



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science économiques

Option : Economie et gestion des Entreprises

Thème

Diagnostic stratégique dans le cadre de
lancement d'un nouveau produit

Cas :EI Azzazga

Réalisé par :

M.ABKARI Djamel

M.AIT GUENISSAID Zoher

Encadré par :

M. GUELMINE MOHAMED HICHEM

Soutenu publiquement devant le Jury d'examen composé de :

Président: M.SAM Hocine, MCA, UMMTO

Examineur: M. OUSSAID Aziz, MCB , UMMTO

Rapporteur: M. GUELMINE MOHAMED HICHEM, MCA , UMMTO

Promotion 2025

Remerciements

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

Nous tenons à exprimer toutes notre reconnaissance à notre encadrant Monsieur MOHAMED HICHEM , pour ses orientations éclairés, ses conseils avisés et son soutien constant. Sa rigueur académique et sa disponibilité ont été essentielles dans l'aboutissement de ce projet.

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

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

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

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

Nous n'oublions pas Nos familles qui ont été des soutiens essentiels pour accomplir ce travail.

Leur amour et leur confiance nous ont motivés.

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

Merci à tous.

Dédicaces

À mes chers parents

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

À mes sœurs

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

À mes amis

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

À mes Frères

Des Kabylie Boys pour la force de notre lien. Leur présence fidèle et les moments de fraternité partagés qui m'ont soutenu même loin des tribunes.

À mon encadrante

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

À toutes les personnes qui m'ont soutenu

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

 **ZOHER**

Dédicaces

À mes chers parents

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

À mes frères

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

À mes amies

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

À mon encadrante

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

À toutes les personnes qui m'ont soutenu

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

 **DJAMEL**

Liste des abréviations

Liste d'abréviations

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

Liste des tableaux et des figures

Liste des figures

Figure N°01 : la chaîne de valeur d'une organisation	16
Figure N° 02 : matrice BCG	18
Figure N° 03 : La Matrice SWOT.....	19
Figure N° 04 : Les 5 forces de Porter	22
Figure N° 05 : La décision stratégique.	30
Figure n°6 : Les étapes de lancement d'un nouveau produit	44
Figure N° 07 : organigramme de l'entreprise EI :	70
Figure N 08 ; direction commerciale et marketing de l'entreprise EI	75

Liste des Tableaux

Tableau N°01 : Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe.	12
Tableau N° 02 : Les ressources stratégiques de l'entreprise.	14
Tableaux N°03 : Analyse PESTEL	24
Tableau N° 04 : Les différents niveaux de décision	28
Tableau n°5 : récapitulatif de quelques facteurs d'échecs	47
Tableau N°06 : Récapitulatif objectifs et décisions marketing en phase de lancement ...	49
Tableau N° 7 : Effectif globale de l'entreprise électro industrie :	66
Tableau N° 08: ressources et compétences de l'entreprise EI	76
Tableau N° 09 : Analyse PESTEL.	82
Tableau N° 10 : Menaces d'entrée de nouveaux concurrents de l'entreprise EI	84
Tableau N° 11 : Les phases de lancement d'un nouveau produit utilisées par Electro- Industries.	90
Tableau N° 12 : Fiche technique & atouts du moteur électrique	95
Tableau 13 : politique tarifaire de l'EI.....	97

Sommaire

sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

Section 1 : Diagnostic de l'entreprise : Définitions et typologie.....	03
Section 2 : Étude stratégique de l'environnement interne et externe	13
Section 3 : L'apport du diagnostic stratégique à la prise de décision.....	27

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

Section 1 :Le processus de lancement d'un nouveau produit	38
Section 2 : Le développement des nouveaux produits.....	49
Section 03 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit.....	55

Chapitre III : Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI)	65
Section 2 :Analyse du diagnostic interne et externe au sein d'Electro-Industrie.....	76
Section 3 : Stratégie de lancement d'un produit innovant chez Electro-Industrie	90
Conclusion générale	101

Bibliographie

Table de matières

Résumé

Introduction générale

Introduction

Dans un contexte économique de plus en plus instable et marqué par une forte intensification de la concurrence, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour assurer leur survie et leur croissance. La mondialisation des échanges, l'accélération du progrès technologique et la montée en puissance des exigences des consommateurs imposent aux organisations de revoir constamment leurs stratégies. Elles sont désormais confrontées à des défis majeurs : s'adapter à des marchés mouvants, gérer des ressources limitées, contenir leurs coûts, tout en innovant pour rester compétitives. Cette dynamique pousse les entreprises à repenser leurs modes de gestion, en intégrant des outils d'analyse stratégique plus performants.

