincre de nouveaux clients aujourd'hui non utilisateurs.
- ✓ Organiser le marché et le rationaliser pour le rendre plus rentable.

1.3.2.2. La stratégie d'extension de marché.

L'entreprise vise à développer ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Plusieurs axes sont envisageables :

- ✓ S'adresser à de nouveaux segments de clientèle ;
- ✓ Utiliser un nouveau circuit de distribution ;
- ✓ S'étendre géographiquement.

1.3.2.3. La stratégie de développement de produit.

L'entreprise a comme objectif d'accroître ses ventes en développant de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Cela peut passer par :

- ✓ L'adjonction de nouvelles caractéristiques aux produits existants ;
- ✓ L'amélioration de la qualité perçue des produits existants ;
- ✓ Une extension de gamme ;
- ✓ L'acquisition d'une nouvelle gamme de produits.

1.3.2.4. La stratégie de diversification

L'entreprise souhaite diversifier ses risques et le secteur sur lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités jouables. Elle vise un secteur particulièrement attrayant. S'offrent alors à elle deux types de stratégie de diversification :

A. Diversification concentrique

L'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant les facteurs clés de succès de l'entreprise

B. Diversification pur

L'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée. Peter Drucker recommande l'existence d'au moins un point commun entre l'activité de base et l'activité nouvelle (le marché, la technologie, le processus de production, le client...)¹.

1.3.2.5. La stratégie d'intégration

Une entreprise choisit une stratégie d'intégration quand elle veut contrôler un facteur clé de succès de son activité, quand elle souhaite améliorer sa rentabilité et que le domaine d'activité sur lequel elle agit a un fort taux de croissance. Elle a alors trois types d'intégration possibles :

A. L'intégration vers l'amont

L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs fournisseurs. Cette stratégie est souvent décidée pour sécuriser une source d'approvisionnement d'importance stratégique. Elle permet de contrôler un aléa de coûts. Enfin, elle peut aussi permettre d'acquérir une technologie essentielle pour l'activité de base.

B. L'intégration vers l'aval

L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les débouchés de l'entreprise par souci de sécurisation mais aussi de promotion et développement de l'activité de base. L'entreprise peut aussi décider cette stratégie si elle juge que la distribution actuelle n'est pas satisfaisante, ou qu'elle représente une activité porteuse pour l'avenir.

C. L'intégration horizontale

L'entreprise accroît sa position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant un

¹ VAN LAETHEME, N. Toute la fonction Marketing, Paris : Dunod, 2005, P 37.

concurrent. Cette stratégie permet d’avoir des économies d’échelle, de gagner du temps, d’accéder à un nouveau segment de clientèle, à un nouveau réseau de distribution, de neutraliser un concurrent encombrant.

1.3.3. Les stratégies concurrentielles

Kotler distingue quatre types de stratégies possibles selon sa position concurrentielle.

1.3.3.1. Les stratégies du leader

Le leader du marché peut opter pour l’une des trois stratégies suivantes selon l’objectif à atteindre.

Tableau 1: Les stratégies de leader

Stratégies	Moyens Utilisés	Limites
Stratégies de développement de la demande	<ul style="list-style-type: none"> . Développer le nombre d’acheteur. . Augmenter la fréquence de consommateur. . Augmenter les quantités utilisées par acte de consommation. . Promouvoir de nouvelles utilisations. 	Cette stratégie convient aux marchés en développement mais moins aux marchés en phase de maturité.
Stratégie De défense	<ul style="list-style-type: none"> .Adopter un rythme fort d’innovation pour décourager les concurrents. . Occuper tous les segments du marché et toute la distribution. .Se battre sur les prix et sur les budgets publipromotionnels. 	Cette stratégie a un coût important qu’il est nécessaire de chiffrer au regard des gains espérés.
Stratégie Offensive	Etendre sa part de marché pour bénéficier d’économie d’échelle et d’expérience.	Les autorités publiques peuvent sanctionner les positions dominantes Au-delà d’un certain point,

Source: VAN LAETHEME, N. Op.cit., P.38.

1.3.3.2. Les stratégies du challenger

Le challenger a comme objectif déclaré de prendre le leadership.

Pour ce faire, il doit choisir le champ de bataille et anticiper les réactions de son adversaire. Deux types de tactiques s’offrent à lui :

- **L'attaque frontale.** Le challenger s'oppose directement au leader avec les mêmes armes que lui. Pour réussir, le challenger doit disposer d'un rapport de force nettement en sa faveur.
- **L'attaque latérale.** Le challenger attaque le leader sur une dimension stratégique sur laquelle son adversaire est faible. Une des attaques latérales classiques est la guerre de prix (d'autant plus efficace que le leader détient une part de marché élevée).

1.3.3.3. Les stratégies du suiveur

Le suiveur s'adapte aux décisions prises par le leader. Il cherche une « coexistence pacifique ». Cela ne veut pas dire que l'entreprise suiveuse ne doit avoir aucune orientation stratégique, au contraire. Elle obtient de très bonnes performances financières, malgré sa faible part de marché, en :

- ✓ Segmentant le marché finement pour répondre aux besoins spécifiques de clients ;
- ✓ Investissement en Recherche et Développement pour améliorer les procédés et réduire les coûts ;
- ✓ Pensant « petit », en cohérence avec sa taille et ses ressources.

1.3.3.4. Les stratégies du spécialiste

Ce type de stratégie rejoint la stratégie de concentration de Porter. Les spécialistes se concentrent sur un créneau étroit et y acquièrent la place de choix.

La sélection du créneau peut se faire selon le type de client, une caractéristique technique, une qualité distinctive.

Ce créneau doit être rentable et durable, donc, dans l'idéal ;

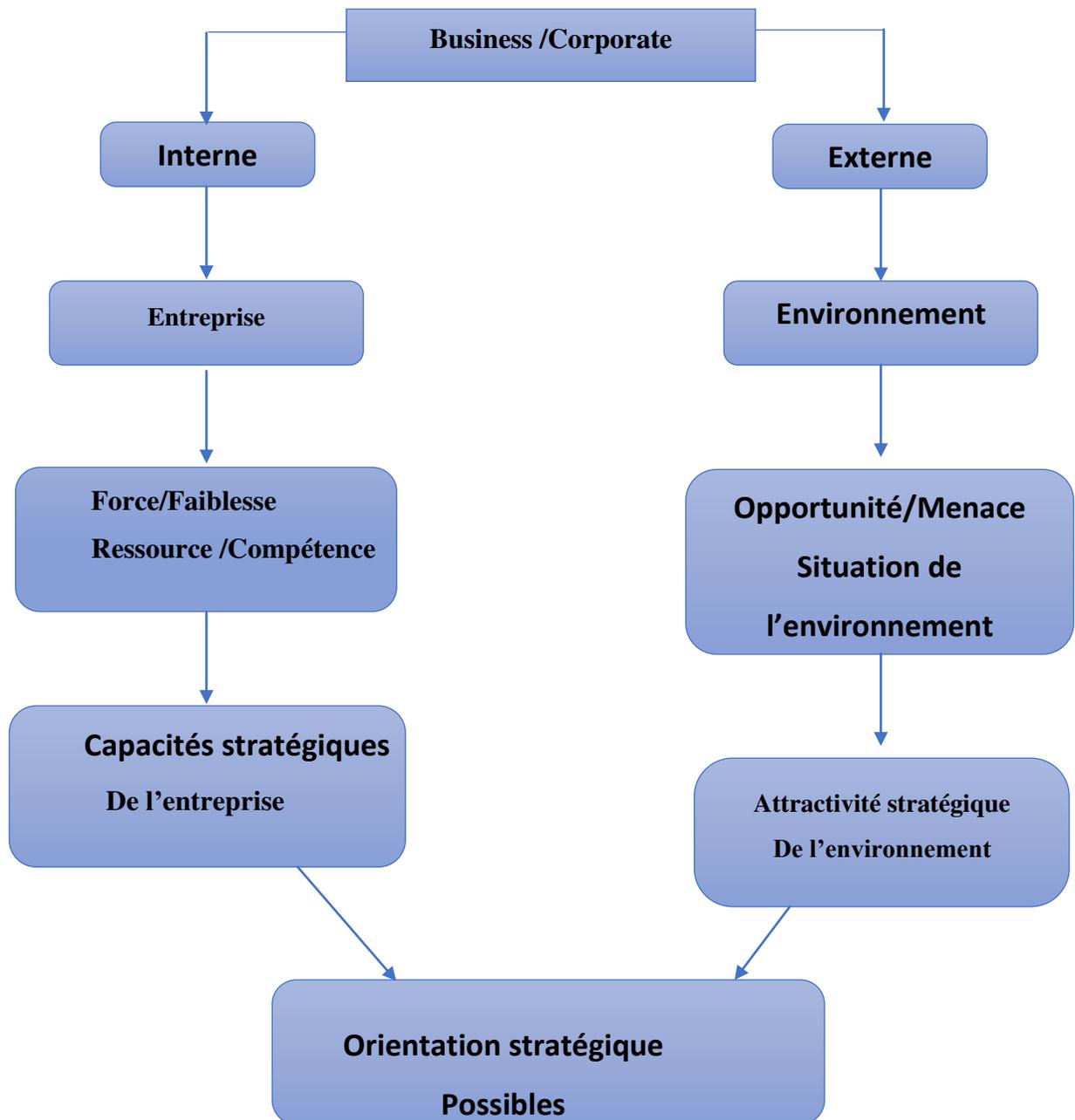
- Présenter un potentiel de profit suffisant ;
- Détenir un potentiel de croissance attractif ;
- Avoir peu d'intérêt pour la concurrence ;
- Posséder une barrière à l'entrée ;
- Correspondre à une valeur distincte des valeurs de la concurrence¹.

Section 2 : Diagnostic stratégique

Afin de se développer, l'entreprise moderne à sa disposition un ensemble d'outils stratégiques qui lui permet de se positionner dans un environnement concurrentiel. En effet, ce contexte concurrentiel de l'entreprise exige une démarche stratégique (diagnostic stratégique) ayant pour objectif de garantir la pérennité de l'entreprise et éventuellement son développement (avantages concurrentiels durables et défendables

¹ VAN LAETHEME, N. Op. Cit., P 40.

Figure 2: Les deux perspectives du diagnostic stratégique (SWOT)



Source : Tugrul Atamer. Roland Calori « Diagnostic et décisions stratégiques ». Dunod, Paris, 2003, P.37.

2.1. Le diagnostic interne

Visé à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses

compétences. Mais, l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle comporte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

2.2. Le diagnostic externe

A pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise. En effet, l'environnement de l'entreprise recèle à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles. Donc le diagnostic externe permet de comparer l'entreprise à ses concurrents potentiels et de mettre en évidence les causes de leurs échecs et de leurs réussites. De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront choisir en fonction de leurs objectifs.

2.3. Les outils de diagnostic stratégique

2.3.1. Diagnostic externe corporate

Sur le plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle.

2.3.1.1. La demande

L'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes dans le secteur. L'analyse est ici proche du marketing et recourt aux techniques classiques d'études de marché. Les caractéristiques de la demande : **Quelles sont les quantités vendues ? Qui achète ? Qui consomme ?**

Pour l'évolution de la demande : Quel taux de croissance global ? Quelle évolution économique ? Démographique ? Technologique ? Etc...

2.3.1.2. L'offre

L'étude de l'offre permet de répondre et de confirmer les points suivants :

- **Secteur sous capacitaire/sur capacitaire ?**
- **Existence d'économies d'échelle ?etc...¹**

2.3.1.3. Les groupes stratégiques

L'analyse de la concurrence au sein des groupes stratégiques apparaît comme un déterminant indispensable du diagnostic externe. Parmi les questions qu'il convient d'aborder pour chacun des principaux concurrents actuels et potentiels de l'entreprise :

¹ HELFER. J-r et KALIKA.M, management : stratégie et organisation. éd. Vuibert, 2004, P 82.

Quels sont les objectifs ? Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ? Quelle est la stratégie du concurrent ?

Sur les capacités de la concurrence : Forces et Faiblesses fonctionnelles (marketing, production, organisationnelles, financières, humaines ?etc.), capacités de croissance et l'évolution de sa propre entreprise ?¹

- L'intensité concurrentielle (le modèle des cinq forces de la concurrence)

Un diagnostic stratégique doit analyser les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'une industrie. Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné. Selon PORTER, dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces :

1) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir est fort et révèle une grande intensité concurrentielle :

- S'il n'existe pas de produit de remplacement ;
- Si le secteur n'est pas un client important des fournisseurs ;
- Si le produit du fournisseur est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement lorsqu'il n'est pas stockable ;
- Si les fournisseurs ont différencié leurs produits.

Lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, ceux-ci imposent leurs tarifs et conditions générales de vente. Cela se traduit par une baisse des conditions d'achat des entreprises du secteur et par des chutes de marges. Le terme de « fournisseurs » doit être entendu au sens large. Il s'agit non seulement des fournisseurs de matières, produits et services, mais aussi des banques ou des fournisseurs de main-d'œuvre.

2) Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs

L'intensité du pouvoir des clients est élevée si :

- Les clients sont concentrés ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- Les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats du client ;
- Les produits achetés sont normalisés ;
- Le client dispose d'une information complète ;
- Les changements technologiques les favorisent ;
- Les pouvoirs publics protègent les clients.

¹ HELFER. J-r et KALIKA.M, Op.cit., P 82.

3) La rivalité entre les concurrents existants

Cette rivalité est d'autant plus intense que :

- Les concurrents sont nombreux ;
- Les concurrents sont sensiblement de force égale ;
- Les coûts fixes sont élevés ;
- Les enjeux stratégiques sont élevés ;
- Les concurrents sont divers en termes d'objectifs, de personnalité, de culture ;
- La croissance du secteur est lente ;
- Les produits sont indifférenciés.

4) La menace des nouveaux entrants ou les concurrents potentiels

Cette menace dépend essentiellement de deux facteurs. Elle est grande si :

- **Les obstacles à l'entrée** dans le secteur sont réduits ;
- **La crainte de la riposte** est inexistante.

Les barrières à l'entrée du secteur augmentent si :

- Les économies d'échelle, c'est-à-dire les diminutions de coûts unitaires résultant des volumes produits par période, sont importantes. En effet, les économies d'échelle imposent au nouvel entrant potentiel de produire immédiatement de grands volumes pour être compétitif ;
- L'expérience accumulée par les entreprises en place est significative et constitue un avantage de coût · La différenciation des produits perçue par les clients est forte. Ceux-ci sont ainsi fidèles à leurs fournisseurs du fait de l'image de marque des entreprises du secteur et le nouvel entrant potentiel devra investir massivement en communication pour dépasser cette barrière à l'entrée ;
- Les coûts de transfert que devront supporter les clients s'ils changent de fournisseurs sont conséquents.

La crainte de la riposte des entreprises du secteur dépend :

- Des pratiques antérieures du secteur ; une réaction très agressive d'une entreprise du secteur étant susceptible de dissuader un entrant potentiel ;
- Des ressources des firmes du secteur ; celles-ci donnant une idée de leur capacité de réaction dans l'hypothèse d'une guerre commerciale ;
- De la croissance du secteur, capable ou non d'intégrer, sans dommages pour les entreprises actuelles, les nouveaux entrants.

5) La menace des produits substituables

Le risque d'arrivée des substituts est fort :

- Si les niveaux de prix et de profits du secteur sont élevés ;
- Si les fonctions remplies par les produits du secteur peuvent être satisfaites aisément par d'autres produits pour un rapport qualité/ coût avantageux ;
- S'ils sont adossés à une technologie nouvelle.

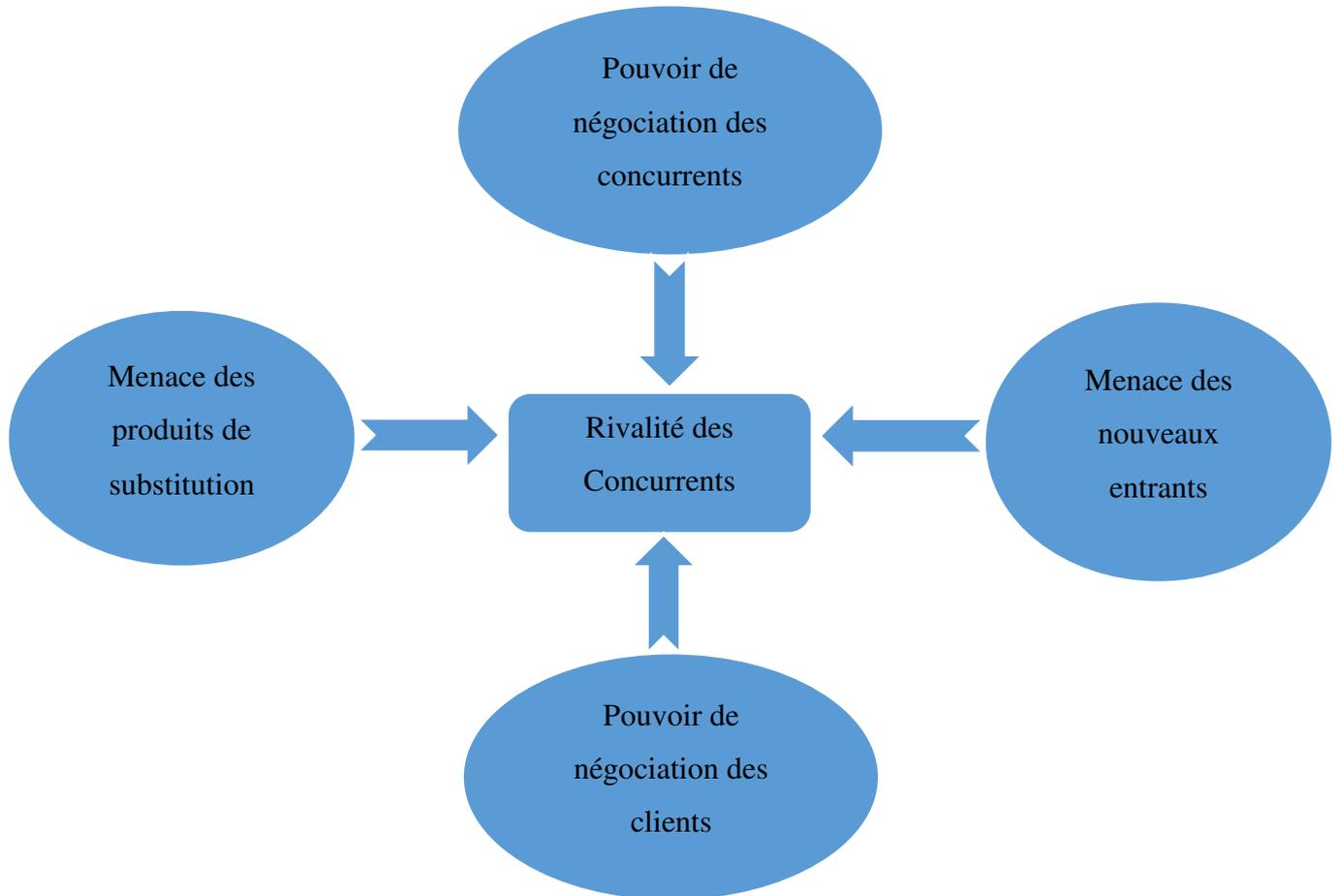
L'analyse de l'intensité concurrentielle est bénéfique aussi bien pour l'entreprise déjà présente dans le secteur que pour celles qui souhaiteraient s'y implanter.

La première mène une analyse des cinq forces et cherche le moyen d'être la mieux placée (en cas d'atouts) ou la mal placée (en cas de menaces) par rapport à ses concurrents. Les secondes peuvent comparer les analyses globales qu'elles mènent sur plusieurs secteurs qui les intéressent également.

6) Rôle de l'Etat

PORTER a permis de délimiter le champ concurrentiel de l'entreprise en affirmant que le jeu concurrentiel résultait de cinq forces citées ci-dessus.

Figure 3: Analyse concurrentielle de M. PORTER



Source : Michael Porter « choix stratégiques et concurrence », édition ECONOMICA, Paris 2005, P.04.

2.3.2. Diagnostic interne business

Le diagnostic interne repose à la fois sur l'analyse de la chaîne de la valeur et sur le diagnostic des ressources et compétences que l'entreprise, pour une activité, est capable de mobiliser pour définir ses stratégies et affronter son environnement concurrentiel.

2.3.2.1. La chaîne de valeur

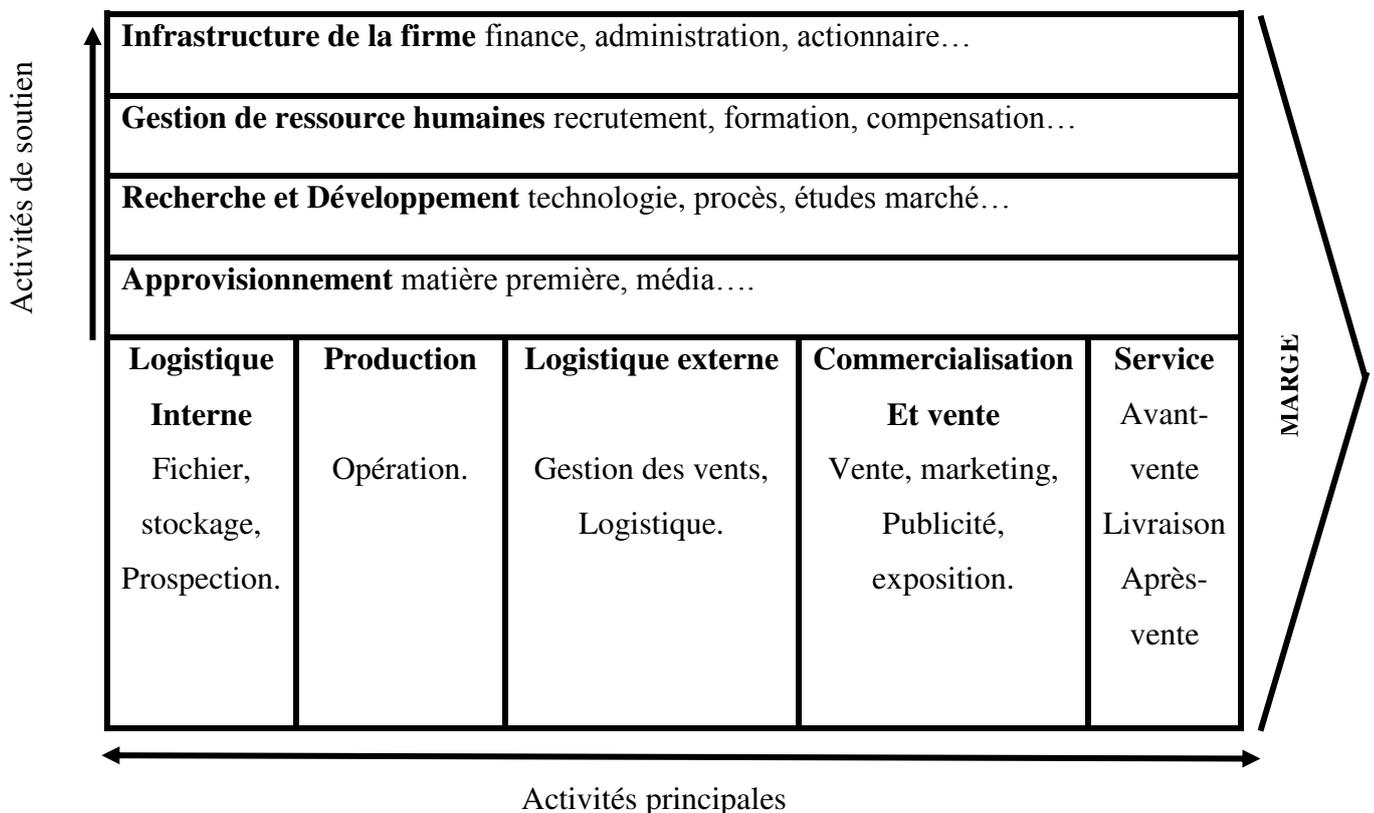
Michael PORTER propose d'analyser les ressources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS et d'utiliser pour ce faire un instrument qu'il qualifie de fondamental, la chaîne de la valeur. Toute entreprise peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit.

Le diagnostic repose alors sur un découpage de l'entreprise entre toutes ces activités et sur l'identification des fonctions qui dégagent l'essentiel de la marge.

L'entreprise a pour mission d'ajouter de la valeur à un produit. Ceci se réalise au travers de deux types d'activités :

- A. Des **activités principales** : acheter, produire, commercialiser ;
- B. Des **activités logistiques(de soutien)** qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités.

Figure 4: La chaîne de valeur de Micheal Porter



Source : MEIER Olivier. « Diagnostic stratégique » Edition, Paris : Dunod, 2005, P.186.

2.3.2.2. Les ressources et les compétences

Le diagnostic des ressources et des compétences conduit dans une perspective de secteur, à se comparer à la situation moyenne des concurrents et à se demander :

- **Quel est le niveau minimal de ressources à détenir et de compétences à maîtriser ?**
- **Quelles sont les ressources et les compétences qui sont stratégiques ?**
- **Comment acquérir ou développer ces ressources et compétences ?**

2.3.3. Les matrices stratégiques

Ces outils ont été créés pour permettre une analyse globale et simultanée de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. La finalité d'une matrice de portefeuille d'activité est

de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de susciter une réflexion sur les décisions stratégiques à prendre pour les différents DAS.

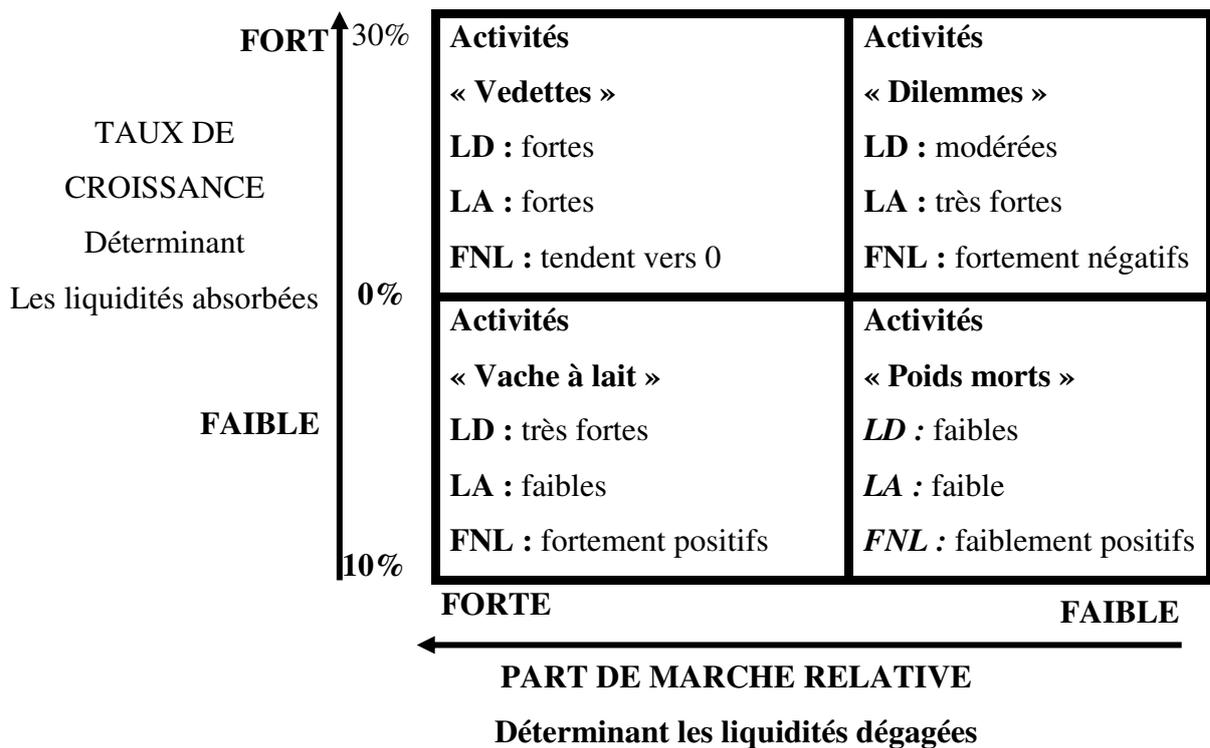
2.3.3.1. La matrice du BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Cette matrice est développée en 1982. Elle est à la fois l'une des plus anciennes, l'une des plus connues et l'une des plus délicates à utiliser.

Le Boston Consulting Group est fondé sur des principes simples.

- Le taux de croissance du marché mesure l'attrait de chaque DAS de l'entreprise et constitue l'axe vertical de la matrice ;
- La part de marché relative mesure la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS et constitue l'axe horizontal de la matrice ;
- La combinaison de ces deux axes permet d'apprécier approximativement le flux net de liquidités généré par chaque DAS.

Figure 5: Diagramme de portefeuille d'activités stratégiques selon BCG



Source : Tugrul Atamer, Roland Calori « Diagnostic et décision stratégique » Dunod, Paris, 2003, P.186.

Légendes

LA : liquidités absorbés

LD : liquidités dégagées

FNL : flux net de liquidités

(LD-LA)

Le **BCG** distingue ainsi quatre groupes d'activité selon leur emplacement :

- **Les activités « vedettes » (Stars)**

Elles correspondent à une position de Leader sur un marché en forte croissance ; l'entreprise doit maintenir sa position en investissant massivement.

« Les vedettes d'aujourd'hui sont les vaches à lait de demain ». En effet si l'entreprise conserve sa position dominante lorsque le taux du marché fléchit, les activités vedettes deviennent des vaches à lait.

- **Les activités « vaches à lait » (Cows)**

Elles disposent d'une forte part relative d'un marché en faible croissance, elles dégagent une quantité de cash substantielle qui permet à l'entreprise de financer d'autres activités en mal d'investissement, en particulier les dilemmes.

- **Les activités « dilemmes » (Problem Childs)**

Elles correspondent à des activités à faible part de marché à forte croissance. L'entreprise doit leur affecter des moyens financiers importants pour maintenir, voire accroître, la part de marché. Il n'est cependant pas certain que cela suffise à en faire des stars, dans ce cas, ils deviendraient au fil du temps des poids morts.

- **Les activités « poids morts » (Dogs)**

Lorsque le taux de croissance de l'activité ainsi que sa position sur le marché sont faibles, l'entreprise n'a pas intérêt à rester sur un domaine d'activité qui se trouve en situation de déclin. L'entreprise va donc généralement choisir d'abandonner l'activité.

La matrice **BCG** présente l'avantage de la simplicité, de la clarté et de la faisabilité. Elle permet d'avoir une représentation globale de la position stratégique de l'entreprise, par conséquent elle aide dans le diagnostic.

2.3.3.2. La matrice de MC KINSEY (GENERAL ELECTRIC)

Figure 6: Matrice Mc Kinsey

		L'attrait de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position de leader	Maintenir la position suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Améliorer le position	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids mort désinvestissement

Source : MEIER Olivier, Op.cit., 2015, P.197

L'objectif à assigner à chaque domaine d'activité ne peut véritablement être déterminé à partir de sa seule position sur la matrice croissance/part de marché. Lorsque d'autres facteurs sont incorporés à l'analyse, on obtient un système de classification plus élaboré tel que la matrice d'analyse stratégique à neuf cellules proposées par **le Général électrique**.

Mais contrairement aux critères simples du BCG, les critères de la matrice de MC KINSEY sont composites, prenant chacun en compte plusieurs dimensions.

La matrice de **MC KINSEY** utilise deux critères généraux qui sont :

- L'attractivité du marché ;
- La compétitivité de l'entreprise.

Chaque critère comporte trois degrés (fort, moyen, faible) et se caractérise par son approche plurifactorielle.

En effet, l'attractivité du marché se détermine à l'aide d'une pondération effectuée entre différents facteurs, comme la taille actuelle du marché, son taux de croissance ou encore sa rentabilité. La même démarche est adoptée pour apprécier la compétitivité des activités en fonction notamment de la part de marché actuelle, de la qualité du produit, de la réputation de la marque ainsi que du réseau de distribution.

Par rapport au modèle BCG, le modèle MC KINSEY présente deux avantages importants, D'une part, il permet d'évaluer non seulement les domaines d'activités actuels de l'entreprise mais aussi ses domaines d'activités potentiels. D'autre part, il permet, grâce à la prise en compte d'un grand nombre de facteurs, d'évaluer d'une manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise.

2.3.3.3. La matrice d'ARTHUR D. LITTLE (ADL)

Cette matrice s'appuie sur deux principales dimensions :

➤ **La position concurrentielle de l'entreprise**

Elle mesure la force de l'entreprise par rapport aux concurrents sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée. La position concurrentielle est classée de dominante à marginale (les évaluations intermédiaires étant fortes, favorable et défendable). Cette évaluation repose sur deux principaux critères : les atouts de l'entreprise par rapport à la concurrence (avantages significatifs et distinctifs) et la capacité de la firme à maintenir durablement sa position (avantages durables) ;

➤ **Le degré de maturité de l'activité**

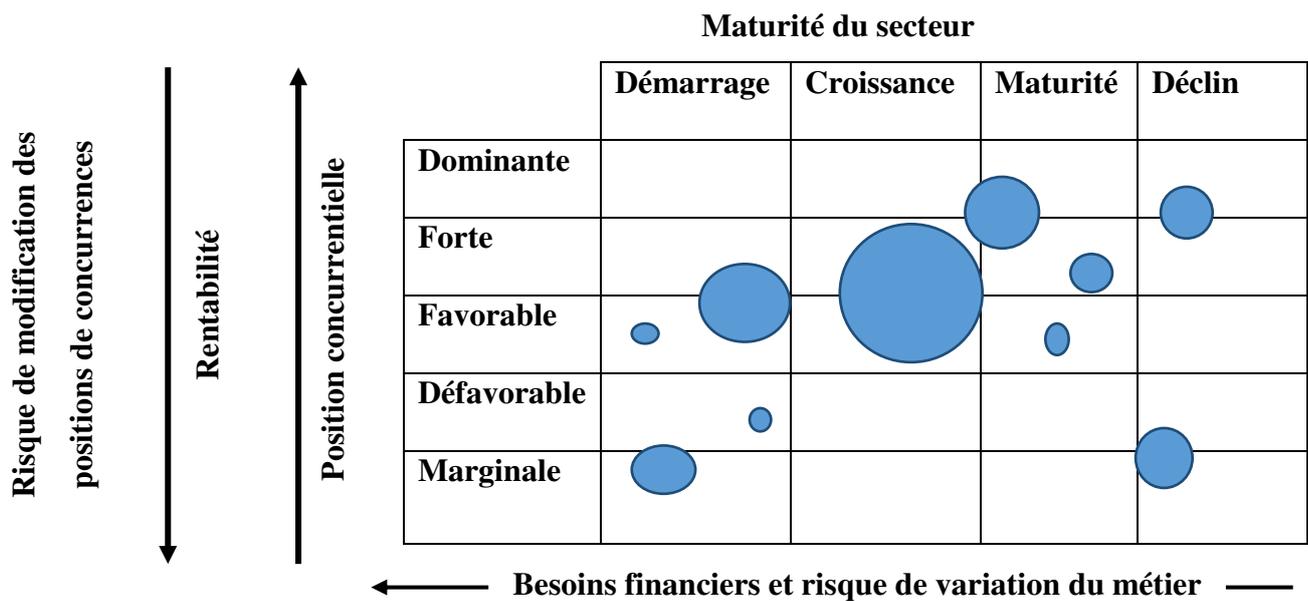
Elle est fondée sur les quatre phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Les indicateurs permettant d'apprécier la maturité d'un secteur sont : le taux de croissance, le potentiel de croissance, la gamme de produits, le nombre de concurrents, la distribution des parts de marché, leur stabilité, la fidélité de la clientèle, la facilité d'accès au secteur et l'évolution technologique.

Pour chaque segment, il existe trois (4) choix stratégiques :

- **Le développement naturel**: qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement, correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage) ;
- **Le développement sélectif** : pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité ;
- **La réorientation des activités** : qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise ;
- **Le retournement ou abandon** : des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.¹

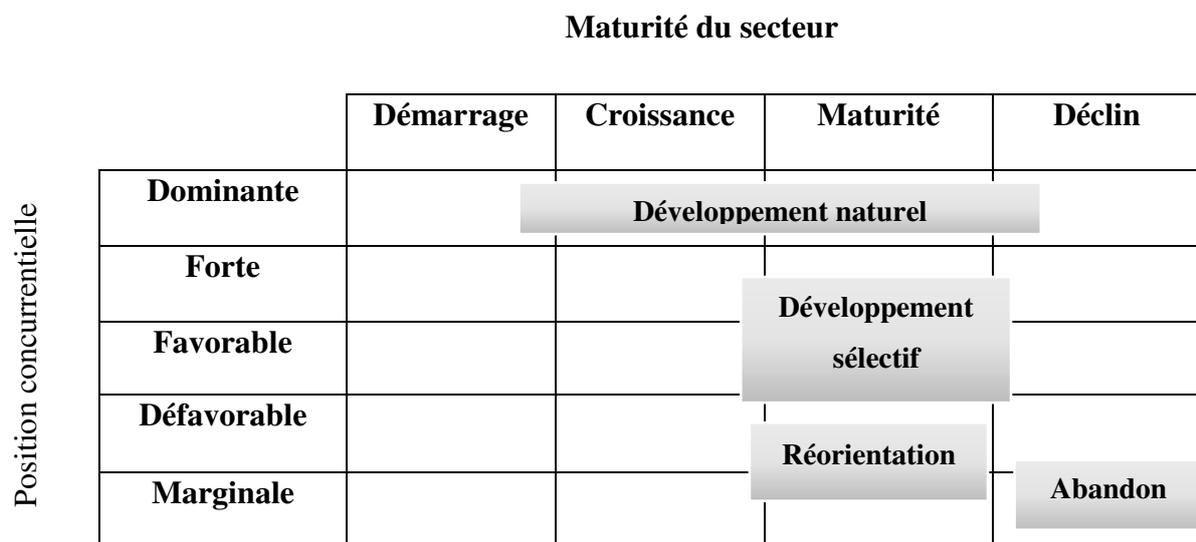
¹ MEIER Olivier, diagnostic stratégique, DUNOD, 2015, P 196.

Figure 7: Matrice AD LITTLE



Source : MEIER Olivier, Op.cit., 2015, P.199.

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



La matrice ADL est une méthode complexe à mettre en œuvre en raison de la variété des situations analysées. Elle présente comme intérêt d’interpréter les conséquences pour l’entreprise de sa position concurrentielle, selon un arbitrage risque/rentabilité/croissance.

Tableau 2: Tableau de synthèse sur les avantages et inconvénients des matrices BCG, Mc Kinsey

	Avantage et intérêt	Limites
BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicité, clarté, opérationnalité ; • Support théorique solide ; • Aide à la décision intégrée (marketing et finance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche réductrice liée au nombre limité de dimensions utilisés ; • Limites d'application de la courbe d'expérience ;
Mc Kinsey	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-dimensionnalité de la réflexion, sur le plan interne et externe ; • Implication et engagement des responsables ; • Prise en compte des effets de synergies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité technique et illusion pseudo-scientifique (évaluation, Pondération) ; • Absence théorique et expérimentale ; • Démarche peu opératoire Et trop réflexion.
AD Littell	<ul style="list-style-type: none"> • Richesse de l'analyse ; • Forte implication des dirigeants ; • Souplesse dans l'analyse ; • Diversité des situations concurrentielles observées ; • Aspect dynamique lié à l'utilisation du cycle de vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Très complexe ; • Difficultés pour déterminer les différentes phases de cycle de vie ; • Subjectivité prononcée ; • Peu applicable.

Source : MEIER Olivier, Op.cit., 2015, P.202.

2.4. Segmentation stratégique

Avant de proposer une stratégie globale pour l'entreprise, il faut se demande si cette stratégie doit ou peut s'adapter à toute l'entreprise ou seulement une partie. Il convient d'effectuer une segmentation stratégique.

La segmentation stratégique est l'une des étapes les plus importantes en matière de diagnostic d'entreprise. De cette segmentation vont en effet dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque Domaines d'Activité Stratégique (DAS), l'identification des concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.

Chaque fois qu'une entreprise n'est pas mono- produit, voir mono- marché, il est clair qu'elle va être appelée forcément à affronter des concurrents différents suivant les domaines d'activités sur lesquels elle manœuvre. Conséquemment, l'entreprise doit se créer un avantage concurrentiel pour chacun des secteurs où elle opère.

D'abord on est amené à savoir qu'est-ce qu'un Domaine d'Activité Stratégique (Business Unit) : nous appellerons, un DAS, « Ensemble d'activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs ».

Pour parvenir à déterminer les différents domaines d'activités stratégiques sur lesquels se situe l'entreprise, il est indispensable de trouver un mode de découpage qui nous permet de le faire. Tel l'objectif de la segmentation stratégique : « *Découper l'entreprise en unités stratégique pour chacune des quelles l'entreprise devra faire le choix d'une stratégie concurrentielle c'est-à-dire d'un type d'avantage concurrentiel* » De manière générale, la segmentation stratégique vise à répondre à deux principaux objectifs :¹

- ✓ Trouver les sous- ensembles d'activités pour lesquels sera établie une stratégie spécifique qui soit adaptée à l'environnement et aux capacités de l'entreprise ;
- ✓ Vérifier si l'organisation de l'entreprise correspond à la partition en unités stratégiques.

Remarque :

Il faut savoir qu'une Segmentation Marketing bien qu'elle soit également issue des préoccupations concurrentielles ne se confond en aucune manière avec une Segmentation Stratégique.

¹ SILLEM, A. Op.Cit., P 570.

Tableau 3: La différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing

Segmentation Marketing	Segmentation Stratégique
<ul style="list-style-type: none"> - Concerne un secteur d'activité de L'entreprise ; - Vise à diviser les acheteurs en groupe caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achats ; - Permet d'adapter ses produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le Marketing Mix ; - Provoque des changements à court et moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble ; - Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"> • De la même technologie ; • Des mêmes marchés ; • Des mêmes concurrents. - Permet de relever ; <ul style="list-style-type: none"> • Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ; • Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. - Provoque des changements à moyen et long terme.

Source : Manuel Cartier, Hélène Delcourt, Olivier Joffre « maxi fiches de stratégie », Dunod, Paris, 2010, P.32.

2.5. Les critères de réussite d'une stratégie

Cette partie explique pourquoi certaines stratégies réussissent mieux que d'autres.

Il existe trois principaux critères de réussite d'une stratégie :

2.5.1. La pertinence

La pertinence désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation. Afin d'évaluer la pertinence d'une stratégie, il convient de¹ déterminer dans quelle mesure celle-ci correspond aux tendances et aux évolutions futures de

¹ GERRY, Johnson et al, stratégie, Paris : Education, 2005, P 431.

l'environnement, exploite la capacité stratégique de l'organisation et répond aux attentes des parties prenantes.

La pertinence peut être considérée comme la logique intrinsèque d'une stratégie, comme sa cohérence par rapport à la position stratégique de l'organisation.

2.5.2. L'acceptabilité

L'acceptabilité désigne la performance attendue d'une stratégie. Cette performance peut être évaluée selon trois dimensions : les gains, le risque et les réactions des parties prenantes.

2.5.3. La faisabilité

La faisabilité consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie. On peut utiliser pour cela plusieurs techniques d'analyse.

- La faisabilité financière ;
- Le déploiement des ressources.

2.6. Les objectifs de la stratégie

On peut citer :

- ✓ **Objectifs de rentabilité** : différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.
Objectifs de croissance : là aussi différents critères peuvent être adoptés.
Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens) ;
- ✓ **Objectifs de sécurité** : l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi, certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés ? La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement ;
- ✓ **Objectifs de flexibilité** : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel, moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...) ;
- ✓ **Objectifs sociaux** : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment ;
- ✓ **Objectifs propres aux dirigeants** : les dirigeants d'entreprises n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise.
Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres ; puissance plutôt que rentabilité, prouesse technique et prestige plutôt que croissance.