Dans ce contexte, le lancement d'un nouveau produit devient une décision stratégique majeure. Il ne s'agit plus seulement de répondre à un besoin du marché, mais bien de positionner l'entreprise de manière optimale dans son environnement concurrentiel. Le développement et la mise en marché d'un produit innovant nécessitent une approche rigoureuse, structurée et fondée sur des analyses approfondies. En effet, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (notamment Cooper, 2001), le développement de nouveaux produits est l'un des processus les plus risqués pour une entreprise, car il mobilise des ressources importantes et peut avoir un impact direct sur sa performance et sa pérennité. Il implique de nombreuses étapes : la génération d'idées, l'évaluation de la faisabilité, le développement, les tests, puis la mise sur le marché avec une stratégie de communication et de distribution claire.

Pour maximiser les chances de réussite de ce processus, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils d'aide à la décision leur permettant d'analyser en profondeur leur environnement externe (opportunités et menaces) ainsi que leurs capacités internes (forces et faiblesses). Parmi ces outils, le diagnostic stratégique occupe une place centrale. Il constitue une étape préalable indispensable à toute prise de décision stratégique. Il permet de mieux comprendre les tendances du marché, les attentes des clients, les stratégies des concurrents, mais aussi de mesurer les ressources disponibles, les compétences distinctives et les dysfonctionnements internes. Ce diagnostic offre ainsi une vision globale de la situation de l'entreprise et oriente le choix des stratégies les plus adaptées, notamment lors du lancement d'un nouveau produit.

Le diagnostic stratégique ne se limite pas à une analyse descriptive ; il sert de base à l'élaboration de plans d'action concrets. Il permet à l'entreprise de se positionner

efficacement sur son marché, de saisir les opportunités tout en limitant les risques, et surtout, de prendre des décisions éclairées et cohérentes avec ses objectifs à long terme. En s'appuyant sur une telle analyse, l'entreprise peut concevoir un produit qui répond réellement aux attentes du marché tout en capitalisant sur ses propres atouts.

Pour illustrer concrètement cette démarche, notre étude s'intéresse à une entreprise algérienne du secteur industriel : Electro-Industries, spécialisée dans la fabrication d'équipements électroniques. En 2020, cette entreprise a lancé un nouveau produit : un transformateur élévateur triphasé à trois enroulements d'une puissance de 2500 KVA, destiné aux entreprises industrielles. Ce lancement n'a pas été improvisé, mais a reposé sur un processus structuré, intégrant une réflexion stratégique approfondie, nourrie par un diagnostic rigoureux.

Problématique

Ainsi, à travers cette étude, nous cherchons à comprendre :

- ***Dans quelle mesure le diagnostic stratégique permet d'orienter le processus de lancement d'un nouveau produit compétitif sur le marché ?***

En combinant les apports théoriques du management stratégique et l'analyse d'un cas concret, nous tenterons de montrer que ce diagnostic est bien plus qu'un simple outil d'analyse, il est un levier décisif dans la réussite d'une stratégie de développement produit.

Sous questions

- Quelles sont les composantes clés du diagnostic stratégique et comment contribuent-elles à une meilleure compréhension de l'environnement interne et externe de l'entreprise ?
- Comment le diagnostic stratégique influence-t-il les décisions liées au développement et au lancement d'un nouveau produit ?
- Comment l'exemple d'Electro-Industries illustre-t-il l'efficacité d'un diagnostic stratégique dans un contexte industriel algérien ?

L'objectif de la recherche

- Montrer le rôle du diagnostic stratégique dans la réussite du lancement d'un nouveau produit.
- Analyser comment une entreprise industrielle (Electro-Industries) utilise ce diagnostic pour prendre des décisions efficaces.
- Identifier les étapes clés du processus de développement et de mise sur le marché d'un produit innovant.
- Évaluer l'impact du diagnostic stratégique sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Chapitre I

Fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

Introduction :

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les entreprises doivent adapter leurs stratégies de manière proactive pour assurer leur pérennité et leur croissance. Ce chapitre s'intéresse à deux leviers fondamentaux de cette dynamique : les politiques de commercialisation des produits, notamment lors de leur lancement, et le diagnostic stratégique de l'environnement interne et externe de l'organisation. D'une part, il est essentiel de comprendre les différentes étapes du cycle de vie d'un produit afin d'adapter efficacement le marketing mix (produit, prix, communication, distribution). D'autre part, une analyse stratégique approfondie permet de situer l'entreprise dans son environnement, d'identifier ses opportunités et ses menaces, et de mettre en évidence ses forces et faiblesses par rapport à ses concurrents. Ainsi, en combinant une approche marketing ciblée avec un diagnostic stratégique rigoureux, l'entreprise est mieux armée pour prendre des décisions éclairées et maximiser ses chances de succès sur le marché.

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

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

1-Définition des concepts clés liées à la stratégie

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

1.1- Définition de stratégie :

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

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

Selon Strategor (1997) « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »¹

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie. La stratégie de groupe ou corporate concerne le choix des domaines d'activité de l'entreprise et les secteurs dans lesquels elle s'engage. La stratégie concurrentielle ou business porte sur les actions et manœuvres pour se positionner face aux concurrents, incluant l'allocation des ressources, les investissements et les désinvestissements.²

Pour Ansoff. I (1989), « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »³. Ces critères sont des règles auxquelles doivent répondre certaines caractéristiques. Ils peuvent inclure les orientations, les objectifs, les stratégies commerciales, les stratégies administratives, ainsi que les grandes orientations opérationnelles.

Chandler l'a définie quant à lui comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »³.

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

Enfin, M. Porter l'a définie comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁴. M. Porter souligne l'importance de l'avantage concurrentiel.

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

En résumé, la stratégie représente l'orientation à long terme des activités d'une organisation, ayant un impact significatif sur son avenir, caractérisé par son irréversibilité. Elle implique la

¹ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

² « Ansoff. I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.

³ Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.

⁴ Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

création d'un avantage concurrentiel par la réorganisation des ressources et des compétences de l'organisation dans un environnement en évolution, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes.

1.2- Les éléments de la stratégie :

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

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

Une fois la mission établie, il est essentiel de déterminer le champ d'action précis de l'organisation. Quelles activités l'organisation va-t-elle entreprendre ? Quels produits ou services va-t-elle offrir ? Où sera-t-elle présente sur le marché ? En conséquence, quelles seront ses principales sources de concurrence ?⁵

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

La vocation : Il s'agit du rôle que les dirigeants prévoient pour l'entreprise afin de répondre aux exigences de son environnement et aux attentes de ses parties prenantes.⁶

Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) : Il constitue une décision fondamentale qui guide les efforts de l'entreprise vers un domaine spécifique privilégié. Ainsi, l'entreprise cherche à sélectionner ses activités de manière à ce que les activités en déclin

⁵ Thietart R-A, Xereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

⁶ Helffer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6ème édition, Vuibert, Paris, 2006, p 49

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

soient compensées par celles en croissance, et que les activités rentables soutiennent celles qui le sont moins ou nécessitent d'importantes ressources pour se développer⁷.

La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : Ce concept a été illustré par A. Osborn à travers une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »⁸. Cela signifie que l'effet de complémentarité produit des résultats supérieurs à la simple somme des effets individuels⁹.