CONCLUSION

L'approche de la stratégie est très partagée par les auteurs même si chacun possède sa propre définition et sa façon de voir.

D'une manière générale, la démarche stratégique conduit la direction d'une entreprise du stade du diagnostic au stade de la prise de décision.

L'approche de l'analyse stratégique **Business** et **Corporate** converge vers le même objectif, à savoir comment l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel soutenable et durable qui lui permet de maintenir et de développer sa part de marché et de faire face à des potentiels concurrents.

La planification stratégique désigne la procédure d'analyse, de conception des manœuvres et de prise de décisions stratégiques. Sur la base d'un diagnostic stratégique complet (externe et interne) et dans le cadre de l'élaboration du plan il convient d'identifier, de définir et de classer :

- Les menaces et les opportunités de l'environnement ;
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Les valeurs et les objectifs des dirigeants ;
- Les stratégies et les plans d'action.

D'une façon générale nous constatons que la stratégie ne se limite plus à quelques décisions relevant naturellement de la direction générale ; à travers **Le management stratégique** nous assistons au développement d'une attitude indispensable à une gestion performante des activités opérationnelles.

Chapitre II : Démarche d'établissement d'une stratégie d'extension de la gamme de produit

Introduction

Le marketing mix est un mode de répartitions d'analyse du marketing. L'objet du marketing étant l'analyse du marché, il a été choisi par l'usage (de manière arbitraire) de l'analyse par cet outil simple que sont les 4P (Product, Place, Price, Promotion).

Certains préfèrent parler des 5P(Personne), soit les consommateurs dans le marketing mix. L'analyse doit être répartie, car il n'est pas possible de réaliser raisonnablement une analyse identique dans des situations aux produits, lieux, mode de communication et prix très différents.

Ces éléments portent en eux, le sens final de l'analyse du marché, c'est-à-dire a priori la recherche de l'identité des clients. la description de l'identité des clients est donc une conséquence (et non une cause) de l'analyse. La simplicité de la répartition est un point important à respecter à des fins d'intégration du marketing au sein des sciences de l'organisation (management).

En effet, le marketing mix doit laisser l'opportunité d'un contrôle du marketing (son coût par exemple). Ceci n'est possible que si la répartition aboutit à l'utilisation d'indicateurs de gestion permettant de rapprocher la stratégie marketing de la stratégie d'entreprise. il faut en effet rappeler que l'objet du marketing est d'obtenir les économies d'échelles par des ventes plus importantes ou plus généralement l'efficacité qui va permettre la performance de l'entreprise.

La distinction de la stratégie marketing et celle globale de l'entreprise peut aussi enfin être considérée une cause de la répartition en 4 parties du marketing mix. La stratégie d'entreprise se focalise sur la notion de processus que ne peut intégrer simplement une stratégie marketing focalisée dans les faits sur les produits, la publicité, le lieu de distribution et le prix. C'est que les synergies organisationnelles de l'activité peuvent être éloignées des objectifs du service marketing. Ainsi, le marketing mix étendu tend à intégrer des éléments analysés en amont par la stratégie globale de l'entreprise.

Section 1 : La stratégie d'extension de la gamme

De façon générale, une entreprise qui souhaite acquérir une part de marché cherche à développer une large gamme si elle recherche avant tout la rentabilité, elle peut au contraire se concentrer sur tout gamme de produit couvre une partie de l'ensemble proposé par le secteur d'activité.

1.1 Définition

A l'origine le terme d'extension de la gamme est utilisé pour désigner une politique qui consiste pour une marque à proposer un ou plusieurs nouveaux produits au sein d'une gamme, le but est de découvrir le plus précisément possible l'ensemble des besoins ou de lutter plus efficacement la concurrence¹.

La gamme de produit est l'ensemble des produits proposé par l'entreprise la définissent comme « l'ensemble du produit liée entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus dans les mêmes points de vente où zone de pris »²

Chaque produit se voit attribuer au sein de la gamme une place précise qui lui confère des objectifs commerciaux spécifique.

1.2 Les caractéristiques de la gamme

1.2.1 L'extension vers le haut

Est constitué par les produits qui correspondent aux produits les plus chers. Ils sont plus perfectionnés, bénéficient des dernières nouveautés et souvent d'une image qui profite à tous les produits de l'entreprise.

1.2.2 L'extension vers le bas

Ce sont les produits de la gamme qui offrent le prix le moins élevé, ils sont en générale les moins performants, ce sont les modèles de base qui fournissent, en quelque sorte, un service minimum, ils ont souvent pour rôle d'attirer des consommateurs vers les produits de l'entreprise³.

¹ Lambin, J. Moerloose, C. Marketing stratégique et opérationnel, 7^{ème} éd, Dunod, 2008, p184.

² Joly, B. le marketing stratégique, éd, De Boeck université Bruxelles, 2009, P75.

³ Pariot, Y. les outils de marketing stratégique et opérationnel, 2^{ème} éd d'organisation, Eyrolles, Paris, 2017, p 114.

1.3 Gestion de la gamme

La gamme est constituée de l'ensemble des produits proposés par l'entreprise, chaque produit se voit attribuer au sein de la gamme une place précise qui lui confère des objectifs commerciaux spécifiques, pour chaque gamme de produits, il convient de définir la largeur, la profondeur et la longueur¹.

1.3.1 La largeur de la gamme

En règle générale, une gamme peut être décomposée en plusieurs lignes de produits. La largeur d'une gamme désigne le nombre de lignes de produits qu'elle comporte.

1.3.2 La profondeur de la gamme

Chaque ligne de produit peut être déclinée en plusieurs versions (ou modèles) généralement à partir d'un produit de base. On appelle profondeur d'une ligne le nombre de modèles proposés dans chaque ligne de produit.

1.3.3 La longueur d'une gamme

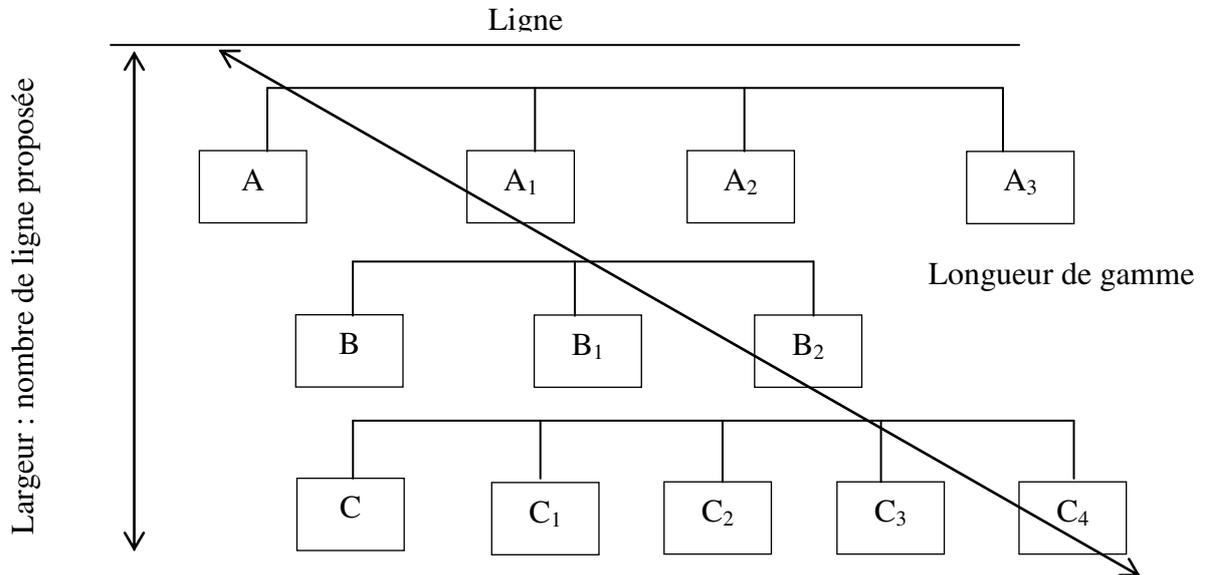
La longueur d'une gamme correspond au nombre total de produits différents qui composent la gamme, elle est la somme des modèles de toutes les lignes. Il convient de noter qu'une gamme trop courte se traduit généralement par des opportunités de gains manquées. En revanche, une gamme trop longue s'avère coûteuse et tend à diminuer la fidélité des consommateurs et à accroître le risque de cannibalisation².

¹Mayrhofer, U. Marketing, actualisée, 2ème éd Bréal, Paris, 2005, p 98.
² Idem. P.99.

1.4 Choix de la longueur de la gamme

L'entreprise peut proposer une gamme courte ou une gamme longue

Figure 8: Les caractéristiques de la gamme de produit largeur et profondeur



Profondeur : nombre de produits différents par ligne

Source : lambinJean jacques, MorelooseChantal, 7ème éd, Dunod, 2008, P 185.

Tableau 4: gamme courte et gamme longue

Type de gamme	Avantages	Inconvénients
Gamme courte	<ul style="list-style-type: none"> -Concentration des efforts sur quelques produits : meilleurs connaissance des produits pour ce qui est de la production (baisse des coûts de production) mais aussi pour la force de vente. -La gestion des stocks est simplifiée -Les efforts de communication sont « concentrés » donc plus efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> -Choix limité pour le consommateur qui risque d'aller voir chez le concurrent -Tenir compte du cycle de vie du produit anticiper les difficultés. -Difficulté pour remplacer le produit -Vulnérabilité de l'entreprise face à ses concurrents mais aussi face au marché (crise) ou encore face à un changement de comportement (anticiper les réactions du consommateur)
Gamme longue	<ul style="list-style-type: none"> -Elle permet de couvrir les besoins du marché et donc de satisfaire le client final mais aussi le distributeur ; -Organiser une politique globale ; -On ne met pas tous ses œufs dans le panier, l'entreprise peut mieux s'adapter à des difficultés passagères. 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de dispersion qui peut vouloir dire moins bonne connaissance des produits, notamment au niveau de la face de vente ; -Communication moins efficace et pour le moins coûteuse si on souhaite communiquer sur l'ensemble des produits ; -Gestion des stocks plus lourde ; -Organisation plus complexe ; -Coût plus important de produits ; -Risque de cannibalisation des produits.

Source: Van Laethem Nathalie, Op.cit., P 60.

1.5 Les stratégies de gamme

1.5.1 Rôle de la gamme dans la politique marketing

- Rôle d'attraction : attirer de nouveaux consommateurs du produit de la marque
- Rôle de leader : rôle tenu par les constituants de la gamme qui ont les meilleurs parts de marché
- Rôle de transition : transition entre une famille vieillissante et une nouvelle par encore prête, ou transition entre une technologie en cours de banalisation et une technologie innovante pour laquelle le marché n'est pas en cours prêt ou entre deux cycles d'un produit à ventes saisonnière.
- Tôle tactique : gêner la concurrence.

1.5.2 Stratégie de gamme

- **Une marque par produit** : un produit haut de gamme porte un nom et un produit bas de gamme un autre.
- **Une marque par ligne** : tous les produits d'une même ligne portent le même nom.
- **Une marque unique** : désigne tous les produits de la société même s'il s'agit de produit totalement différents la marque sert de vecteur de réputation.

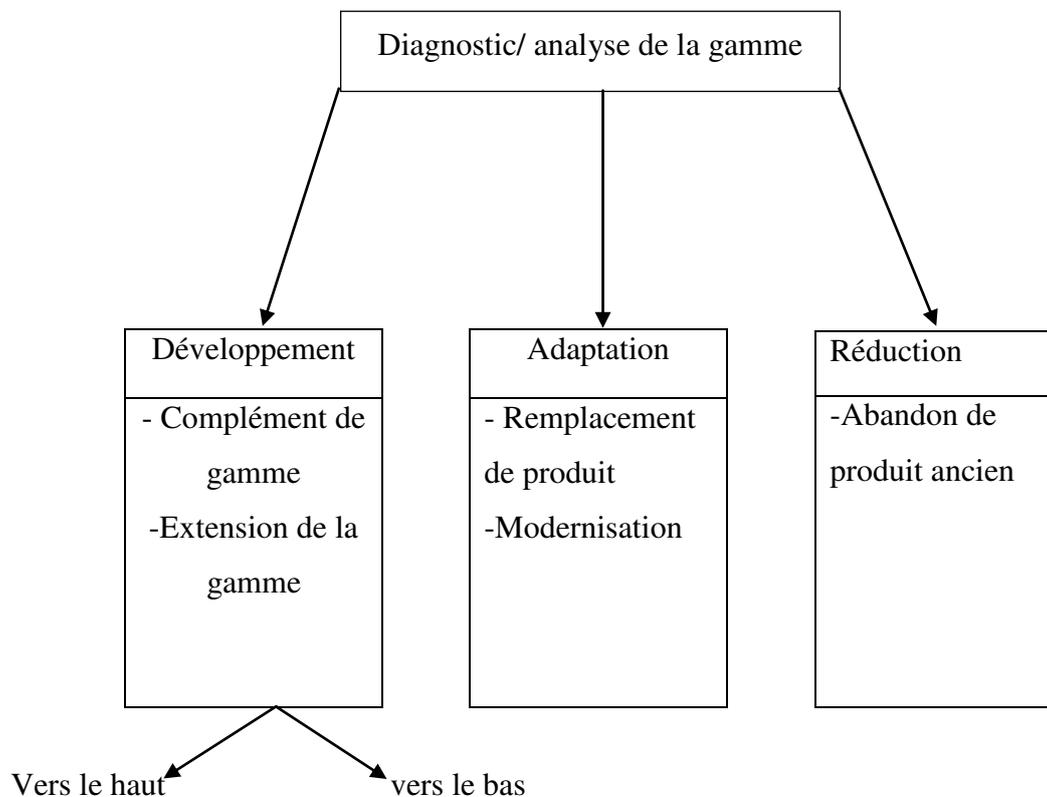
1.5.3 Stratégie d'évolution

De façon à rester compétitif sur le marché, il est essentiel de faire évoluer la gamme de produits, on peut considérer trois axes de gestion de gamme ¹:

- **Le développement** : le responsable marketing doit penser à développer sa gamme de produit de façon à consolider la position de la marque sur le marché, et renforcer sa visibilité, l'entreprise commercialisé des produits compléments des produits existants.
- **L'adaptation** : il s'agit d'adapter la gamme existante de la faire évoluer de façons à maintenir un positionnement compétitif sur le marché.
- **La réduction** : il s'agit pour les managers de se débarrasser des produits de sa gamme qui ne sont plus rentables où qui ne profitent pas à l'entreprise en termes de clientèle, de notoriété ou d'image

¹ Van Laethem, N. Op.Cit, P. 63.

Figure 9: Gestion de la gamme de produit



Source : Lambin Jean Jacques, Moreloose Chantal. Op. Cit., P186.

1.6 Avantages et limites

Parmi les avantages de la stratégie de la gamme en peut citer :

1.6.1 Avantage

- La fidélisation de la clientèle ;
- L'internationalisation de la clientèle ;
- La diminution de certains coûts (marketing) ;
- L'adaptation au cycle de vie d'une offre (à la banalisation, standardisation) ;
- L'augmentation de la marge sur coût variable en augmentation du niveau de gamme ;
- La diffusion de la marge surcoût variable en augmentation du niveau de gamme ;
- L'agressivité d'un premier prix en diminution du niveau de gamme.¹

¹ Site internet : <http://www.marketing.étudiant.fr/marketing.box/marketing.operationnel.le.produit.com>

1.6.2 Limites

- Un coût d'innovation, de qualité et de communication (conséquence normale de l'évolution) ;
- L'acquisition de l'organisation et des compétences relatives au métier il faut s'organiser pour produire différemment ;
- Un risque de diminution de l'image de marque par la démocratisation de l'offre (cannibalisation, si à la base l'offre correspond d'un produit de luxe).

Section 2 : Les leviers de mise en place de la stratégie

2.1. L'élaboration du plan marketing

Le plan marketing est le document qui énonce, pour une période déterminée, les principales actions marketing menées pour un produit, une gamme de produit, une marque ou une activité. Partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise il se compose de quatre parties principales¹.

2.1.1.L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement comporte l'analyse interne et l'analyse externe

2.1.1.1. L'analyse externe

C'est la première étape de l'élaboration d'une stratégie marketing, il faut avant tout faire le point sur le marché, son environnement, la clientèle et la concurrence.

A. L'analyse du marché et de son environnement

Il s'agit d'étudier le marché dans ses grandes lignes : volume des ventes (au niveau international, national, local), segmentation produits (lister les produits qui le constituent), analyse plus fine de chacun de ces produits (volumes, cycle de vie, évolution des prix...) tendances d'évolution du marché

B. L'analyse de la clientèle

Des distinctions doivent être opérées entre les acheteurs consommateurs et non

¹ Demeure, C. aide-mémoire marketing, 6^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p 85.

consommateurs, décisionnaires ou non décisionnaires, chacun a des motivations et des frais propres à son produit.

C. L'analyse de la concurrence

De nombreux outils peuvent être utilisés pour effectuer une analyse concurrentielle : analyse simple (identification des concurrents, analyse actuelle et prospective de chacun d'entre eux, évaluation des positions concurrentielles) modèle M.O.F.F.

2.1.1.2. L'analyse interne

A. Analyse du portefeuille de produit-marché

Un des buts du plan stratégique général est de définir le portefeuille de produit-marché de l'entreprise (lors de sa création) où bien tout simplement de l'évaluer (en cours d'activité de l'entreprise). Cela va permettre de fixer (ou de modifier) le poids que l'on veut donner à un produit-marché par rapport à un autre¹.

2.1.2. Elaboration de la stratégie

La stratégie marketing définit les objectifs, la segmentation du marché, la cible, le positionnement, les sources de volumes et les éléments – moteur du marketing mixe.

2.1.2.1. Les objectifs

Les objectifs fixés peuvent être de nature quantitative (développement des ventes, l'augmentation de la part de marché) et ou qualitative (la satisfaction des clients, l'amélioration de l'image de l'entreprise).

2.1.2.2. La segmentation du marché

La segmentation désigne le découpage d'un marché ou un certain nombre de sous-ensembles, aussi homogènes que possible, significatifs et accessible à une politique marketing spécifique, la démarche de la segmentation comporte généralement trois étapes à savoir².

A. Le choix des critères de segmentation

La première étape consiste à choisir les critères selon lesquels le marché sera divisé en sous-ensemble-ces critères doivent être sélectionnées en fonction de leur pertinence, de leur possibilité de mesure et de valeur opératoire.

¹Ansoff, I. Stratégie de développement de l'entreprise, éd, d'organisation, Paris : 1989, P 42.

² Mayrhofer, U. Op.Cit., P.110.

a. La pertinence

Un critère de segmentation doit permettre d'identifier des sous-ensembles de consommateur qui affiche des comportements et des attitudes différentes à l'égard du produit considéré, ceux-ci doivent être suffisamment vastes et rentables pour justifier l'élaboration d'une politique marketing spécifique.

b. La mesurabilité

Un critère de segmentation doit être assez facilement mesurable et identifié. Il est important de pouvoir recueillir des informations sur les principales caractéristiques des différents segments.

c. La valeur opératoire

Un critère de segmentation doit permettre à l'entreprise de définir une politique de produit, de prix, de distributeur et de communication qui soit adaptée au segment visé. En effet, il est nécessaire de pouvoir identifier les comportements et les habitudes des différents segments afin de pouvoir leur destiner des actions marketing spécifiques.

B. L'analyse de chaque segment

Après le choix du (des) critère (s) de segmentation, il convient de décrire le plus précisément possible les principales caractéristiques de chaque segment (la taille, les besoins, les motivations, les comportements).

C. L'évaluation des différents segments

Enfin, l'entreprise doit évaluer la valeur d'exploitation des différents segments avant de choisir le (s) segment (s) sur le (s) quel (s) elle souhaite concentrer ses efforts. Celle-ci peut être appréhendée à partir du degré d'attrait du segment (la taille, la rentabilité) et à partir des objectifs et des ressources de l'entreprise.¹

2.1.2.3. Positionnement

Le positionnement est défini comme « la conception d'un produit et de son marketing dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur ».

Le choix d'un positionnement est crucial pour assurer le succès d'un nouveau produit, dans un marché encombré des offres multiples, un positionnement efficace permet à une marque d'être perçue comme différentes de ses concurrents et d'occuper une place unique dans l'esprit des consommateurs.

¹Lambin, J. Morelloose, M. Op.Cit., P.189.

2.1.2.4. La démarche de positionnement

Elle se déroule en trois étapes :

- **Situer la concurrence**

Une analyse qualitative, effectuée auprès d'un échantillon représentatif de consommateur, va permettre de dresser une carte des concurrents par rapport à des axes (grâce aux techniques statistiques de l'analyse multidimensionnelle). Cette phase permet de préciser la vision par les consommateurs des produits présents sur le marché. Elle correspond à un travail de segmentation du marché. Il émerge de cette première phase plusieurs grandes catégories de produit (segments) sur le marché considéré.

- **Choisir une catégorie de produit**

C'est-à-dire choisir le segment sur lequel on va positionner le produit, de ce choix découle tout un ensemble de caractéristiques du produit inhérent au segment choisi (motorisation, équipement, prix...).

- **Attribuer au produit des caractéristiques distinctives**

Créer la différenciation du produit par des qualités distinctes de celle des concurrents c'est le véritable travail de positionnement du produit. Il peut porter sur :

- Une ou plusieurs caractéristiques du produit (caractéristique technique, conformité à une norme, désigne, original, prix...)¹.

2.1.3. Les sources de volumes

Les sources de volume désignent les produits auxquels le produit considéré est susceptible de se substituer.

2.2. Le Mix marketing

Le marketing-mix comporte la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication. Pour chaque élément, il convient de définir judicieusement les objectifs, les actions et les justifications.

2.2.1. La politique du produit

2.2.1.1. Définition du produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin, un produit peut être un bien tangible, un service, une expérience, un événement, une

¹Demeure, C. Op.Cit., P.101.

personne, une organisation, une idée, ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments.¹

2.2.1.2. Les caractéristiques d'un produit

Trois caractéristiques d'un produit :

- On entend par les caractéristiques matérielles toute la caractéristique physique et technique ;
- Les caractéristiques symboliques se rapportent à tous les éléments essentiels liés au produit : comme désigne et la marque, le design de produit, c'est l'esthétique, la forme, couleur, le symbole de produit, quant à la marque elle repose sur les qualités qui servent à l'identifier et le différencies des produits des autres concurrents.