Les moyens d'actions : Les ressources mobilisées sont considérées comme des actifs stratégiques, tandis que les compétences consistent à les utiliser efficacement pour réaliser la mission de l'entreprise.¹⁰

Le mode de développement : Il existe deux méthodes de développement : la croissance interne et la croissance externe. La croissance interne, également appelée croissance organique, implique que l'entreprise crée de nouvelles capacités telles qu'une nouvelle chaîne de production, des capacités de recherche ou de commercialisation. En revanche, la croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises, entraînant le transfert d'actifs existants d'un acteur à un autre. Il s'agit souvent de la fusion complète ou partielle de deux ou plusieurs entreprises¹¹.

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

Les priorités : Il n'y a pas qu'une seule façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise, mais plusieurs chemins possibles¹².

⁷ Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit, 27.

⁸ Gervais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.

⁹ Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 26.

¹⁰ Helfer. J-P, Kalika M., Orsoni.J, op. Cit. P 115.

¹¹ Helfer J-P, Kalika M, Orsoni.J, op. Cit. 2006, PP 232-233

¹² Thietart R-A, M.Xuereb.J, 2005, op. Cit, PP 31-32.

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

La préparation à l'imprévu : Cela implique notamment la création de scénarios, qui consistent en des projections sur l'évolution de l'environnement basées sur différentes hypothèses concernant les tendances futures de certaines variables clés du secteur.¹³

2- Définition de diagnostic

Le terme "diagnostic" dérive du grec "diagnostikos", signifiant "aptitude à discerner". Selon le Larousse, il se réfère à l'identification d'une maladie à partir de ses symptômes ¹⁴, trouvant ainsi ses racines dans le domaine médical où il désigne un examen visant à identifier un problème de santé.

2.1- Les types de diagnostic :

Il existe 3 types de diagnostics qui sont comme suite :

A- Le diagnostic fonctionnel :

Lorsqu'on effectue un diagnostic fonctionnel, l'évaluation se concentre sur une seule fonction de l'entreprise, comme les ressources humaines, les achats ou la production. Ce processus d'analyse est spécifiquement dédié à la fonction examinée et est généralement déclenché en réponse à des performances insatisfaisantes ou à des dysfonctionnements significatifs dans cette fonction particulière. La direction sollicite souvent ce type de diagnostic dans le cadre de la révision de sa stratégie, de l'allocation de ses ressources, ou encore pour améliorer le fonctionnement d'un service spécifique ou redéfinir son organisation. Le diagnostic financier est le plus fréquemment réalisé en entreprise. Le diagnostic financier analyse la santé financière de l'entreprise en examinant sa structure financière et sa rentabilité. Toutefois, il est essentiel de noter que mener cette évaluation de manière totalement détachée de la stratégie de l'entreprise peut conduire l'analyste à fournir des recommandations qui, bien qu'apparemment pertinentes, pourraient perturber la croissance future de l'entreprise.¹⁵

B- Le diagnostic transversal :

Certains diagnostics englobent l'ensemble de l'entreprise et nécessitent par nature la participation de différentes fonctions de l'entreprise. C'est le cas du diagnostic stratégique, du

¹³ Helfer. J-P ,Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 448.

¹⁴ Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122.

¹⁵ www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 a 15 : 00

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

diagnostic organisationnel et du diagnostic des systèmes d'information, entre autres. Par exemple, le diagnostic stratégique est crucial pour valider les orientations stratégiques de l'entreprise. Il se concentre généralement sur les divers domaines d'activité de l'entreprise et évalue son potentiel ainsi que les contraintes imposées par son environnement (concurrence, tendances, phénomènes émergents, etc.). Ce type de diagnostic vise à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et à élaborer des scénarios ou des plans stratégiques pour guider les choix à moyen et long terme de l'entreprise. L'élaboration de ces scénarios n'est pas restreinte et peut ne pas tenir compte des ressources actuelles de l'entreprise. Cette approche vise à repérer les opportunités futures et le potentiel de développement de l'entreprise, ainsi que les valeurs qu'elle peut générer. En ce qui concerne le diagnostic organisationnel, il est généralement utilisé pour évaluer l'efficacité des équipes en entreprise, en particulier face aux évolutions rapides de l'environnement, des modèles économiques émergents et de la digitalisation croissante des postes de travail. Ce type de diagnostic devient quasiment incontournable avant de lancer tout projet transversal engageant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, comme l'adoption de nouvelles pratiques de management, la mise en œuvre d'une démarche qualité ou encore l'introduction de systèmes d'information décisionnels essentiels pour fournir à la direction une vision globale des performances de l'entreprise. Il existe une diversité de diagnostics transversaux correspondant aux différentes problématiques à appréhender pour une entreprise. Selon la situation à analyser, les résultats attendus et le contexte, une entreprise peut commander tel ou tel diagnostic afin de répondre à une problématique spécifique ou d'identifier les causes d'un dysfonctionnement affectant la stratégie ou les performances de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise constate une diminution de la satisfaction de sa clientèle concernant un produit stratégique, elle peut décider de réaliser un diagnostic qualité. De même, si elle remarque une baisse de productivité, elle peut opter pour un diagnostic social afin d'évaluer le climat au sein de l'entreprise et de mesurer le niveau des conflits et des tensions internes.¹⁶