2.2.1.3. La politique de la marque

La marque comme étant un nom, un terme, un signe, symbole, un dessin ou toute autre combinaison de ces éléments d'un vendeur ou d'un groupe de vendeur et de services différencié des concurrents.

- **Un nom** : qui peut être :
 - **Un sigle** : comme « TIFRALAIT »
 - **Un patronyme** : qui veut dire le nom de fondateur
 - **Un générique** : le nom de la marque répond l'appellation de sa catégorie de produit.
- **Un emblème** : qui peut être constitué d'un ou plusieurs composants, ce sont :
 - **Le logo type** : expression visuelle de la marque, comme celle de « TFRALAIT ».
 - **Les symboles de la marque** : qui peut être des personnages
 - **La signature de la marque** : c'est une expression qui accompagne la marque.

Et parmi la marque on a :

A. Les qualités d'une bonne marque

Les qualités d'une bonne marque se résument comme suit :

Etre lisible, audible, prononçable, mémorable, plutôt courte.

- a. **Pour le consommateur** : elle permet :
 - D'identifier et de récupérer le produit donc de faciliter son achat ;
 - De garantir le maintien de la qualité du produit de la part du fabriquant ;

¹ Kotler, P. Keller, M. Marketing management, 15^{ème} éd, Paris: Person, Education, 2005, P.404.

- De personnaliser son achat, parce que la marque est un signe extérieur qui permet au consommateur de se positionner socialement et culturellement.

b. **Pour l'entreprise** : la marque présente une valeur commerciale, elle est en effet :

- Négociable soit par la vente de la marque soit par sa location ;

- Un fonds de commerce, les consommateurs sont souvent attachés aux marques plus qu'aux entreprises qui les fabriquent.

B. Gestion de la marque

Une entreprise a le choix d'utiliser une ou plusieurs marques pour ses produits.

A. **La marque est unique** : elle couvre l'ensemble des produits de l'entreprise. Cette politique permet de réaliser des économies d'échelle sur l'investissement publicitaires et de détendre la réputation de l'entreprise à tous ses produits.

B. **Une marque pour une ligne de produit** : il s'agit de choisir une seule marque pour une ligne de produits. Une telle stratégie peut être adoptée par une entreprise qui possède des lignes de produit très distinctes, l'intérêt de l'entreprise dans ce cas est de différencier ses lignes de façon à éviter des rapports négatifs au niveau des évocations.

2.2.1.4. La politique de qualité

Dans un marché où la concurrence est très intense une entreprise peut gagner en différenciant son offre pour une meilleure satisfaction des besoins des consommateurs. Un produit de qualité permet à l'entreprise d'acquies trois principaux avantages :

- **Améliorer la rentabilité** : la bonne adéquation du produit aux besoins des clients permet de vendre plus à un prix plus élevé.
- **Dynamiser les ventes** : la qualité fait bénéficier l'entreprise d'une bonne image, et lui faciliter la pénétration de nouveaux marchés.
- **Limiter les risques** : la défectuosité d'un produit engage la responsabilité de l'entreprise, et fait payer à cette dernière de nouvelles charges.

Pour l'obtention d'une bonne qualité pour ses produits, l'entreprise peut faire recours au design, à l'analyse de la valeur et la mise en place d'un système d'assurance qualité.

A. Le design

Le design est un moyen de valorisation et de promotion d'un objet par l'esthétique et un instrument de communication par la forme, le design est aussi un élément très important

diversifié le produit, c'est également un moyen de renforcer la stratégie de segmentation et positionnement.

Par exemple : positionner un produit destiné aux adolescents.

Enfin le design est capable de rajeunir l'image de produit

a. Les types de designs

Le design produit ce sont des recherches faites sur les formes, les éléments du produit et leur esthétique pour mieux connaître le produit et fouiller son utilisation.

- Le design de firme : c'est tout ce qui concerne la signalisation de l'entreprise, ce sont des recherches qui sont faites sur la manière d'identification de l'entreprise, dessin des marques.
- Le design d'architecture : ce design fait appel à des spécialistes en architecture, il consiste à faire recherches sur l'architecture du produit.

b. L'analyse de la valeur

Elle consiste en une analyse des caractéristiques fonctionnelles du produit existant ou nouveau, son but est de préciser toutes les fonctions que remplit le produit.

- Soit éliminer une fonction inutile dans le produit pour diminuer les coûts ;
- Soit rendre le produit plus utile, en lui ajoutant de nouvelle fonction avec des coûts réduits.

c. L'assurance qualité

L'assurance qualité est une notion de preuve que tout a été mis en œuvre pour obtenir un produit de qualité, cette preuve est très utile dans les rapports client-fournisseur.

d. La politique de conditionnement

Avant d'être offert sur le marché, le produit doit être conditionné, le conditionnement est un élément essentiel de la politique de produit il est souvent confondu avec l'emballage mais en réalité ils sont différents, on peut les distinguer comme suit :

- **Le conditionnement** : C'est la mise en condition du produit, on parlera ainsi de conditionnement en bouteille, en boîte, en sac. Etc....
- **L'emballage** : C'est l'enveloppe qui permet la manipulation, la présentation, la Conservation et le stockage du produit une fois celui-ci est conditionné.

2.2.1.5. Le cycle de vie de produit

L'entreprise fabrique des produits en vue de satisfaire des besoins, mais ces derniers changent et évoluent avec le temps.

Les produits ont une vie composée de différentes phases assimilables à celle de l'existence d'un être humain, vivre après mourir lors de son retrait d

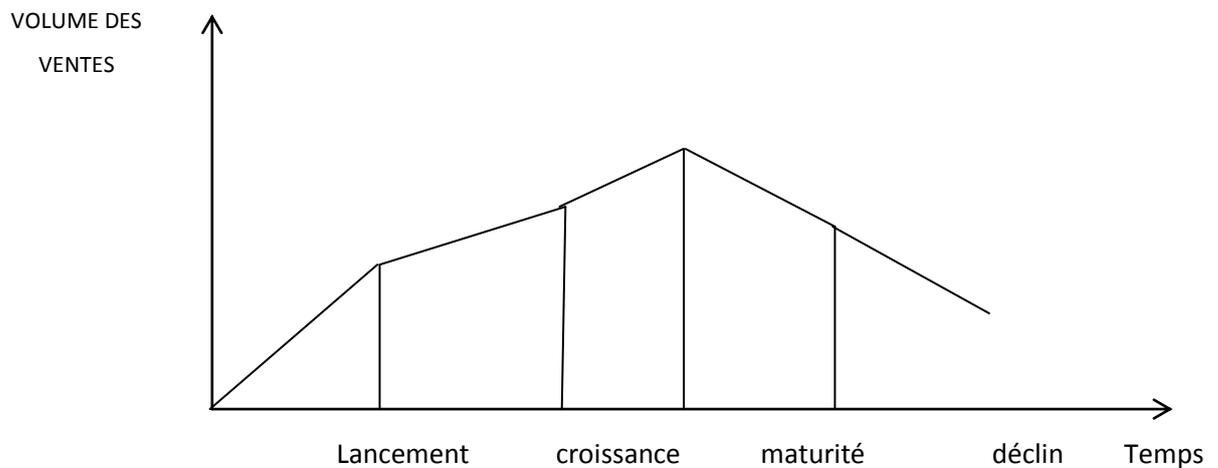
A. Définition de cycle de vie de produit

Le cycle de vie de produit est la succession des différents de sa vie commerciale, sa carrière lors de son lancement effectif et s'achève lors de son retrait du marché.

B. Les phases du cycle de vie d'un produit

Classiquement on considère qu'un secteur suit une courbe de vie en cinq phases différentes, qui sont représentées sur le graphe ci-dessous :

Figure 10: Le cycle de vie du produit



Source : Meunier Alain, la stratégie de succès, 2007, p 87

a. Phase de lancement

Cette phase débute lorsqu'un produit nouveau pénètre sur le marché, elle se caractérise par une croissance des ventes, le produit est confronté à un nombre réduit de concurrence.

b. Phase de croissance

Lors de cette phase la demande s'accélère, le nombre de concurrents entrants sur le marché augmente, la taille du marché s'élargit rapidement.

c. Phase de maturité

Lors de cette phase la demande se stabilise et les ventes plafonnent et la concurrence devient plus forte.

d. Phase de déclin

Le produit commence à vieillir et les ventes ont tendance à baisser, de nouveaux produits adaptés apparaissent.

2.2.2. Politique prix

Le prix est un élément important d'action sur le marché, il doit être en cohérence avec les autres variables marketing. Il a une incidence forte sur la concurrence, de nombreuses méthodes de fixation de prix existant : le coût, la demande et la concurrence.

2.2.2.1. La fixation des prix

A. Par rapport au coût

La connaissance des coûts est essentielle pour toute entreprise, elle constitue une base pour la détermination de prix mais ne doit pas être la seule référence.

a. Méthode de coût de revient + la marge

Le principe est le suivant :

- Prix de vente hors taxe = coût de revient + marge

En pratique, on applique un coefficient multiplicateur.

Prix hors taxe de vente = coût de revient x coefficient multiplicateur

b. Méthode coût direct + la marge

Le coût d'un produit se compose de deux parties :

- **Les coûts variables ou direct** : proportionnelles aux quantités production (exemple : les achats, l'électricité utilisé pour la production).

- **Les coûts fixe identiques** : quel que soit le niveau de production (exemple : salaires administratives, les loyers).

- **Prix de vente (hors taxe) = coût variable + marge**

Cette méthode est appelée des coûts directs (ou direct casting), la marge couvre une partie des coûts fixes de l'entreprise et le bénéfice.

c. Fixation de prix en fonction du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte.

Un prix de vente ne peut être fixé sans référence des coûts mais la seule utilisation de ses calculs se révèlent insuffisante, c'est cela il faut tenir compte du prix pratiqué au marché et de la perception des consommateurs.

B. Par rapport au marché

a. Fixation en fonction de la demande

Cette méthode est issue de l'application de la théorie économique classique de la loi de l'offre et de la demande. On observe que sur un marché, lorsque le prix augmente, les quantités demandées diminuent et inversement.

b. La méthode psychologique

On a pu observer que le consommateur détermine pour chaque produit une zone de prix acceptable à partir des informations dont il dispose, (notamment sur la qualité, son utilité, la concurrence).

C. Par rapport à la concurrence

a. Les contraintes

1) La structure de marché

Selon que le marché est monopolistique oligopolistique, ou proche de la concurrence pure et parfaite, l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre (possibilité d'agir sur le marché) plus au moins grande pour fixer des prix.

2) La place de l'entreprise par rapport à la concurrence

Si une entreprise est leader sur le marché, il peut facilement imposer ses prix, et il n'en est pas de même pour une entreprise détentrice d'une faible part du marché qui devra s'aligner sur son principal concurrent.

3) La nature du marché

Certains marchés sont très sensibles au prix.

b. La fixation des prix

Plusieurs possibilités s'offrent à l'entreprise :

1) L'alignement

Sur le prix de marché, si le produit peut différencier ou lorsque l'entreprise ne souhaite pas entrer dans une guerre de prix, la concurrence se joue alors d'autre terrain : qualité, service, communication...

2) La fixation d'un prix en dessous du prix du marché

Afin de conquérir des parts de marché importantes et rapidement.

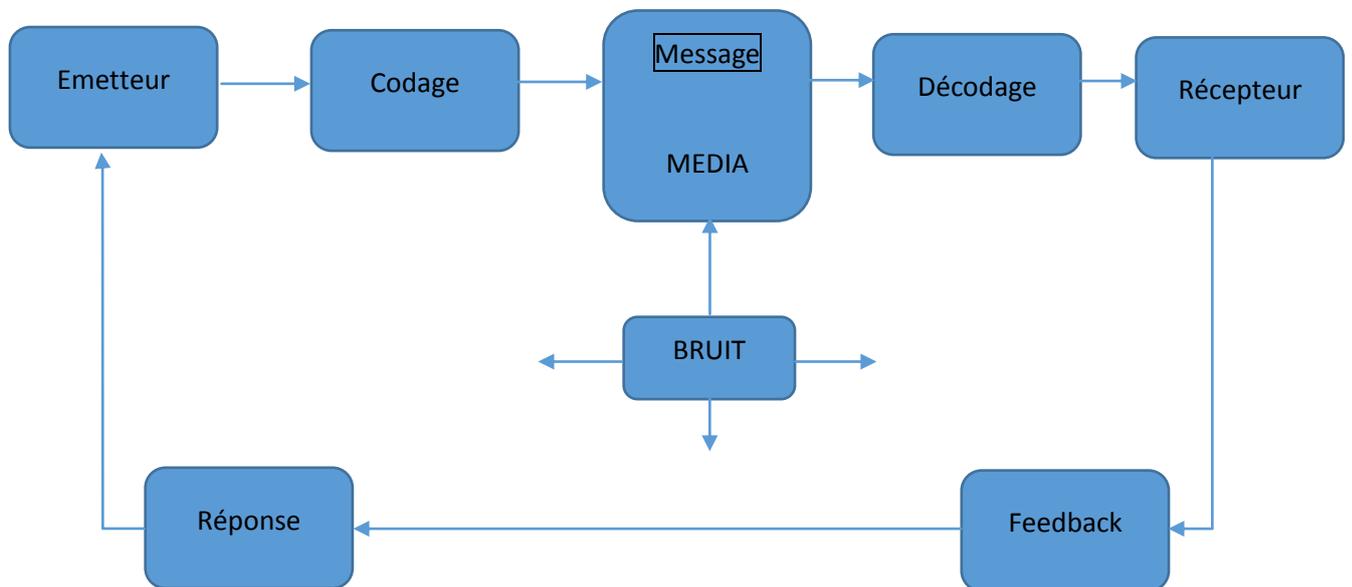
3) La pratique d'un prix supérieur à celui du marché

Pour des produits innovants de prestige, ou lorsque le niveau de qualité est particulièrement élevé. La Segmentation, doit bien sûr se faire dans le respect de la loi et ne pas créer un mécontentement au sein de la clientèle qui serait préjudiciable à la progression des ventes.

2.2.3. La politique de communication

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du Processus de communication

Figure 11: Représentation des différents éléments du processus de communication



Source : Kotler Philip, Bernard Dubois et Alain Jolibert « marketing et management » Edition ECONOMICA, P.631

2.2.3.1. Les étapes de l'élaboration d'un plan de communication

Un plan de communication passe par deux étapes principales, en premier lieu on débutera par la rédaction d'une stratégie de communication, ensuite une fois cette dernière établie, on passera à la rédaction de d'une stratégie créative.

A. Rédaction de la stratégie de la communication

Définition des objectifs et rappel du rôle de la communication dans le mix de F
annonceur (notoriété, attrait, préférence, éliminer un frein, améliorer l'image...
Caractéristiques des cibles de communication.

- Définition de la cible : on distingue généralement le cœur de cible (personnes directement concernées) de la cible secondaire constituée par les influenceurs (prescripteurs, leaders d'opinions).
- Attitude de la cible à l'égard du produit ou de la marque...

Caractéristiques de la concurrence.

Rappel des principales contraintes : financières, légales...

B. Rédaction de la stratégie créative

- Contenu du message : trouver un thème, un axe, une idée de nature à motiver la cible visée. -Structure du message : dans quel ordre faut-il présenter les arguments ? Doit-on délivrer un message à sens unique ou à double sens ? Doit-on conclure ?
- Format du message : sélection des mots, du ton de voix, du rythme pour un spot radio ; taille du titre, du texte, de l'image, de la couleur pour une affiche...
- Source du message : la crédibilité de la source renforce l'efficacité du message.

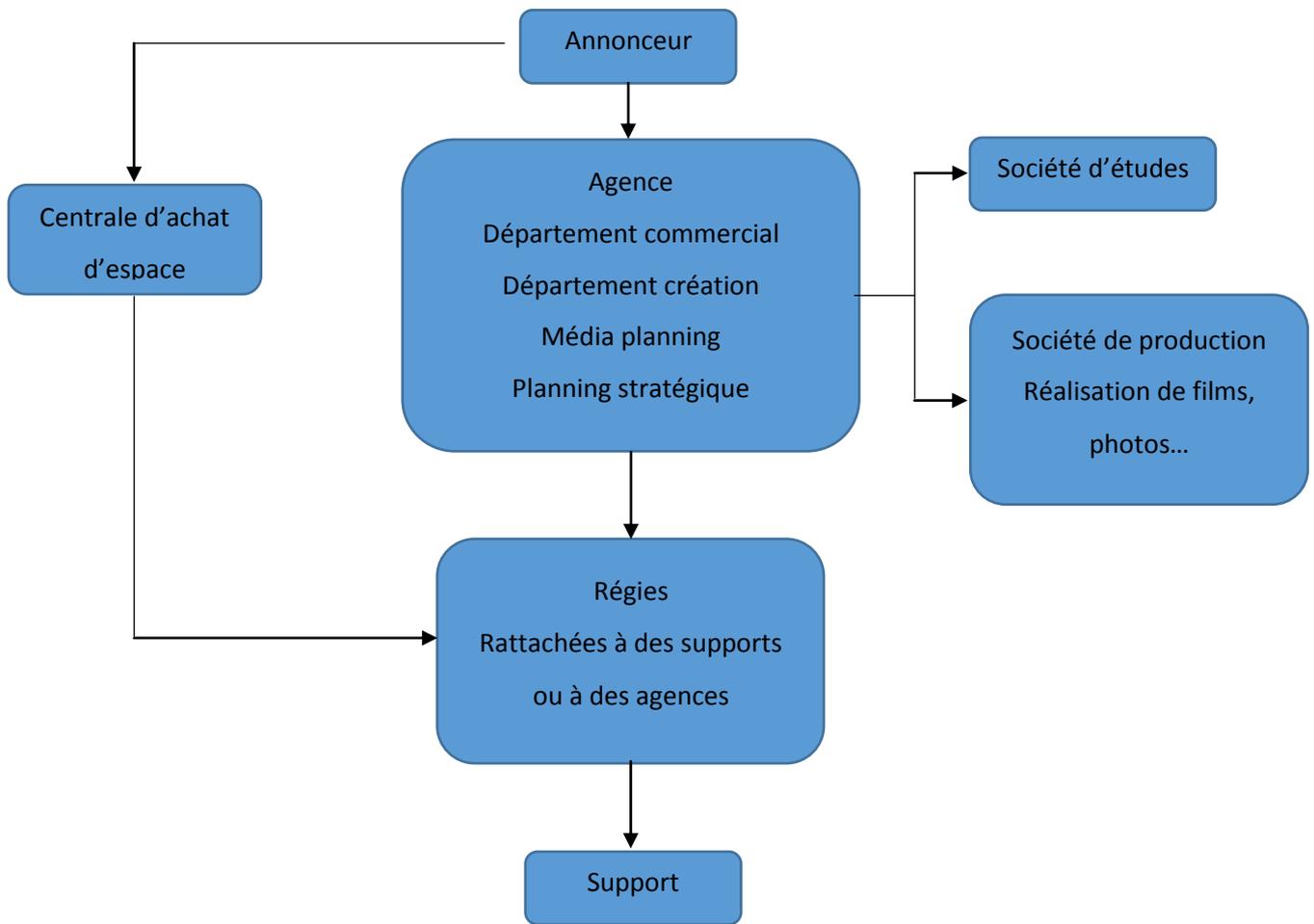
2.2.3.2. Les principales techniques de communication

- La publicité média ;
- La promotion des ventes ;
- Le parrainage : sponsoring et mécénat ;
- Le marketing direct ;
- Les relations publiques.

A. La publicité média

On appelle publicité toute forme de communication interactive utilisant un support payant mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel.

Figure 12: Les partenaires de la publicité



Source : Lindon Denis, Jalliot Frédéric. Le marketing, moyen d'action, stratégie, 5^{ém} Ed, Paris : Dunod, 2005, P. 22.

a. L'annonce publicitaire

Elle se compose de plusieurs éléments qui peuvent être visuels, écrits ou sonores.

Les principaux éléments sont : l'accroche, les titres et sous-titres, le texte (body copy), le slogan, la marque, le logo et la signature publicitaire (base line).

b. Elaboration du plan média

C'est la combinaison optimale de médias (famille de supports homogènes) et de supports (tout vecteur de communication publicitaire susceptible d'avoir une audience) qui, compte tenu des moments de passage des messages, permet d'atteindre la majeure partie de la cible visée au moindre coût, avec une dose de répétition par individu.

c. Le choix des médias et des supports

Le choix des médias comprend plusieurs étapes :

- Elimination des médias indisponibles (médias interdits, médias saturés ou médias inadaptés) ;
- Evaluation des médias possibles et choix d'un média de base en fonction du produit, des habitudes de la cible en matière d'information, du message et du coût ;
- Etude et évaluation de différentes combinaisons possibles entre le média de base et d'autres médias.

B. Les techniques promotionnelles

Ensemble de techniques qui consistent à ajouter temporairement un avantage supplémentaire à un produit (bien ou service) dans le but de stimuler la demande en augmentant le rythme ou le niveau des achats.

a. Les principales stratégies promotionnelles

Elles varient selon la cible :

Tableau 5: les principales stratégies promotionnelles

Cibles	Stratégies
Acheteur final	Faire essayer, ré acheter, fidéliser
Réseau de distributeurs	« Pousser » le produit
Force de vente	Stimuler l'effort commercial

Source : Kotler Philip, Bernard Dubois, Alain Jolibert, Op.Cit., P.673.

b. Les principales techniques promotionnelles

Pour les fabricants en direction des réseaux de distributeurs :

- Promotions à l'égard du réseau pour faire référencer le produit ;
- Réduction de prix ;
- Présentoirs :
- Animations sur les lieux de ventes Pour les détaillants en direction des consommateurs ;
- Produits d'appel (GSA) ;
- Cartes de fidélité ;
- Couponnage ;
- Offre de remboursement ;
- Cadeaux, échantillons, Loteries et concours.

C. Les techniques de parrainage : Sponsoring et Mécénat

Tableau 6: les techniques de parrainage

	SPONSORING Optique commerciale	MECENAT Optique sociale
STRATEGIE	Stratégie économique de la valorisation commerciale de la marque ou des produits : Faire vendre	Stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise : Faire valoir
OBJECTIF	Création de liens entre une marque ou un produit et un événement médiatique	Recherche d'une identité pour la firme en tant qu'institution
MESSAGE	Marketing	Civique
PUBLIC	Consommateurs potentiels Personnel	Communauté témoin
EXPLOITATION	Mise en valeur commerciale directe de l'événement. Avant pendant et après son apparition	Mise en valeur « spirituelle», discrète, à faible intention commerciale
RETOMBEES	A court et moyen terme.	A moyen et long terme
DOMAINE	Sport, Sponsoring d'émissions	Culturel, humanitaire, technique

Source : Kotler Philip, Bernard Dubois, Alain Jolibert, Op.Cit., P.700.

D. Le marketing direct

Le marketing direct est une forme particulière de la démarche marketing, à l'intersection de la communication et de la distribution (sous certaines formes on parle de ventes relationnelles) et qui se caractérise par :

L'utilisation de bases de données permettant d'établir des contacts personnels et différenciés (personnalisés) entre l'entreprise et ses clients prospects ;

Le recours à toute technique de communication qui ait pour effet :

- De susciter une réponse immédiate ou du moins à court terme ;

- De fournir à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise.

a. La constitution d'un fichier

Le fichier est une liste de noms et de coordonnées de personnes physiques ou morales, classés selon différents critères (géographique, par profession...).

Les fichiers peuvent être :

- Internes à l'entreprise : clients existants, contacts ;
- Externes : obtenus gratuitement, achetés ou loués. En France, ils sont fournis principalement par France Télécom, l'INSEE, les revues et annuaires professionnels, organismes et syndicats professionnels et des sociétés spécialisées.

b. Les domaines d'utilisation

- La prospection de nouveaux clients ;
- La vente directe ;
- Le suivi des ventes ;
- La fidélisation de la clientèle.

c. Les outils du marketing direct

- Le mailing (publipostage) : envoi postal d'une enveloppe, d'une lettre, d'un coupon- réponse, d'un catalogue... Parfois des annonceurs différents groupent leurs envois destinés aux mêmes cibles, on parle de bus-mailing ;
- Le phoning : contact téléphonique avec un prospect pour lui présenter un produit ;
- Le fixing : envoi d'un message par télécopie à une clientèle d'entreprises ;
- L'e-mailing : envoi d'un message par messagerie électronique.

E. Les relations publiques

Ensemble des activités de communication et d'information mises en œuvre par une entreprise :

- soit à l'intérieur de l'entreprise (RP internes) pour instaurer et développer un climat de confiance, renforcer la cohésion entre ses différentes composantes, affirmer la culture d'entreprise, motiver les salariés...
- soit à l'extérieur de l'entreprise (RP externes) pour développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, prescripteurs, fournisseurs, représentants des collectivités locales, presse... Elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image.

✚ Les outils des relations publiques

Les outils utilisés diffèrent selon le public concerné :

- Pour les cibles internes : journal d'entreprise, livret d'accueil des nouveaux embauchés, organisation de cérémonies, de tournois sportifs, repas de fin d'année ;
- Pour les cibles externes : lettres d'information, visites d'entreprises, journées portes ouvertes, communiqués et conférences de presse, plaquettes de présentation de l'entreprise.

2.2.4. La politique de distribution

« On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est à dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation. »

2.2.4.1. Choix stratégiques de distribution

L'objectif d'un circuit de distribution se détermine à partir du niveau de services souhaité par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché (choix, délai, crédit, livraison, installation, réparation...). Le choix des segments et celui des circuits sont étroitement liés.

Chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes :

Liées aux produits : durée de vie, volume, degré de standardisation, technicité, valeur...

Liées aux caractéristiques des intermédiaires : tous les intermédiaires n'ont pas les mêmes aptitudes à assumer le transport, la promotion, le stockage, le contact avec le client...

Légales : le refus de vente est interdit. Un producteur ne peut pas refuser a priori de livrer un intermédiaire qui a passé une commande. La pratique des conditions discriminatoires de vente et des différences abusives de prix appliquées d'un client à l'autre est prohibée. Enfin quelques circuits sont obligatoires pour certains biens : les produits pharmaceutiques par exemple.

Liées aux habitudes : comportement d'achat des consommateurs.

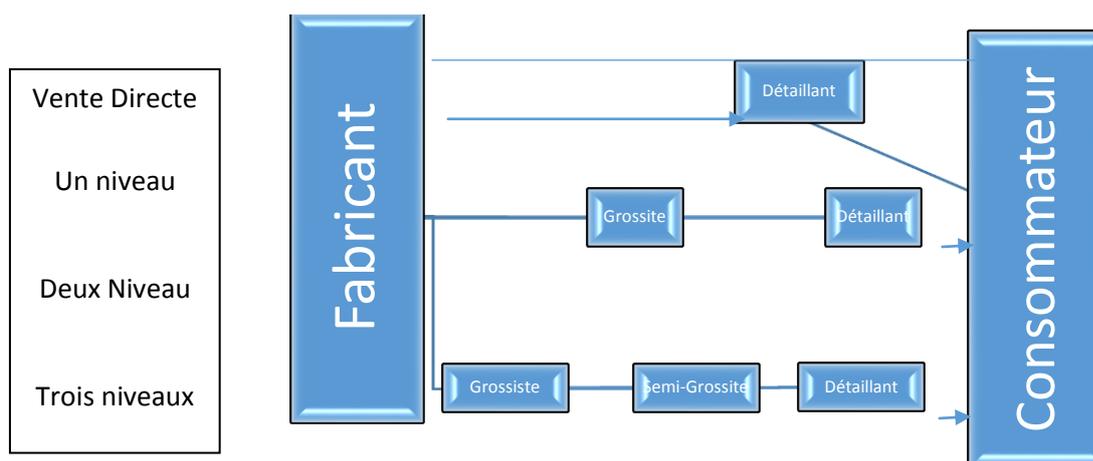
2.2.4.2. Choix d'un circuit de distribution

Le circuit de distribution, est caractérisé par sa longueur, c'est à dire le nombre de niveaux qu'il comporte correspondant au nombre d'intermédiaires.

Le canal de distribution, est une catégorie d'intermédiaires au sein du circuit.

La tendance est au raccourcissement des circuits de distribution. La vente directe par Internet, même si elle ne tient pas actuellement toutes ses promesses de développement est quand même en plein essor.

Figure 15: représentation du canal de distribution



Source: LindonDenis, JalliotFrederic, Op.Cit., p,163.

2.2.4.3. Choix de l'intensité de la couverture de distribution

Le nombre d'intermédiaires qu'il convient d'utiliser pour chaque niveau de distribution est fonction du degré de couverture du marché visé par l'entreprise. On peut imaginer trois types de couverture :

- **La distribution intensive** a pour objectif de saturer le plus vite possible les marchés potentiels en étant présent dans un maximum de points de vente.
- **La distribution sélective** a pour objectif de limiter le nombre de détaillants pour établir des relations de coopération plus fortes et éviter de disperser son effort.
- **La distribution exclusive** a pour objectif de réserver la distribution à quelques points de ventes spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige

2.2.4.4. Choix du mode de sollicitation des consommateurs : Stratégie « push » ou stratégie « pull »

La stratégie « push » a pour objectif de pousser le produit efficacement dans le canal. Pour cela, le fabricant stimule son réseau de distribution en offrant de bonnes conditions d'achat (remises, ristournes...) et/ou une assistance technique (merchandising par exemple).

La stratégie « pull » vise à tirer la vente du produit par la demande du consommateur. Face à cette exigence, on postule que le distributeur ne peut pas ne pas référencer le produit.

Une telle politique suppose que de gros efforts de communication soient consentis afin de sensibiliser la cible.¹

2.2.4.5. Les étapes de la conquête de la distribution

- Identifier les types de points de vente les plus lourds en DV ;
- Choisir parmi ceux-ci les enseignes les plus dynamiques pour la famille de produits concernée ;
- Entamer la négociation au niveau des centrales puis éventuellement les poursuivre au niveau régional ;
- Se faire référencer point de vente par point de vente.
 - ✓ **Le merchandising** : On désigne généralement sous le nom de merchandising (marchéage), l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente.
 - ✓ **L'assortiment** : L'ensemble des articles qu'offre un magasin à sa clientèle constitue l'assortiment.
 - ✓ **La largeur** de l'assortiment exprime le nombre de modèles différents, pour un article donné.
 - ✓ **La profondeur** indique que pour chaque modèle, existe un choix riche en coloris, dessins, Tailles.

Tableau 7: Classement des formes de commerce selon leurs assortiments

Largeur Profondeur	Assortiment étroit	Assortiment large
Peu de choix	Magasins de dépannage, petit commerce de proximité, supérettes, stations-services (300 à 400 références homogènes)	Magasins populaires, supermarchés, Catalogues de VPC (7000 à 10000 réf. Variées)
Beaucoup de choix	Magasins spécialisés (1000 à 5000 réf. homogènes)	Hypermarchés Grands magasins (10000 à 300000 réf. variées)

Source : Kotler Philip, Bernard Dubois, Alain Jolibert, Op.Cit., P.590.

L'assortiment choisi pour le point de vente doit être en cohérence avec la clientèle ciblée, la politique de prix et de marges du point de vente et la politique de marque de l'enseigne.

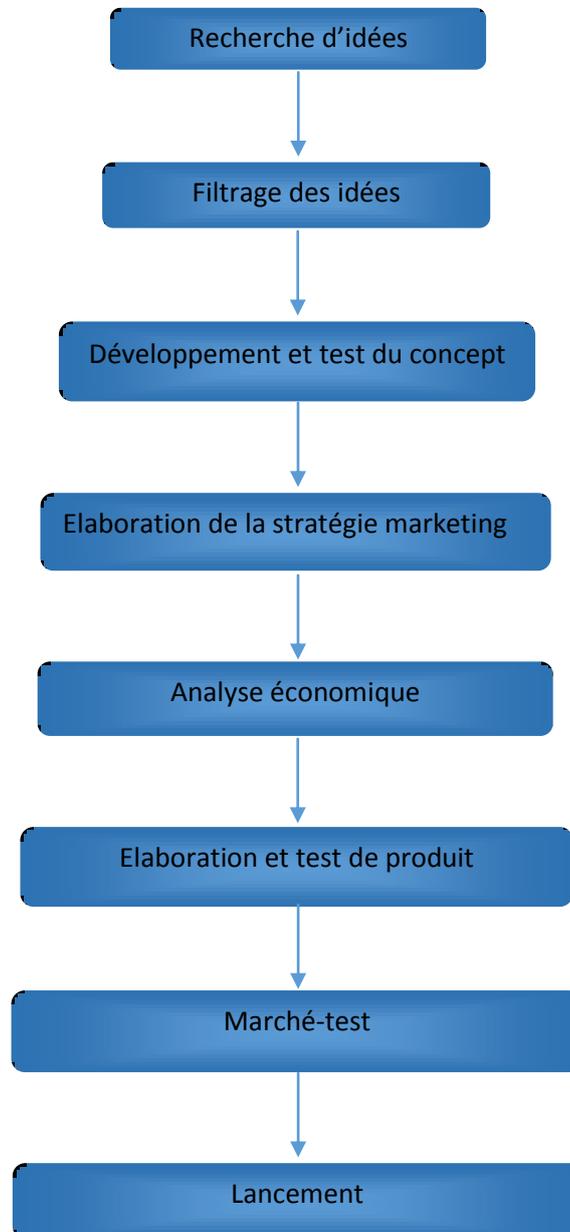
2.2.4.6. Le choix du rayon

Le choix du rayon revient à définir l'univers de concurrence dans lequel on veut positionner le produit. Il faut tenir compte de la fréquentation du rayon par le consommateur.

¹ Armstrong, G., Kotler, P. « Principe de marketing », édition PEARSON EDUCATION, 2007.

2.3 Les étapes de développement des nouveaux produits

Figure 16: Le processus de développement d'un nouveau produit



Source: Armstrong Gary, Kotler Philip. Principe de Marketing. Pearson Education, Paris : 2007, P.227.

2.3.1. Recherche d'idées

Le développement de nouveaux produits commence par la recherche d'idées de nouveaux produits. Il faut généralement produire un grand nombre d'idées avant de pouvoir en identifier quelques-unes qui valent la peine d'être approfondies.

On peut identifier deux grands types de sources d'idée de nouveaux produits.

- Par l'offre (l'entreprise elle-même, les concurrents, les distributeurs, les fournisseurs ...);
- Par la demande (les clients).

La recherche de nouvelles idées doit se faire de façon systématique. L'objectif est de gérer un flux important d'idées, afin que quelques-unes d'entre elle puissent effectivement être réalisées. Il est donc important de mettre en place un système de gestion des idées, afin d'orienter les flux créatifs vers un point central où toutes les suggestions seront collectées, examinées, et évaluées.

2.3.2. Filtrage des idées

Le filtrage peut se faire en deux temps, en cherchant tout d'abord à éliminer les idées manifestement impossibles pour des raisons technique, légale au éthiques, puis en évaluant les idées restantes sur un certain nombre de critères.

Les questions à se poser à ce stade sont du type : ce produit présente-il une réelle utilité pour les consommateurs et pour la société ? Apporte-t-il quelque chose à notre entreprise ? Entre-t-il bien dans le cadre des objectifs et des stratégies de l'entreprise ? Possède-t-on le personnel, les compétences et les ressources nécessaires pour garantir son succès ? Délivre-t-il une valeur client supérieure à celle des produits concurrents ? Est-il facile à promouvoir et à distribuer ?¹

2.3.3. Développement et test du concept

Toute idée intéressante doit être traduite sous forme d'un **concept de produit**.

- **Elaboration du concept** : une idée vient souvent d'une nouvelle technologie, de l'identification d'une tendance sur un autre marché ou de l'analyse du portefeuille de produits existants de l'entreprise. Chaque idée peut donner lieu à un ou plusieurs concepts, qui doivent résumer l'avantage principal proposé aux consommateurs.
- **Test du concept** : après l'élaboration du concept vient la phase de **test de concept**. Le concept peut être présenté sous différents formes : description verbale, dessin

¹ Armstrong, G., Kotler. P. Op.Cit., P. 231

montrant à quoi ressemblera le futur produit ou scénario d'utilisation, photo de packaging...

Plus la présentation est concrète, plus les résultats seront fiables, à condition que le futur produit soit réellement proche du concept testé.

2.3.4. Elaboration de la stratégie marketing

La stratégie marketing se décompose en trois parties. La première permet de spécifier le marché visé, le positionnement choisi, ainsi que les objectifs de ventes, de part de marché et de bénéfices pour les deux aux trois premières années de commercialisation. Pour définir ces éléments, en examinant le profil de ceux qui se déclarent le plus intéressés par le concept. La cible peut être caractérisée en termes de catégorie socioprofessionnelle, d'âge, de fréquence d'achat de la catégorie de produit ou de fidélité à la marque.

2.3.5. Analyse économique

Une fois le concept du produit choisi et la stratégie marketing définie, la direction de l'entreprise procède à l'analyse économique. Si les chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise, la mise au point du produit pourra se poursuivre. Cette analyse est une projection des ventes, des coûts et des bénéfices futurs d'un nouveau produit afin de déterminer si les chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise¹.

2.3.6. Elaboration et test du produit

Jusqu'à ce stade, le produit n'existe le plus souvent que sous la forme d'une description écrite, d'un schéma, d'une maquette ou d'un prototype. Si l'on a franchi avec succès l'étape de l'analyse économique, on passe à l'élaboration du produit, qui consiste pour le département Recherche et Développement ou le bureau d'études à concrétiser le concept en un produit physique. Les bénéfices retenus dans le concept doivent pour cela être traduits dans les fonctionnalités du produit².

Les produits subissent en effet toute une série de tests de deux types principaux :

- ❖ **Des tests techniques** : extrêmement rigoureux, de conformité à un cahier des charges, afin de s'assurer qu'ils fonctionnent correctement, qu'ils ne présentent aucun danger, Même dans des situations extrêmes d'utilisation. Il s'agit ici d'une évaluation objectivée.

¹ Armstrong, G., Kotler, P. Op.Cit., P 234.

² Idem.P 235.

- ❖ **Des tests marketing** : afin de vérifier que les produits répondent bien aux attentes des consommateurs. Cette évaluation fait appel aux goûts, nécessairement subjectifs, des consommateurs. En outre, l'évaluation des consommateurs est globale, et il est nécessaire de retraduire cette évaluation en améliorations possibles du produit ou de sa formule, afin de l'optimiser.

2.3.7. Marché-test

Si le produit franchit avec succès l'épreuve des tests produits et du premier contact avec la clientèle potentielle, il convient ensuite de procéder au marché-test ou test de marché. Il permet aux marketeurs à la fois d'optimiser certains éléments du mix, comme le prix, le packaging, le budget publicitaire et d'affiner les prévisions de vente, en vue d'une meilleure planification de la production. Selon la méthode utilisée, le marché –test permet de tester tout ou partie du programme marketing envisagé stratégie de positionnement, publicité, distribution, prix, marque, packaging et budget de lancement¹.

Remarque

La nécessité d'entreprendre des marchés-tests varie en fonction de chaque produit.

2.3.8. Lancement

A l'issue des marchés-tests, l'entreprise dispose de suffisamment d'informations pour décider du sort de nouveaux produits sur le marché.

La stratégie de lancement d'un nouveau produit revêt une grande importance, dans la mesure où il est très difficile pour un produit d'avoir une seconde chance.

Les différentes étapes du lancement doivent donc être planifiées avec soin.

- **L'entreprise doit tout d'abord choisir la date du lancement** : cette date doit être fixée en fonction de la saisonnalité du marché, pour bénéficier du pic des ventes. Elle doit également tenir compte des lancements concurrents prévus, pour ne pas se trouver en concurrence directe.
- **Ensuite il faut déterminer où le produit doit être lancé** : au niveau local, sur le marché national, ou directement dans le monde entier.

¹Armstrong, G., Kotler, P. Op.Cit., P 236.

A partir du moment où la date du lancement est programmée, l'équipe marketing peut réaliser un échéancier des différentes actions à programmer avant le lancement effectif, et notamment celles concernant la distribution et la communication.

2.3.9. Organiser le développement des nouveaux produits

Le processus de développement des nouveaux produits dans l'entreprise fait en général l'objet d'une description formalisée, avec différentes étapes comprenant la rédaction de documents précis.

Les enjeux de l'organisation de ce processus de développement sont multiples : il s'agit de parvenir au lancement de nouveaux produits innovants, de faire baisser les taux d'échecs commerciaux, tout en réduisant les coûts et les délais de développement.

Conclusion :

La stratégie d'extension de la gamme de produit ou l'étendue de la gamme est déterminée si plusieurs facteurs tels que les objectifs de l'entreprise, ses ressources (marketing, financières, technologique ...), le cycle de vie du produit, la segmentation du marché ou encore la structure concurrentielle ont analysées.

La stratégie de la gamme mise en œuvre dans de nombreuses entreprises, par le biais de différents outils, permet de s'assurer, dans certains cas, des parts de marché satisfaisants ou des marges intéressantes.

De ce fait, les leviers d'action de la stratégie à formuler clairement pour le marketing sont quatre axes du marketing mixte tels que : produit, prix, communication, distribution. Ils se doivent d'être cohérents, s'adapter au marché et à l'entreprise, il est donc impératif de construire un avantage concurrentiel puis de le renforcer d'assurer la survie de l'entreprise.

**Chapitre III : Analyse de la
stratégie de diversification de
la gamme de produit, au
niveau de la laiterie SARL
Matinale du
groupe« TIFRA-LAIT »**

Introduction

Nous retenons comme méthode de l'étude de cas sur l'entreprise Matinale du groupe « **TIFRA LAIT** »justifié par notre question qui vise à éclaircir sur la stratégie d'extension de la gamme de produits.

Cette entreprise a été choisie car un contact personnel a rendu possible. L'accès à des informations et document interne de l'entreprise. Cette étude de cas est une analyse qualitative puisque nous nous sommes basés sur entretiens avec les responsables de l'entreprise.

Le travail que nous avons effectué au cours de notre cas pratique dans l'entreprise Matinale, nous a conduits à la connaissance des différentes fonctions de l'entreprise soit la production soit la commercialisation des différents produits.

Nous tenons, dans ce troisième chapitre composé de trois sections, à expliquer la première section « présentation et positionnement de l'entreprise Matinale à savoir son historique, sa création, et sa mission qui consiste à la fabrication des produits laitiers et dérivés.

La deuxième section qui s'intitule « stratégie de diversification de la gamme de produits » au sein de l'entreprise Matinale nous avons mis en application l'ensemble des informations retenues dans la partie théorique, en nous référant à un cas pratique que nous avons établi pendant notre présence au sein de l'entreprise Matinale. Notre travail est centré sur les différentes politiques menées par l'entreprise.

La troisième section qui rapporte sur « l'impact de la stratégie de diversification de la gamme de produit » au sein de l'entreprise Matinale en calculant la rentabilité l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Section 01 : Présentation et positionnement de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise qui nous a permis d'effectuer un stage pratique de 3 mois.

1.1.Historique de l'entreprise Matinale

Voilà un quart de siècles d'expérience, créée en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle est devenue SARL en 2004 en passant au stade d'industrie agro-alimentaire de renommée dépassant les frontières¹.

La SARL Laiterie Matinale est une filiale du groupe TIFRA LAIT spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité MATINALE est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée (LBEN et RAIB).

Cette laiterie est située à la sortie de la ville de Tizi-Ouzou sur la route de CHABANE Achène en face de la protection civile. Les propriétaires étaient les frères **CHABANE**, jusqu'au mois de Mai 2007, où la totalité des actions ont été rachetées pour Monsieur et Madame **MEDJKANE** qui deviennent les nouveaux propriétaires au groupe TIFRA LAIT).