C- Le diagnostic global :

Ce processus consiste à examiner l'entreprise dans sa globalité. En principe, il intègre les conclusions les plus significatives issues des divers diagnostics de l'entreprise : financier, ressources humaines, management, etc. Il ne s'agit cependant pas d'une simple compilation de ces diagnostics, mais plutôt d'un travail global. En pratique, il n'y a pas de méthode

¹⁶ www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 à 15 : 00

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

standardisée pour élaborer un diagnostic global. Souvent, ce diagnostic se limite principalement à la dimension financière, accompagné d'un aperçu succinct de la stratégie de l'entreprise telle qu'énoncée par la direction visant à mettre en relation les points forts de l'entreprise avec ses résultats mesurables.¹⁷

2.2- Différence entre diagnostic stratégique et global :

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

2.3- La démarche stratégique :

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action¹⁸. En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus¹⁹. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes²⁰. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la

¹⁷ www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 à 15 : 00

¹⁸ R-A THIETART, J-M XUEREB, 2005, op. Cit, 33

¹⁹ La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME une voie de renouvellement web hec.ca/arepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

²⁰ H. MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris 1998, pp.55-69

stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité.²¹

2.4- Le diagnostic stratégique définition :

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

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

Selon Raymon-Alain Thiétrat, le diagnostic stratégique est : « L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »²²

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

Pour Gerry Johnson et al, « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »²³

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

Il est envisageable que lors du diagnostic, une grande quantité de détails soit identifiée pour une éventuelle correction. Cependant, cette approche intensive peut parfois compromettre la compréhension des aspects fondamentaux et conduire à un diagnostic global qui laisse penser

²¹ MJAVENIER, la stratégie chemin faisant ». Economica, Paris, 1997, p19

²² Raymon-Alain Thiétrat ; Op.cit ; p57.

²³ G. Johnson, et al.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.

que toutes les bases ont été couvertes, sans pour autant identifier correctement les variables stratégiques. Souvent, l'appellation "diagnostic global" est utilisée de manière interchangeable avec "diagnostic général", tel que décrit précédemment. Il est courant que le volet stratégique soit complété par des volets fonctionnels (production, commercialisation, etc.).

2.5- Les objectifs du diagnostic stratégique :

Les dirigeants d'une entreprise peuvent entreprendre un diagnostic afin d'évaluer les performances de leur entreprise ou de confirmer la validité de leur stratégie.²⁴

L'État peut aussi décider d'effectuer un diagnostic pour évaluer la situation d'une entreprise avant de prendre une décision. De même, un banquier sollicité pour accorder un crédit important peut choisir de procéder à un examen approfondi de son client avant de mettre les fonds à disposition. En outre, des acheteurs potentiels et des futurs actionnaires peuvent également être intéressés par la réalisation d'un diagnostic dans le cadre de leurs évaluations²⁵

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

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

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

2-6-Les acteurs du diagnostic stratégique :

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve face à deux options.²⁶

²⁴ Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

²⁵ Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007

²⁶ A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

Le diagnostic peut également être initié par l'État pour évaluer la situation d'une entreprise avant de prendre une décision, ou par un banquier sollicité pour un crédit important qui préfère examiner son client avant de lui accorder des fonds. De plus, des acheteurs potentiels et des actionnaires futurs peuvent également entreprendre un diagnostic dans le cadre de leurs évaluations.²⁷ Le but principal de tout diagnostic stratégique est de parvenir à une vision synthétique de la situation actuelle de l'entreprise dans son environnement, ainsi que de son évolution probable à l'avenir, afin de potentiellement influencer le cours des événements en adoptant une nouvelle stratégie. L'objectif principal est de préparer une prise de décision importante en identifiant les problèmes clés et les dysfonctionnements actuels ou potentiels les plus significatifs, dans le but de les corriger.

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

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

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

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

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

	Avantages	Inconvénient
Equipe interne	Bonne connaissance de fonctionnement et de la culture organisationnelle de l'entreprise. L'admission des membres de l'organisation du salarié chargé du diagnostic et la facilité de collecte d'information. -Moins coûteuse.	Manque d'expérience. Valorisation de certains points sur l'organisation et l'existence d'action subjectives.

²⁷ A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

Equipe externes	-Expérience dans le Diagnostic et bonne connaissance Du secteur. - L'apport d'un regard Différent sur Le fonctionnement De l'entreprise. -L'absence de toutes Sensibilités et l'apport d'action plus directe et plus concrète.	- Nécessité de l'adaptation à l'entreprise et de repère des principales valeurs de L'organisation. -Chère.
------------------------	--	---

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

Section 2 : Étude stratégique de l'environnement interne et externeLe diagnostic interne permet de visualiser l'Etat des ressources et des compétences de l'entreprise. Le diagnostic externe s'intéresse à son environnement, que ce soit des éléments macroéconomiques, le marché, la demande et la concurrence.

1- Diagnostic interne :

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

1.1- L'approche par les ressources et compétences :

Une approche plus contemporaine du diagnostic stratégique en entreprise est celle axée sur les ressources et les compétences. Cette méthode implique d'analyser en détail les ressources de l'entreprise afin d'identifier celles qui sont stratégiques, puis d'examiner ses compétences essentielles. Cette approche permet d'étudier comment l'entreprise utilise ses compétences fondamentales pour exploiter ses ressources stratégiques de manière efficace. Son fondement théorique repose sur l'approche évolutionniste de l'entreprise .²⁸ dans laquelle est défini le concept d'apprentissage organisationnel

²⁸ ⁹ Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

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

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

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

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

Source : réalisé par nos soins

1.3-Les Outils du diagnostic interne :

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

1.3.1-L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) :

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

La méthodologie de l'analyse de la chaîne de valeur, développée par Michael Porter dans son livre "L'Avantage concurrentiel", est largement reconnue comme l'outil le plus couramment utilisé dans ce domaine. En décrivant et en décomposant l'activité d'une entreprise au sein d'une industrie spécifique, cette méthode Selon Porter, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximale à un coût minimum qui permet une analyse systématique de toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que de leurs interactions. Ceci permet d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel. ²⁹

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

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

²⁹ Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

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

L'analyse de la chaîne de valeur cherche tout d'abord à repérer les fonctions, les ressources ou les compétences qui contribuent à un avantage concurrentiel existant ou potentiel. De plus, elle vise à examiner et à évaluer la structure et l'organisation du processus de création de valeur à l'intérieur de l'entreprise ainsi que dans ses interactions avec ses partenaires.

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



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

1.3.1.1-Les activités principales

Les activités principales sont responsables de la livraison du produit ou du service au client et jouent un rôle direct dans la création de valeur. On regroupe généralement parmi ces activités principales : la gestion de la logistique interne, la production, la gestion de la logistique externe, le marketing et le service après-vente.³⁰

a)Logistique interne :

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

Il s'agit de l'acquisition des éléments essentiels tels que les matières premières, les composants, les sous-ensembles et les équipements nécessaires à la production de biens ou de

³⁰M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

services. À ce stade, la création de valeur découle principalement du choix minutieux des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront appréciés par le client final.³¹

b) Production :

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

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

c) Commercialisation et vente :