La SARL laiterie MATINALE est dotée d'un capital de 1 000.000DA. Elle est subdivisée en quatre (04) services :

- Service commercial ;
- Service comptabilité ;
- Service production ;
- Deux laboratoires physico-chimiques et l'autre micro biologique, d'une superficie de 24m² chacun ;

Elle produit et commercialise sept (07) produits différents :

- Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- Lait de vache Pasteurisé conditionné en sachet de Polyéthylène d'un litre ;
- Lait fermenté « LBEN » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- Lait caillé « RAIB » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;

¹ Les informations qui vont suivre dans le cadre de la présentation de l'entreprise trouvent leurs sources dans les documents internes de SARL MATINALE (TIFRA LAIT).

Chapitre III Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe« TIFRA-LAIT»

- FINO : Lait de vache UHT conditionné dans des sachets de polyéthylène d'un litre ;
- Du Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites boites de 170 ml ;
- Jus au lait conditionné dans des bouteilles d'un litre ;
- Jus cocktail en cartons d'un litre.

Dans l'atelier on trouve 8 cuves (4 pour le Lait et RAIB et 4 pour le LBEN) de capacité différente ; de 6000 à 22000 Litres, 2 pasteurisateurs (4000l/h et 5000l/h), 2 conditionneuses, une station lavage 3 cuves (une pour la soude, une pour l'acide et la troisième pour l'eau chaude), 2 chambres froides de 175m² chacune une chambre de fermentation de 80m² et une bêche a eau de 150m³.

La laiterie matinale s'approvisionne en lait cru par le biais de 13 collecteurs. Face à la demande de plus en plus importante, l'unité fonctionne 24h\24. Elle traite 30000 l/jour de lait pasteurisé et 6000 à 10000 l/jour de lait caillé.

L'évolution du chiffre d'affaire (CA) de la laiterie sur les trois dernières années est de :

2013 : 666 657 846.75DA

2014 : 671 056 463.60 DA

2015 : 956 213 501.00DA (c'est dû à l'extension).

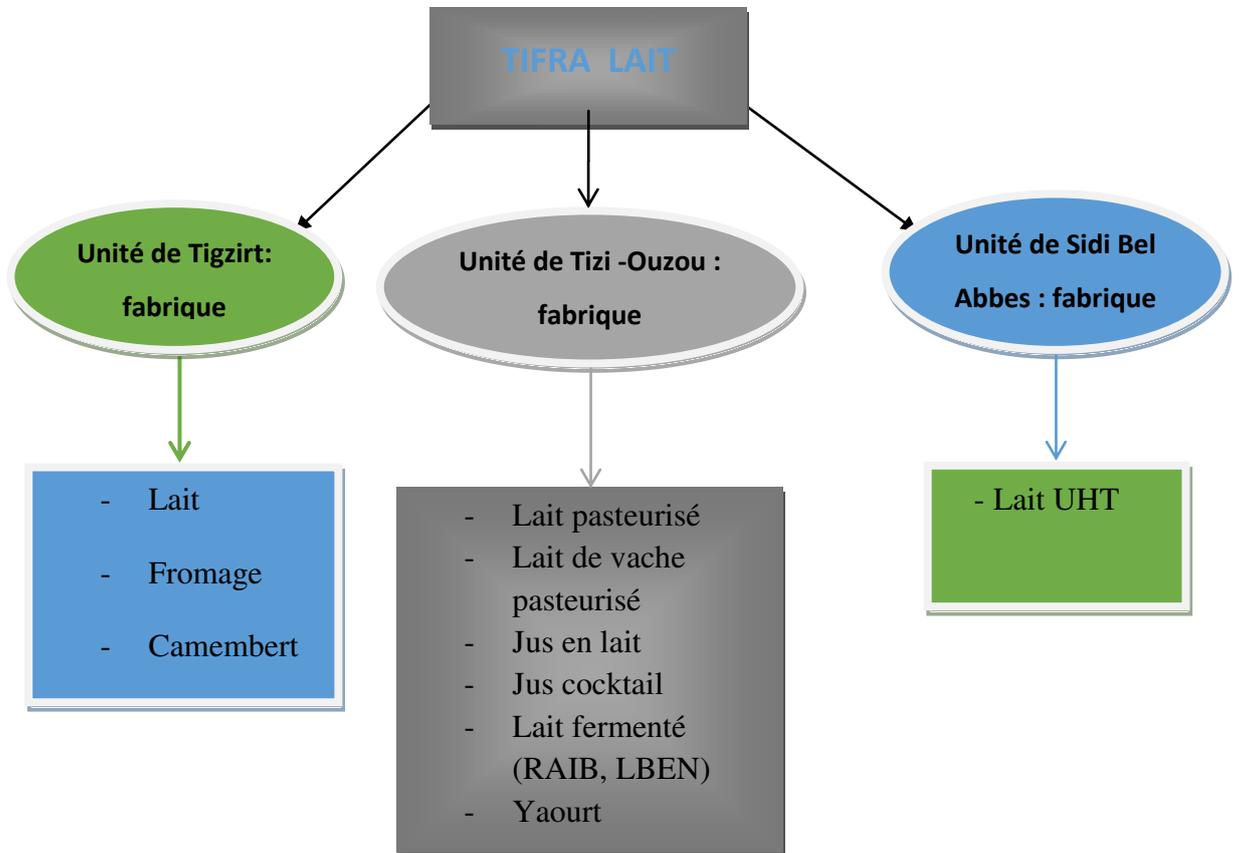
2016 : 909 236 164.00DA.

Depuis 2008, l'entreprise tourne avec deux équipes, avec un effectif de 67 personnes. La moyenne de production journalière est actuellement de 200.000 litres (tous produits confondus). Cette moyenne représente environ 50% de capacité réelle de production. Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait et produit laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes/mois), ainsi qu'à la collecte de lait de vache limitée (54000 litres/jours).

La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le biais de ses clients.

Le produit Matinale est présent partiellement dans l'ensemble du territoire national. Le but que se fixe l'entreprise à moyen terme, est la couverture de toutes les wilayas. Pour cela, la société envisage d'ouvrir des dépôts de ventes régionaux (Est. Centre. Ouest et Sud), l'acquisition de plusieurs camions frigorifiques, le renforcement des équipements de productions et le projet de réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteilles de lait avec unité de fabrication de bouchons. Ledit projet a été mis en marche le 12 janvier 2015.

• Présentation de l'unité :

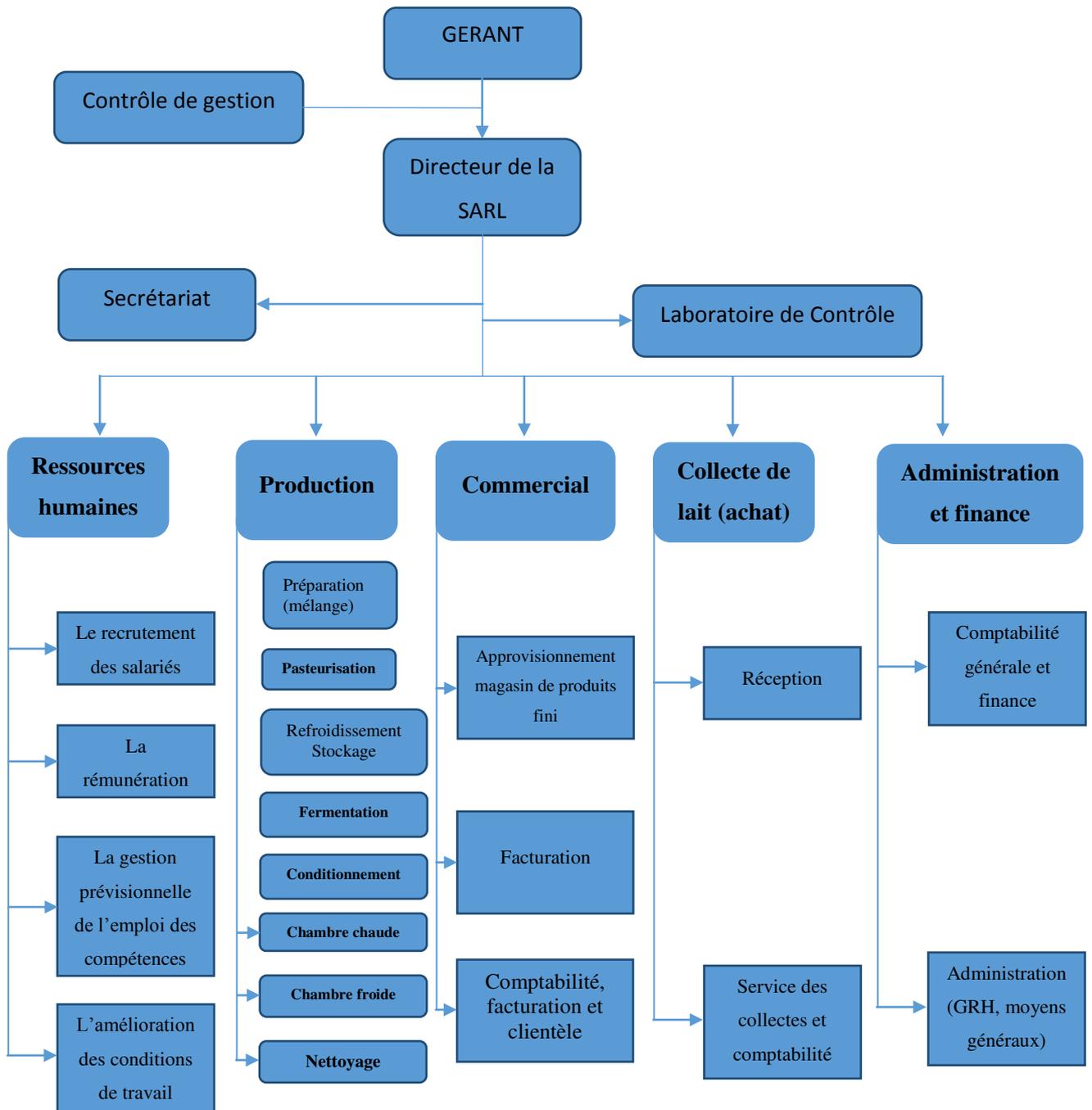


Source : Document interne de l'entreprise

1.1.1. La présentation de l'Organigramme de la Laiterie

La laiterie Matinale a une structure fonctionnelle, consistant à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions. La direction générale pour réaliser de façon performante et efficace ses fonctions, elle présente l'entreprise selon un organigramme.

Figure 17: L'organigramme de la laiterie SARL MATINALE



Source : Document fourni par l'entreprise, année 2015

➤ **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

➤ **Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

➤ **Le laboratoire de contrôle**

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité, l'acidité...);
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique...);
- Le nettoyage et la désinfection.

➤ **Les ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés : la rémunération du personnel : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et aussi l'amélioration des conditions de travail.

➤ **La production**

Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

➤ **Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux.

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

➤ **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivi des collectes et de la comptabilité.

➤ **Fonction commerciale**

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis

• **Processus de la production**

La fonction de production a pour responsabilité de produire les biens et services de bonne qualité, quantité et délais exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

1.2.Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie

Avant de parler de la vision du marché la Laiterie Matinale « TIFRA LAIT », on a cru nécessaire de parler en premier lieu sur le marché du produit laitier en Algérie et l'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.

1.2.1. La Filière lait et les produits laitiers en Algérie

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. A cela s'ajoute l'importation de poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

Actuellement, la filière lait en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où l'aval connaît une croissance sans précédent et l'amont malgré les efforts fournis par l'Etat n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par l'entreprise étrangère attirée par la croissance du marché.

Le lait constitue un produit de base dans le modèle de consommation algérien. Sa part dans les importations alimentaires totales du pays représente environ 22%.

Les capacités de production qui ont été mises en place n'ont pas été suffisantes pour répondre à une demande en forte croissance, cette dernière exprimée par les consommateurs, en même temps qu'un circuit de distribution défectueux est à l'origine de fortes pénuries et de la création même, dans certaines régions, d'un marché parallèle où le produit est cédé au double du prix officiel. Cette pénurie est encore aggravée dans les localités où sont installées des fabriques privées de produit laitiers utilisant aussi bien le lait industriel que le lait instantané comme matière première à un prix relativement bas.

1.2.2. L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur

L'industrie laitière en Algérie fonctionne essentiellement sur la base des matières premières importées, c'est-à-dire de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre (est le produit obtenu à partir de matières de qualité, comme le lait, la crème ou le beurre aux quelles aucune substance n'a été ajoutée).

Sur le plan technologique, elle est fondamentalement un processus de recombinaison consistant en la réhydratation de poudre de lait à laquelle est associée de la matière grasse. Ainsi, en l'espace d'une décennie, la part de lait cru produit dans les exploitations n'est entrée que pour une proportion de 6% dans la production industrielle. Ce taux d'intégration a fortement régressé (chuté) ces dernières années, ceci s'explique par le fait que l'extension des capacités de production industrielle n'a pas été accompagnée d'un processus d'intensification de la production laitière dans le secteur de l'agriculture, laquelle, même si elle a augmenté, n'a pu s'ajouter aux besoins des laiteries.

1.2.3. Le marché vu par la Laiterie Matinale

L'étude de marché est un passage obligé pour la réalisation d'un projet. Faire une étude de marché c'est identifier l'information dont vous avez besoin, la trouver, l'analyser et l'utiliser.

Etudier un marché, c'est tout d'abord comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise va être, identifier les concurrents.

Ces derniers que nous avons essayé de trouver par le biais d'internet et d'information externes, du fait que cela ne nous a pas été fournis directement sur notre lieu de stage pour des raisons évidentes de confidentialité, nous avons fait l'effort d'identifier les concurrents de la Laiterie Matinale tant au niveau national, régional, qu'au niveau local, il sont :

- La laiterie SARL HODNA LAIT, qui est la première concurrente de la SARL Laiterie Matinale, elle a été créée à la fin de l'année 1999 ;
- La laiterie SPA de Draa Ben Khedda ;
- La laiterie SARL SOUMMAM.

1.3.La position de TIFRA LAIT sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté à une innovation peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou spécialiste.

1.3.1 Le leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue, comme le leader du marché (Soummam), le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé.

Trois solutions s'offrent au leader

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs (utilisateurs) ;
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation ;
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant

1.3.2. Le Challenger

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin (TIFRA LAIT).

Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un « Challenger ».

1.3.3. Suiveur

S'il se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

1.4.Les objectifs de Laiterie Matinale

Le but principal de Matinale (TIFRA LAIT) est de garder sa place de leader, pour ce faire il va se fixer des objectifs. Ceux-ci tournent autour de trois concepts clés qui sont :

1.4.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés, destinent les tendances, Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovation à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

1.4.2. Croissance de production

Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

1.4.2. Management de leurs coûts fixes

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

Section 2 : Stratégie de diversification de la gamme de produit au sein de l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT ».

La démarche stratégique au sein de Matinale s'organise en différentes étapes bien distinctes que nous détaillerons.

Pour réaliser cette démarche, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités stratégiques, puis elle va se livrer à une double analyse (diagnostic stratégique).

2.1. Segmentation stratégique

Le découpage en segmentation stratégique peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes.

2.1.1. Des critères internes

- Les compétences nécessaires ;
 - Fiche de fonctions (commerciale, production) ;
 - Plan de formation.
- Les structures de coûts ;
- Les types de clients.

2.1.2. Des critères externes

- Les réseaux de distribution ;
- Les zones géographiques,
- La concurrence.

**2.1.3. Représentation des quantités de lait livrées par la laiterie SARL Matinale dans la
Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre)**

Communes	Quantité
Tizi-Ouzou	13 415 ,00
A.EL HAMMAM	2 829,00
FREHA	1 672 ,00
AZEFFOUN	1 950,00
BENI DOUALA	1 016,00
BENI YENNI	900,00
BOGHNI	836,00
BOUZEGUENE	879,00
BENI ZIKKI	268,00
I.OUMALOU	300,00
MAKOUDA	3000,00
OUASIFS	2 675,00
OUADIHIAS	300,00
OUAGUENOUN	3 415,00
TIGZIRT	1 500,00
MIZRANA	643,00
TOTAL	37 598,00

La segmentation des produits de l'entreprise Matinale ne pose pas de problème car ces produits sont à grand consommation c'est-à-dire destinés à tout le monde (tout ce qui est produit est vendu)

2.2. La réalisation d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique au sein de l'entreprise Matinale pose double analyse (interne et externe).

2.2.1. Analyse externe

Cette analyse consiste à présenter une vue complète du marché et de l'environnement.

2.2.1.1 Etude de marché

Cette étude consiste à émettre un nouveau produit, selon la demande variée des consommateurs et cela à partir de la collecte des informations du marché (l'offre et la demande, points faibles et points forts des concurrents), à travers des équipes de recherche et développement (R &D).

Dans notre cas pratique l'entreprise Matinale par exemple ; avant« L'Ben », était en sachet après, selon des équipes de R& D qui ont fait une étude du marché, en constatant que ce produit existe en bouteilles. A partir de là l'entreprise Matinale commence à répondre aux besoins des consommateurs, en fabriquant du l'ben qui sera conditionné en bouteilles. Ce produit est le leader et un produit phare sur le marché. L'entreprise fabrique aussi des jus au lait de même emballage (la bouteille) afin d'atteindre une clientèle de plus en plus exigeante sur le marché.

2.2.1.2. Détermination d'Opportunité / Menace

Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none">• Très bonne intégration des clients ;• Bonne connaissance des concurrences ;• Marché porteur (bien de consommation courante) ;• Perspectives de vente positive ;• Augmentation de la capacité de production.	<ul style="list-style-type: none">• Meilleure force de vente des concurrents ;• Meilleure moyens de communications des concurrents (promotion et publicité).

Source : Etabli par nous-mêmes.

2.2.2. L'analyse interne

Cette analyse consiste à présenter les forces et les faiblesses de l'entreprise.

2.2.1.3. Détermination les Forces/Faiblesses

Force de l'entreprise	Faiblesse de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité <ul style="list-style-type: none"> - La SARL assure la disponibilité du produit et cela selon la demande ; - La mise des moyens de transport ; - La communication avec l'ensemble des clients. • La bonne qualité <ul style="list-style-type: none"> - Assure pour le consommateur un produit de haute gamme. • Le prix <ul style="list-style-type: none"> - Aboutir à des prix très compétitifs n'aura pas de gêne de réponse. <p>L'entreprise qui attaque doit d'une part choisir son objectif (le leader un concurrent à sa portée et en position difficile, les canards boiteux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication informelle ; • Prix mal positionné ; • Gamme très limitée ; • Déséquilibre offre-demande.

Source : Etabli par nous-mêmes.

2.3. Les leviers d'action de la stratégie

Cette partie sera consacrée aux différentes politiques de l'entreprise, à savoir la politique de produit, prix, communication, distribution.

2.3.1. La politique de produit

2.3.1.1. Les caractéristiques de produit

La principale matière première pour la fabrication des produits de l'entreprise Matinale à savoir le lait et ses dérivés et la poudre de lait, qui est fournie par L'ONIL (Office National

Chapitre III Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe« TIFRA-LAIT»

Interprofessionnel de Lait) qui est un organisme de l'Etat qui donne des quotas aux entreprises, ainsi il se définit comme vendeur à l'échelle national, acheteur à l'échelle internationale et régulateur du marché national. Mais aussi la collecte de lait de vache par des collecteurs privés.

A. Désignation de produit

Le prix est un facteur important pour acquérir un marché.

- La production avec un prix abordable ;
- Travail opérationnel (minimiser les coûts) ;
- Approvisionnement.

B. La qualité

- Répondre aux besoins des consommateurs ;
- Respect de l'hygiène ;
- Respect les normes de production.

C. La disponibilité

Veiller à ce qu'il n'y ait jamais de rupture de stock.

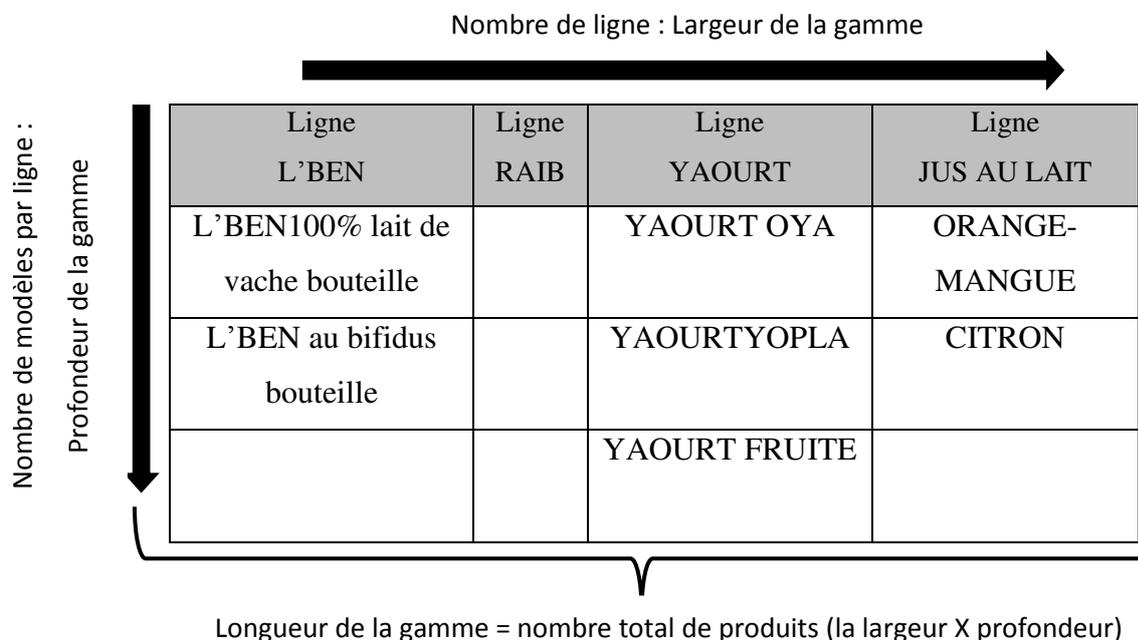
Chapitre III Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe« TIFRA-LAIT»

D. La gamme de produit

Désignation	Emballage	Contenance
L'BEN /RAIB	Sachet	1L
L'BEN 100%	Sachet	1L
L'BEN bouteille	BOUTEILLE PET	1L
RAIB bouteille	BOUTEILLE PET	1L
L'BEN 100% LAIT DE VACHE bouteille	BOUTEILLE PET	1L
L'BEN AU BIFIDUS bouteille	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA FRAISE	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA VANILLE	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT OYA PECHE-ABRICOT	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT YOPLA ! FRAISE ENFANT	BOUTEILLE PET	170 ML
YAOURT YOPLA ! VANILLE ENFANT	BOUTEILLE PET	170 ML
YAOURT YOPLA ! FRAISE	BOUTEILLE PET	170 ML
YAOURT YOPLA ! VANILLE	BOUTEILLE PET	170 ML
YAOURT YOPLA ! PECHE-ABRICOT	BOUTELLE PET	170 ML
JUS AU LAIT VITE'UP CITRON	BOUTELLE PET	1L
JUS AU LAIT VITE'UP PECHE-ABRICOT	BOUTELLE PET	1L
YOURS FRUITE FRAISE	BOUTEILLE PET	1L
YAOURT FRUITE FRUITS DES BOIS	BOUTEILLE PET	1L

Source : Voir annexe n°2.

Figure 18: Présentation de la gamme de produits



Source : Etabli par nous même

2.3.1.2. La production du lait

L'entreprise Matinale, propose une gamme variée de produit laitier. On va comme suit présenter quelque produit.

A. Le lait pasteurisé

Deux types de matières premières sont utilisés (la poudre 0% de matière grasse. 26% de poudre de MG).

- **Reconstitution** : Au niveau du mélange par un circuit fermé, on aboutit après mélange des proportions standardisée : des deux poudres citées plus haut et de l'eau préchauffé à 45°C pour obtenir un lait liquide reconstitué.
- **Pasteurisation** : Elle contient deux étapes :
 - **Chauffage** : Chauffage de lait au niveau de réchauffer- réfrigérant à plaque à 86°C.
 - **Refroidissement** : Le lait reconstitué subit un refroidissement de 4 à 6°C.
- **Stockage** : Il est réalisé dans des cuves à double paroi pour maintenir la température de 4 à 6°C.

- **Le conditionnement** : Il se fait grâce à des remplissages, le lait est versé dans des sachets de polyéthylène d'un litre. Le produit est destiné à la commercialisation.

B. Lait fermenté (L ben)

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

- Mélanger les deux poudres de lait (26% et 0%MG) avec de l'eau ;
- Chauffage à 86°C ;
- Refroidissement à 28-30°C ;
- Envoyer vers les cuves de stockage ;
- Ajouter les ferments avec agitation, laisser mûrir pendant 12 heures ;
- Contrôle de laboratoire pour confirmer l'obtention d'une acidité de 65 Dormic ;
- Refroidir à (4 à 6° C) ;
- Conditionnement dans des sachets.

C. Lait de vache

- Lait de vache entier : 100o/o vache, après les analyses pour stériliser, on distingue un autre produit qui est lait de vache demi-écrémé

2.3.2. La politique de prix

Les prix ont aujourd'hui encore un impact considérable sur la rentabilité et les parts de marché. Pour les grandes marques telles que l'entreprise Matinale.

L'entreprise « TIFRA LAIT » décide d'offrir des prix différents à ses cibles de clientèle pour divers motifs :

- Accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité ;
- Toucher de nouvelles cibles de clientèle ;
- Réguler la demande ;
- Lutter contre la concurrence ;

Les prix de l'entreprise Matinale ce sont des indicateurs de qualité, ses produits bénéficient d'un fort degré de notoriété grâce à un bon rapport, qualité prix, ce qui offre aux consommateurs un produit de qualité avec un prix abordable.

Chapitre III Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe« TIFRA-LAIT»

L'entreprise Matinale, tout en suivant de près les prix de ses concurrents directs, adhère au principe qu'un fort bénéfice est nécessaire, tout pour la rémunération des actionnaires qui ont permis l'investissement que pour le financement de la recherche.

On constate que, au niveau des prix de l'entreprise Matinale elle applique la stratégie de diversification pour la plupart de ses produits, sauf le lait en sachet, son prix est fixé à 25DA, ça ne doit pas changer parce que c'est un marché régularisé par les pouvoirs publics.

La méthode de fixation du prix, ce sont des méthodes fondées sur les coûts de revient, l'entreprise calcule le prix de revient du produit, auquel elle ajoute une marge :

Une marge ouvrable = Coût de revient + marge bénéficiaire

On résoudre que Matinale, à additionner les coûts de revient et les marges, ramène l'entreprise à sous-estimer le potentiel de résultat que le prix peut engendrer.

L'entreprise, au cours de la vie d'un produit, peut modifier son prix.

Tableau 8: Hausse ou baisse des prix

Stratégie de baisse des prix	Stratégie de hausse des prix
<ul style="list-style-type: none">• Baisse des coûts ;• Baisse des prix d'un concurrent ;• Avance d'un concurrent ;• Élimination d'un concurrent ;• repositionnement du produit.	<ul style="list-style-type: none">• Hausse des coûts ;• Augmentation de la demande ;• repositionnement du produit (vers le haut).
<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de la part de marché ;• augmentation du volume des ventes.	<ul style="list-style-type: none">• augmentation de la rentabilité.

Source : Informations données par l'entreprise

On conclut, que l'entreprise la plus compétitive est-elle qui possède les coûts les plus bas. Cet avantage est obtenu grâce à une meilleure efficience et par recherche du gros volume.

2.3.3. La politique de communication

A. Communication et promotion

- L'entreprise Matinale utilise différents outils de communication (publicité, la presse...) pour Faire connaître ses produits ;

B. Le retour de l'information

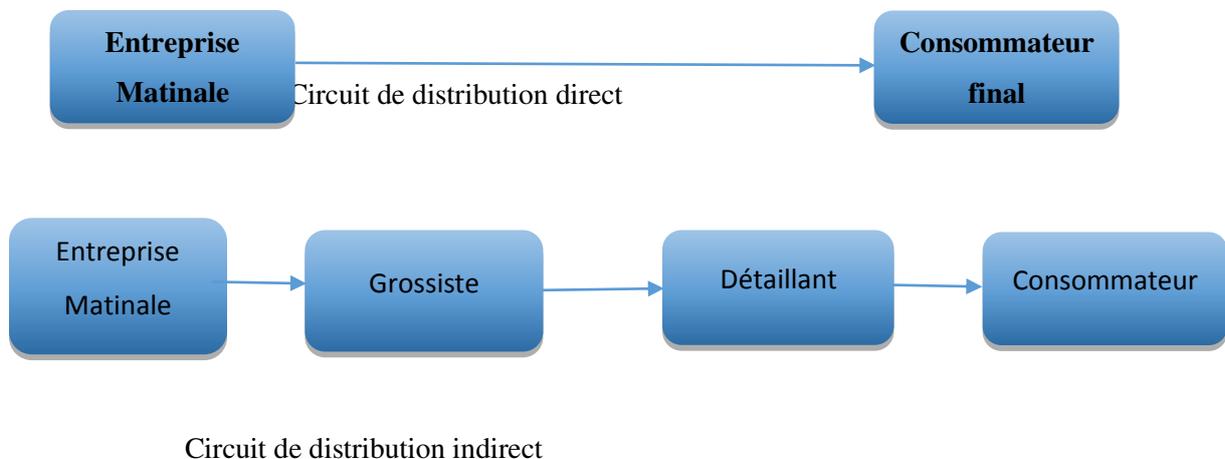
- Cibler le marché ;
- Découvrir la part du marché et mesurer les objectifs ;
- Vérification que le produit a atteint l'objectif.

2.3.4. La politique de distribution

Acheminer le produit de l'unité de production vers le consommateur.

- ✓ Les moyens de transport.
- ✓ Un choix de canal de distribution (canal de distribution).

Matinale utilise deux type de canal de distribution.



2.4. Les objectifs de cette stratégie

- ✓ Renforcer le label de TIFRA-LAIT qui est le passage de marché de sachet vers le marché de bouteille ;
- ✓ Permet à TIFRA-LAIT de vivre assez long temps ;
- ✓ Réaliser un chiffre d'affaire important ;
- ✓ Elargir sa gamme de production.

2.5. Les déterminants de cette stratégie

1. Désir d'élargir un marché d'autre gamme ;
2. Présence continue.

Section 3 : Impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité au sein de l'entreprise Matinale.

Pour calculer la rentabilité de l'entreprise nous avons maintenu dans notre cas le chiffre d'affaire comme étant un indicateur de rentabilité de l'entreprise.

3.1. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire

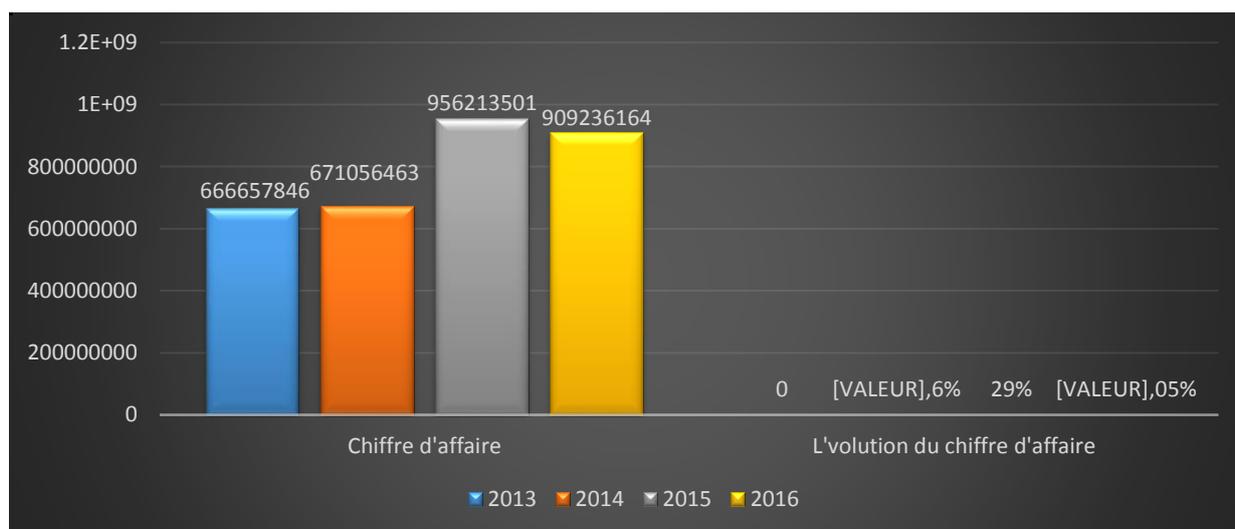
Le chiffre d'affaire est le total des ventes et représentations effectuées par l'entreprise.

Il est égal au montant (hors taxe) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité courante.

Tableau 9: L'évolution du chiffre d'affaire

Désignation	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaire	666657846	671056463	956213501	909236164
L'évolution du chiffre d'affaire	-	0.6%	29%	-0.05%

Source : Etabli par nous-même à partir du bilan et TCR de la « SARL Matinale » (voir annexe n°3)



Analyse :Le chiffre d'affaire a augmenté de 2014 à 2015 soit de 29% car l'entreprise Matinale a amélioré ses produits en produisant le lait, l'ben et Raib en sachets et en bouteilles, mais aussi le yaourt, le jus au lait elle a enregistré une augmentation en terme de production suite à l'extension de sa gamme et à l'acquisition de nouvelle machine de production et à la distribution à l'échelle national, cela permet une augmentation de la clientèle dans plusieurs wilayas, et en 2016 on remarque qu'il y a une légère baisse de 0,05% liée principalement à la pénurie en terme d'approvisionnement en poudre du lait.

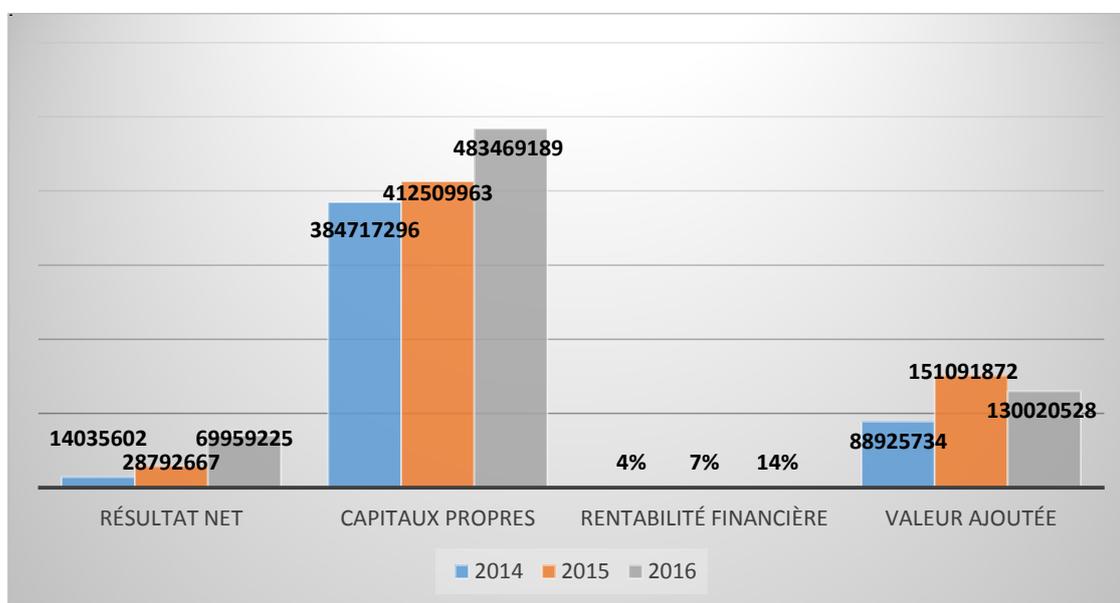
3.2. La rentabilité financière

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = (\text{Résultat Net} \times 100 / \text{capitaux propres})$$

Tableau 10: Ratio de rentabilité financière

Désignation	2014	2015	2016
Résultat Net	14035602	28792667	69959225
Capitaux propres	384717296	412509963	483469189
Rentabilité financière	4%	7%	14%
Valeur ajoutée	88925734	151091872	130020528

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du bilan et TCR de la « SARL Matinale »
(Voir annexe n°3)



Analyse : L'entreprise Matinale est une entreprise de production, donc dans ce ratio on s'intéresse à la production de l'exercice et à la consommation de l'exercice pour déterminer la valeur ajoutée.

Dans ce tableau on remarque que la valeur ajoutée est de 88925734DA en 2014 est de 1510918722DA en 2015 on constate qu'il a augmenté en raison de l'augmentation de ses produits et de ses consommations et cela à partir de l'élargissement de la gamme de produits, ainsi que les quantités illimitées de poudre de lait qui est subventionné par l'Etat (ONIL).

Par contre, la valeur ajoutée a diminué en 2016 de 130020528DA à cause de la pénurie de la poudre de lait qui permet de diminuer les quotas de la poudre du lait subventionné par

L'Etat (ONIL) pour les literies, ce qui explique la baisse des ventes de la laiterie SARL Matinale.

Chapitre III Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe« TIFRA-LAIT»

Mais aussi, on constate que le résultat Net est triplé en 2016 et cela à raison de la maîtrise des coûts grâce aux nouvelles technologies modernes.

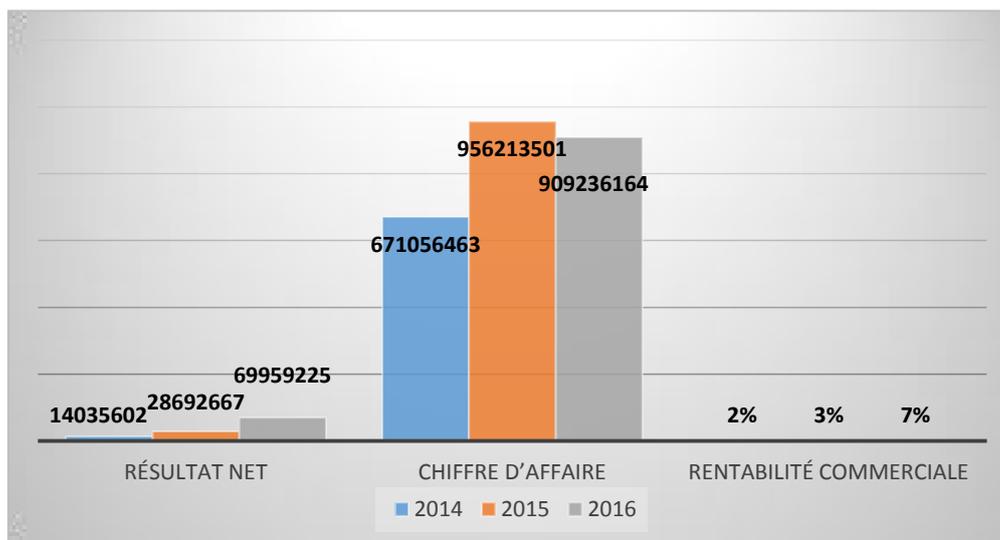
3.3. La rentabilité commerciale

Ratio de rentabilité commerciale = (Résultat Net x 100 / chiffre d'affaire)

Tableau 11: Ratio de rentabilité commerciale

Désignation	2014	2015	2016
Résultat Net	14035602	28692667	69959225
Chiffre d'affaire	671056463	956213501	909236164
Rentabilité commerciale	2%	3%	7%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du bilan et TCR (voir annexe n°3)



Analyse : On remarque que la rentabilité commerciale en 2014 est de 2% et en 2015 est de 3%, et de 7% en 2016 en constate qu'il y a une augmentation, donc ce ratio est positif pour l'entreprise car elle a acquis de nouvelles parts de marché et de l'exploitation de ces produits hors wilaya de Tizi-Ouzou.

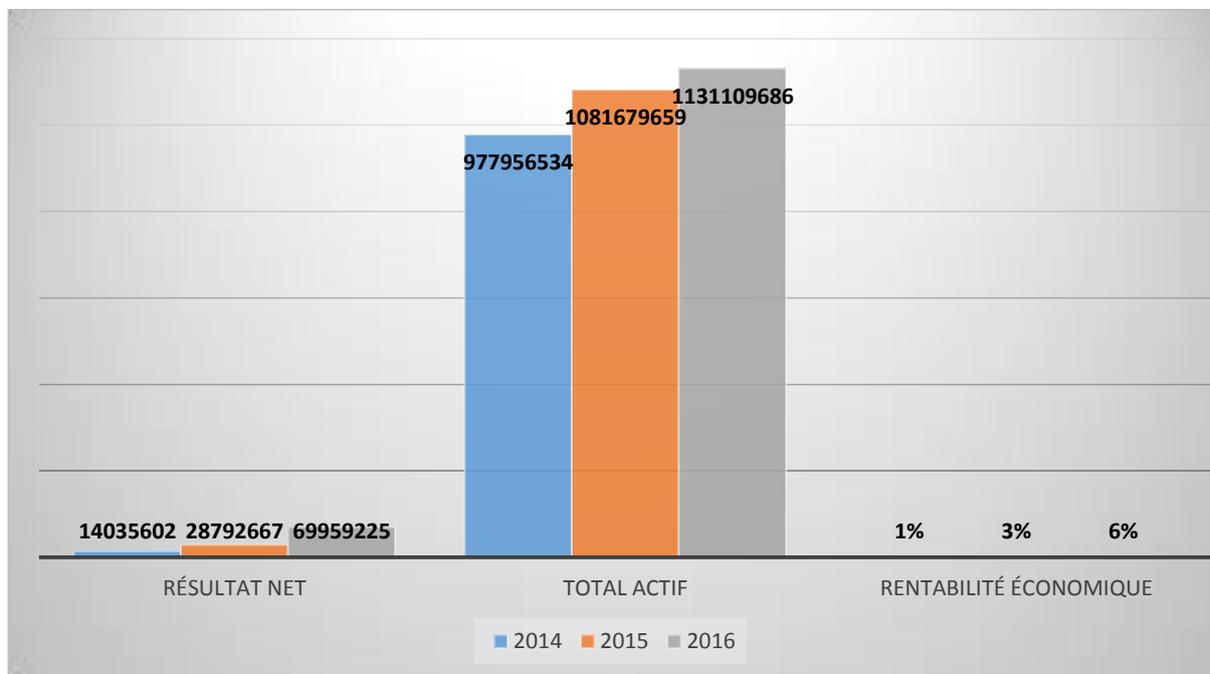
3.4 La rentabilité économique

Ratio de rentabilité économique = (Résultat Net x 100 / Total actif)

Tableau 12: Ratio de rentabilité économique

Désignation	2014	2015	2016
Résultat Net	14035602	28792667	69959225
Total actif	977956534	1081679659	1131109686
Rentabilité économique	1%	3%	6%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du bilan et TCR (voir annexe n°3)



Analyse : On remarque que la rentabilité économique est doublée en 2015 et triplée en 2016, cela à cause de l'acquisition de nouvelles machines, ce qui permet un bon fonctionnement de l'entreprise.

Conclusion

Tout d'abord, après avoir effectué ce travail au niveau de l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT » nous avons pu aboutir à un certain résultat sur les forces, les faiblesses, les objectifs et aussi sur la stratégie de l'extension de la gamme de produit, à travers la stratégie de diversification et d'élargissement de la gamme offerte par l'entreprise Matinale.

L'objectif principale de Matinale est d'assurer la pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire un maximum de profit et une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Ensuite, nous avons étudié les ratios de rentabilité et l'évolution du chiffre qui nous a permis de conclure que l'entreprise Matinale est rentable et performante en termes de maîtrise des coûts sur le plan financier, commerciale.

Nous concluons à travers cette stratégie de diversification de la gamme de produits, l'entreprise a pu réaliser un avantage concurrentiel et bénéficier de nouvelles compétences en développant sa capacité de production.

L'entreprise Matinale dispose d'un bon potentiel humain, autrement dit que l'entreprise « SARL matinale », dispose d'un Corps administratif à haute potentialité que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui pousse l'entreprise à être plus performante et plus productive par rapport aux autres. Enfin, l'entreprise Matinale, établit comme stratégie d'offrir un produit qui respecte les hautes normes de qualité de l'industrie.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés ont accentué la concurrence des entreprises. Ces dernières sont confrontées à un certain nombre d'impératif à savoir : dominer les coûts, améliorer la qualité, réduire les délais, s'adapter aux marchés et aux besoins des clients, innover le produit, produire plus. Pour atteindre ses objectifs face à une telle complexité.

Pour cela l'entreprise doit adopter une stratégie qui s'avère donc le principal facteur de changement et prend place dans l'entreprise comme un principe fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation aux exigences du marché.

En effet, nous avons eu à expliquer l'importance de la stratégie et son rôle pour l'entreprise, cela a été souligné dans le premier chapitre, qui a abordé l'analyse interne et externe de l'entreprise lui permettant de connaître ses forces et ses faiblesses et la déterminer de la stratégie à adoptée.

L'une des voies de développement permettant d'élargir son portefeuille d'activités on peut citer la stratégie de diversification de la gamme de produit. C'est une démarche stratégique, qui consiste à s'intéresser sur la stratégie de la gamme de produit ainsi que sur le mix marketing. (Mentionné dans le deuxième chapitre).

La stratégie de diversification engage l'entreprise sur le moyen et long terme. Elle doit être anticipée, et repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire, la création de nouveaux produits et la récupération de nouveaux marchés.

Dans l'objectif de vérification pratique de cette stratégie de diversification de la gamme de produit et son impact sur la compétitivité de l'entreprise ainsi que sa rentabilité, nous avons effectué une recherche documentaire et empirique au niveau de l'entreprise Matinale (TIFRA-LAIT).

Cette entreprise a spécialisé dans le début, dans la production du lait pasteurisé et lait fermenté. À partir de l'année de 2015 elle a opté pour l'élargissement de la gamme de produit (Yaourt fruité, Yaourt aromatisé, Jus au lait).

L'entreprise Matinale est considérée comme leader dans le lait fermenté (l'ben et Raib) qui en grande partie commercialisé hors wilaya de Tizi-Ouzou. Le chiffre d'affaire de ces produits et le plus important des vents de l'entreprise. Mais, elle envisage de diversifier sa gamme de produit pour attirer d'autre portefeuille de client. Dans ce cadre l'entreprise a procédé à des investissements humains (recrutement) et matériel (chaîne de production, recherche et développement).

Conclusion générale

C'est, en effet, à partir de 2015 qu'elle a mis en place un plan d'investissement afin de diversifier la gamme de ses produits.

Dans notre recherche et étude pratique au niveau de l'entreprise Matinale (TIFRA-LAIT), qui nous avons effectué durant la période allant du mois juillet 2017 au mois de septembre 2017, nous avons, après avoir analysé les documents de l'entreprise et questionner ses dirigeants, confirmé nos hypothèses de départ.

Premièrement, l'extension et la diversification ont permis à l'entreprise de maîtriser ses coûts, d'augmenter le chiffre d'affaire durant les trois années consécutives (**2014, 2015, 2016**) et aussi d'augmenter ses résultats nets voire ses bénéfices ce qui contribue par conséquent à la performance de l'entreprise (hypothèse principale de la recherche).

Deuxièmement, nous réaffirmons également que la stratégie de diversification est une clé de la réussite pour l'entreprise parce qu'elle protège l'entreprise contre les concurrents en raison de la fidélité des clients surtout que ces produits sont de bonne qualité et avec des prix raisonnables, à souligner aussi que la laiterie SARL Matinale est certifiée **ISO 9001** et agréée aux normes **HCCP**(le décret exécutif N° **04/82** du **18 Mars 2004**).

En effet, aujourd'hui la concurrence dans le domaine de la production des produits laitiers en Algérie, a amené les entreprises à affronter des risques liés aux coûts de toute la chaîne logistique, c'est pour cela que la laiterie SARL Matinale doit engager toutes ses potentialités et compétences pour assurer sa continuité et son développement. L'un de ses défis est l'innovation et l'adaptation aux besoins et goûts des consommateurs.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que les résultats de la laiterie **SARL Matinale**, ainsi que son développement mettent en évidence, la réussite qu'a connue cette entreprise sur le marché des produits laitiers car :

- Les produits de la laiterie **SARL Matinale** bénéficient d'un fort degré de notoriété grâce à un bon rapport **qualité/prix**, ce qui offre aux consommateurs un produit de qualité à des prix abordables.
- Les produits de la laiterie SARL Matinale jouissent d'une bonne image de marque en raison de leur bonne qualité (**certifié**) de point de vue goût, composition, texture et connaissance.
- La laiterie SARL Matinale a une bonne santé financière puisque celle-ci arrive à autofinancer son développement.

A l'issue de notre étude, nous avons constaté quelques insuffisances auxquelles nous tenterons modestement de suggérer les recommandations suivantes :

Conclusion générale

- Développer un système d'information et de communication au sein de l'entreprise ;
- Améliorer la fonctionnalité de produit (design, l'emballage.) ;
- Pénétrer des marchés en fort croissance ;
- Amélioration de la fonction de Recherche et Développement ;
- Les contrats des distributeurs de lait de vache ne fonctionnent pas bien, donc il plus rentable de développer ses propres exploitations. Comme l'entreprise « SOMMAME » ;
- En ce qui concerne la rémunération, la laiterie **SARL Matinale** doit améliorer les salaires de ses fonctionnaires car c'est l'un des principaux éléments de motiver son personnel ;

En fin, notre étude recèle des insuffisances méthodologiques et n'a pas pu s'étendre sur des questions techniques liée à la diversification. A cause d'un temps de recherche limité et manque de quelque donnés sur la production et la commercialisation de l'entreprise.

D'autres travaux de recherche viendront pour compléter d'avantage cette première initiation à la recherche.

Bibliographie

Ouvrage

- AMSTRONG Garry, KOTLER Philip. Principes de marketing. 8 ed. Paris: Pearson Education, 2007.
- ANSOFF, Igor. Stratégie de développement de l'entreprise. Paris: Edition d'organisation 1989.
- CARTIER Manuel, Delcour Helene, JOFFRE Olivier. Maxi fiche de stratégie. Paris: Dunod 2010.
- DEMEURE, Claude. Aide mémoire. Paris: Dunod, 2008.
- GERRY Johnson, KEVAN Scholes, RICHARD Whittington, FREDERIC Fréry. Stratégique. 7ème éd. Pearson éducation France 2005.
- HELPER J-R, KALIKA M. Management : Stratégie et organisation, éd Vuibert, 2004.
- Joly Bruno. Marketing Stratégique. ed de boeck. Bruxelles 2009.
- Kotler Philip, BERNARD Dubois, ALAIN Jolibert. Marketing et Management. ed Economica.
- Kotler Philip, KELLER Manceau. Marketing Management. 15ème éd, Paris: Pearson Education 2015.
- LAMBIN Jean-Jacques, Moerloose CHANTAL. Marketing stratégique et opérationnel. 7e édition, ed Dunod, 2008.
- LINDON Denise, JALLOT Frederick. Le marketing: Moyen direction stratégique. 5e édition. Paris: Dunod 2005.
- MAYRHOLFOR Ulrike. Marketing actualisé. Paris: 2^{ème} ed, ED Bréal .
- MEIER OLIVIER. Diagnostique stratégique. Dunod, 2005.
- MEUNIER Alain La stratégie de succès. 2007.
- PARIOT Yves. Les outils de marketing stratégique et opérationnels. 2ème éd, Paris: D'organisation Eyrolles.
- PELLE Pierre. L'arbre de vie des entreprises. Paris: Edition ESKA.
- PORTER, Mechael. Choix stratégique et concurrence . Edition Economica, 1990.
- SILEM, Ahmed. encyclopédie d'économie et de la gestion. Edition HACHETTE, 1997.
- STRATEGOR. Politique générale de l'entreprise. Dunod, 1997.
- STRATEGOR. Toute la stratégie de l'entreprise. 6ème éd, Paris: ed Dunod, 2013.
- TUGRUL Atamer, ROLAND Calori. Diagnostique et décision stratégique. 2ème éd, Paris: ed Dunod, 2003.
- VAN LAETHEM, Nathali. Toute la fonction marketing. Paris: ed Dunod, 2005.

Travaux universitaires

HAMMOUNI Yacine Stratégie des entreprises laitières en Algérie [Mémoire de Magistère]. - Alger : Ecole Nationale supérieure d'agronomie, 2009. - pp. 15 - 18.

Sites internet

<http://www.marketing.etudiant.fr/marketing.box/marketing.operationnel.le.produit.com> [En ligne].

<http://www.algerie-eco.com>

Résumé

Dans une économie très compétitive, le contexte concurrentiel du marché Algérien du secteur de l'industrie du lait et des produits laitiers est en phase de transition, le marché s'est ouvert rapidement, ce qui a entraîné l'émergence de nouvelles entreprises.

Afin de se développer, ces entreprises ont dû appliquer différentes stratégies.

La stratégie de diversification constitue l'une des manœuvres stratégiques que les entreprises choisissent pour réduire les risques liés au déclin des activités de base des entreprises.

Le choix stratégique est une décision stratégique prise par les PME tel que, l'entreprise privée la laiterie SARL Matinale qui a développé plusieurs gammes de produits pour suggérer des solutions d'amélioration et d'élargissement de sa part de marché.

Cette stratégie est menée sur la base d'un diagnostic stratégique en utilisant différents outils (SWOT, Etude marketing).

Mot clés : stratégie, diversification, SWOT, diagnostic, la gamme de produit, produit laitier.

Abstract

in a very competitive economy, the competitive environment of the Algerian market of milk and dairy products industry sector is in transition, the market opened up quickly, which led to the emergence of new business.

In order to grow, these companies have to apply different strategies.

The diversification strategy is one of the strategic manoeuvres that the companies choose to reduce the risks related to the decline of the core activities of businesses.

The strategic choice is a strategic decision made by such SMEs that the company private Dairy LLC morning who develop several product range to suggest solutions to expand its market share and improve.

This strategy made on the basis of a strategic diagnosis using differential tools (SWOT, market research).

Key words: strategy, diversification, SWOT, diagnosis, the product range, dairy product.

ANNEXES

ANNEXE N°1

Guide d'entretien :

Question posés au dirigeant de la laiterie SARL Matinale.

Question N° 01

Pouvez- vous présenter l'entreprise la laiterie SARL Matinale « TIFRA LAIT », ainsi que leur organigramme ?

Question N°02

Quelle sont les étapes d'élaboration de la stratégie de diversification de la gamme de produit au sein de l'entreprise ?

Question N°03

Quelle sont les outils et les moyens que vous avez utilisés aux cours de la mise en œuvre de cette stratégie ?

Question N°04

Quelle est la position de TIFRA-LAIT sur le marché national ainsi que la position de la laiterie SARL Matinale ?

Question N°05

Quelle est l'objectif de la SARL Matinale de l'élaboration de la stratégie de diversification ?

Question N°06

Quelle sont les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces de l'entreprise ?

Question N°07

Quelle sont les déterminants de la stratégie de diversification ?

Question N°08

Quelle sont les produits dû à l'extension de la gamme ?

Question N°09

Quelle est l'impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité de la SARL Matinale ?

Question N°10

Quelle sont les indicateurs de la performance de l'entreprise ?

ANNEXE N°2

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	10
<i>Chapitre I : Les aspects théoriques de la stratégie</i>	14
<i>Introduction</i>	15
Section 1 : Aperçu sur la stratégie de l'entreprise	15
1.1. Définition de la stratégie d'entreprise.....	15
1.2. Genèse et évolution de la stratégie d'entreprise.....	17
1.3. Les différentes stratégies de l'entreprise	20
1.3.1. Stratégie générique	20
1.3.1.1. Domination par les coûts.....	20
1.3.1.2. La différenciation.....	20
A. La différenciation par le haut.....	21
B. La différenciation par le bas.....	21
1.3.1.3. La stratégie de focalisation(Recentrage)	21
1.3.2. Les stratégies de croissances	21
1.3.2.1. La stratégie de pénétration du marché.	22
1.3.2.2. La stratégie d'extension de marché.....	22
1.3.2.3. La stratégie de développement de produit.....	22
1.3.2.4. La stratégie de diversification.....	23
A. Diversification concentrique.....	23
B. Diversification pur	23
1.3.2.5. La stratégie d'intégration.....	23
A. L'intégration vers l'amont.....	23
B. L'intégration vers l'aval.....	23
C. L'intégration horizontale.....	23

1.3.3. Les stratégies concurrentielles	24
1.3.3.1. Les stratégies du leader	24
1.3.3.2. Les stratégies du challenger	24
1.3.3.3. Les stratégies du suiveur	25
1.3.3.4. Les stratégies du spécialiste	25
Section 2 : Diagnostic stratégique	25
2.1. Le diagnostic interne	26
2.2. Le diagnostic externe.....	27
2.3. Les outils de diagnostic stratégique	27
2.3.1. Diagnostic externe corporate.....	27
2.3.1.1. La demande	27
2.3.1.2. L'offre	27
2.3.1.3. Les groupes stratégiques	27
- L'intensité concurrentielle (le modèle des cinq forces de la concurrence)	28
1) Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	28
2) Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs	28
3) La rivalité entre les concurrents existants	29
4) La menace des nouveaux entrants ou les concurrents potentiels	29
5) La menace des produits substituables.....	30
6) Rôle de l'Etat.....	30
2.3.2. Diagnostic interne business	31
2.3.2.1. La chaîne de valeur	31
A. Des activités principales	32
B. Des activités logistiques	32
2.3.2.2. Les ressources et les compétences.....	32
2.3.3. Les matrices stratégiques	32
2.3.3.1. La matrice du BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	33
2.3.3.2. La matrice de MC KINSEY (GENERAL ELECTRIC).....	35
2.3.3.3. La matrice d'ARTHUR D. LITTLE (ADL)	36
2.4. Segmentation stratégique.....	38
2.5. Les critères de réussite d'une stratégie	40
2.5.1. La pertinence	40
2.5.2. L'acceptabilité	41
2.5.3. La faisabilité	41
2.6. Les objectifs de la stratégie	41
CONCLUSION.....	42

Chapitre II : Démarche d'établissement d'une stratégie d'extension de la gamme de produit
..... 43

Introduction 44

Section 1 : La stratégie d'extension de la gamme 45

1.1 Définition 45

1.2 Les caractéristiques de la gamme 45

1.2.1 L'extension vers le haut 45

1.2.2 L'extension vers le bas 45

1.3 Gestion de la gamme 46

1.3.1 La largeur de la gamme 46

1.3.2 La profondeur de la gamme 46

1.3.3 La longueur d'une gamme 46

1.4 Choix de la longueur de la gamme 47

1.5 Les stratégies de gamme 49

1.5.1 Rôle de la gamme dans la politique marketing 49

1.5.2 Stratégie de gamme 49

1.5.3 Stratégie d'évolution 49

1.6 Avantages et limites 50

1.6.1 Avantage 50

1.6.2 Limites 51

Section 2 : Les leviers de mise en place de la stratégie 51

2.1. L'élaboration du plan marketing 51

2.1.1. L'analyse de l'environnement 51

2.1.1.1. L'analyse externe 51

A. L'analyse du marché et de son environnement 51

B. L'analyse de la clientèle 51

C. L'analyse de la concurrence 52

2.1.1.2. L'analyse interne 52

A. Analyse du portefeuille de produit-marché 52

2.1.2. Elaboration de la stratégie 52

2.1.2.1. Les objectifs 52

2.1.2.2. La segmentation du marché 52

A. Le choix des critères de segmentation 52

a. La pertinence 53

b. La mesurabilité 53

c. La valeur opératoire 53

B. L'analyse de chaque segment 53

C. L'évaluation des différents segments	53
2.1.2.3. Positionnement	53
2.1.2.4. La démarche de positionnement	54
2.1.3. Les sources de volumes	54
2.2. Le Mix marketing	54
2.2.1. La politique du produit	54
2.2.1.1. Définition du produit	54
2.2.1.2. Les caractéristiques d'un produit	55
2.2.1.3. La politique de la marque	55
A. Les qualités d'une bonne marque	55
a. Pour le consommateur	55
b. Pour l'entreprise :	56
B. Gestion de la marque	56
A. La marque est unique	56
B. Une marque pour une ligne de produit	56
2.2.1.4. La politique de qualité	56
A. Le design	56
a. Les types de designs	57
b. L'analyse de la valeur	57
c. L'assurance qualité	57
d. La politique de conditionnement	57
2.2.1.5. Le cycle de vie de produit	58
A. Définition de cycle de vie de produit	58
B. Les phases du cycle de vie d'un produit	58
a. Phase de lancement	58
b. Phase de croissance	58
c. Phase de maturité	59
d. Phase de déclin	59
2.2.2. Politique prix	59
2.2.2.1. La fixation des prix	59
A. Par rapport au coût	59
a. Méthode de coût de revient + la marge	59
b. Méthode coût direct + la marge	59
c. Fixation de prix en fonction du seuil de rentabilité	59
B. Par rapport au marché	60
a. Fixation en fonction de la demande	60
b. La méthode psychologique	60
C. Par rapport à la concurrence	60
a. Les contraintes	60

1) La structure de marché.....	60
2) La place de l'entreprise par rapport à la concurrence	60
3) La nature du marché.....	60
b. La fixation des prix.....	60
1) L'alignement.....	60
2) La fixation d'un prix en dessous du prix du marché.....	61
3) La pratique d'un prix supérieur à celui du marché.....	61
2.2.3. La politique de communication.....	61
2.2.3.1. Les étapes de l'élaboration d'un plan de communication	61
A. Rédaction de la stratégie de la communication.....	62
B. Rédaction de la stratégie créative.....	62
2.2.3.2. Les principales techniques de communication	62
A. La publicité média	62
a. L'annonce publicitaire.....	65
b. Elaboration du plan média	65
c. Le choix des médias et des supports	65
B. Les techniques promotionnelles.....	65
a. Les principales stratégies promotionnelles	65
b. Les principales techniques promotionnelles	66
C. Les techniques de parrainage : Sponsoring et Mécénat	66
D. Le marketing direct.....	66
a. La constitution d'un fichier.....	67
b. Les domaines d'utilisation.....	67
c. Les outils du marketing direct	67
E. Les relations publiques.....	67
• Les outils des relations publiques	68
2.2.4. La politique de distribution.....	68
2.2.4.1. Choix stratégiques de distribution	68
2.2.4.2. Choix d'un circuit de distribution.....	68
2.2.4.3. Choix de l'intensité de la couverture de distribution.....	69
2.2.4.4. Choix du mode de sollicitation des consommateurs : Stratégie « push » ou stratégie « pull »	69
2.2.4.5. Les étapes de la conquête de la distribution	70
2.2.4.6. Le choix du rayon	70
2.3 Les étapes de développement des nouveaux produits.....	71
2.3.1. Recherche d'idées.....	72
2.3.2. Filtrage des idées	72
2.3.3. Développement et test du concept.....	72
2.3.4. Elaboration de la stratégie marketing	73

2.3.5. Analyse économique.....	73
2.3.6. Elaboration et test du produit.....	73
2.3.7. Marché-test.....	74
2.3.8. Lancement.....	74
2.3.9. Organiser le développement des nouveaux produits.....	75
Conclusion :	76
Chapitre III : Analyse de la stratégie de diversification de la gamme de produit, au niveau de la laiterie SARL Matinale du groupe « TIFRA-LAIT »	77
Introduction	78
Section 01 : Présentation et positionnement de l'entreprise Matinale du groupe « TIFRA LAIT »	
LAIT	79
1.1. Historique de l'entreprise Matinale.....	79
1.1.1. La présentation de l'Organigramme de la Laiterie.....	81
1.2. Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie.....	84
1.2.1. La Filière lait et les produits laitiers en Algérie.....	84
1.2.2. L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.....	85
1.2.3. Le marché vu par la SARL Laiterie Matinale.....	85
1.3. La position de TIFRA LAIT sur le marché.....	85
1.3.1 Le leader.....	86
1.3.2. Le Challenger.....	86
1.3.3. Suiveur.....	86
1.4. Les objectifs de la SARL Laiterie Matinale.....	86
1.4.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits.....	86
1.4.2. Croissance de production.....	86
1.4.2. Management de leurs coûts fixes.....	86
Section 2 : Stratégie de diversification de la gamme de produit au sein de l'entreprise Matinale « TIFRA-LAIT »	
Matinale « TIFRA-LAIT »	87
2.1. Segmentation stratégique.....	87
2.1.1. Des critères internes.....	87
2.1.2. Des critères externes.....	87
2.1.3. Représentation des quantités de lait livrées par la laiterie SARL Matinale dans la Wilaya de Tizi-Ouzou (en litre).....	88
2.2. La réalisation d'un diagnostic stratégique.....	89
2.2.1. Analyse externe.....	89
2.2.1.1 Etude de marché.....	89
2.2.1.2. Détermination d'Opportunité / Menace.....	89

2.2.1.3. Détermination les Forces/Faiblesses	90
2.3. Les leviers d'action de la stratégie	90
2.3.1. La politique de produit	90
2.3.1.1. Les caractéristiques de produit	90
A. Désignation de produit	91
B. La qualité.....	91
C. La disponibilité	91
D. La gamme de produit	92
2.3.1.2. La production du lait.....	93
A. Le lait pasteurisé.....	93
B. Lait fermenté (L ben)	94
C. Lait de vache	94
2.3.2. La politique de prix.....	94
2.3.3. La politique de communication.....	96
2.3.4. La politique de distribution.....	96
2.4. Les objectifs de cette stratégie	96
2.5. Les déterminants de cette stratégie	96
 Section 3 : Impact de la stratégie de diversification sur la rentabilité au sein de l'entreprise	
Matinale.	97
3.1. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaire	97
3.2. La rentabilité financière.....	98
3.3. La rentabilité commerciale	99
3.4 La rentabilité économique	100
 <i>Conclusion</i>	101
 <i>Conclusion générale</i>	103
 <i>Bibliographie</i>	
 ANNEXES	
 <i>Table des matières</i>	