Les entreprises utilisent leur force de vente ou la publicité pour présenter leurs produits ou services aux consommateurs et pour développer une image de marque forte. Ces moyens assurent la proposition des produits ou services aux clients ou utilisateurs, englobant à la fois les activités de vente et de marketing. Dans les services publics, l'efficacité des réseaux de communication est souvent cruciale pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux services proposés. Le marketing ajoute de la valeur en construisant une image et une réputation solides, tandis que la vente doit persuader les clients des avantages de l'offre, en utilisant des stratégies telles que la publicité, la gestion des bases de données clients ou la création de partenariats.³²

d) Service :

Pour créer de la valeur, une entreprise peut se baser sur son service après-vente, qui englobe des aspects tels que l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces détachées et le suivi. Ces activités visent à accroître ou à maintenir la valeur d'un produit ou d'un service. Les services contribuent ainsi à la perception de valeur par les consommateurs finaux. Ils peuvent être fournis au moment de l'achat d'un produit ou après une certaine période de temps afin de garantir que le produit conserve sa valeur au fil du temps.³³

³¹ G. Johnson, et al. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164

³² 2 M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35

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

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

1.3.1.2-Les activités de soutien :

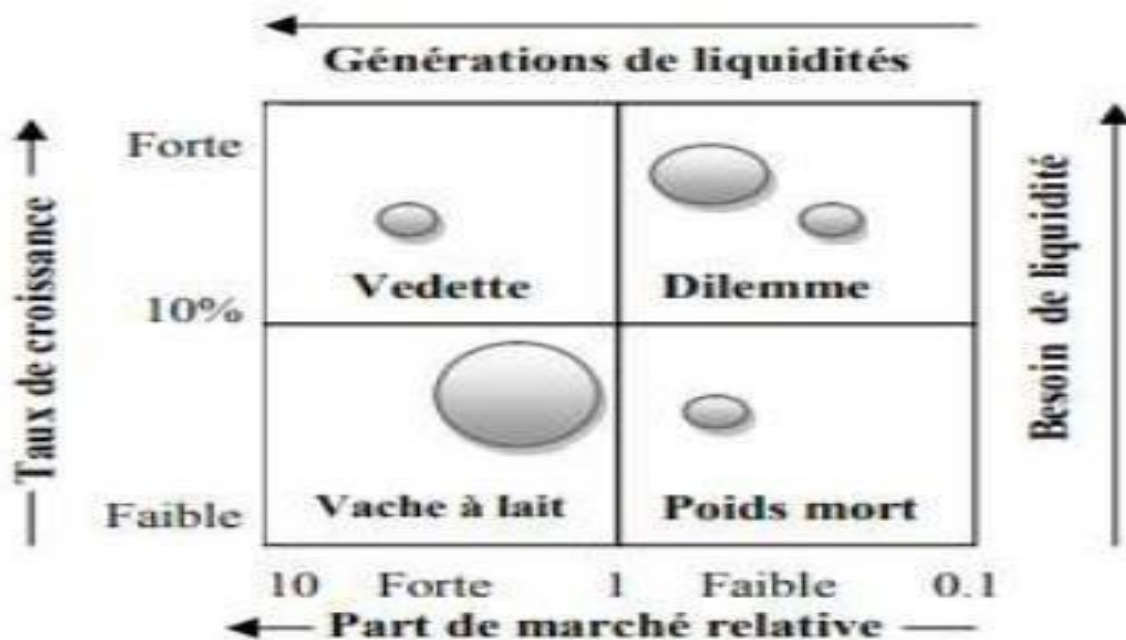
Ces fonctions sont essentielles pour assurer le fonctionnement efficace et efficient des activités principales de l'entreprise. On peut identifier quatre principales fonctions : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement.³⁴

1.3.2-La matrice BCG (boston consulting group) :

L'entreprise est segmentée en domaines d'activité qui regroupent des produits, des clients et des techniques similaires, permettant ainsi d'identifier les concurrents. Chaque domaine est évalué en fonction de deux critères considérés comme cruciaux : la part de marché relative et le taux de croissance.

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

Figure N° 02 : matrice BCG



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

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

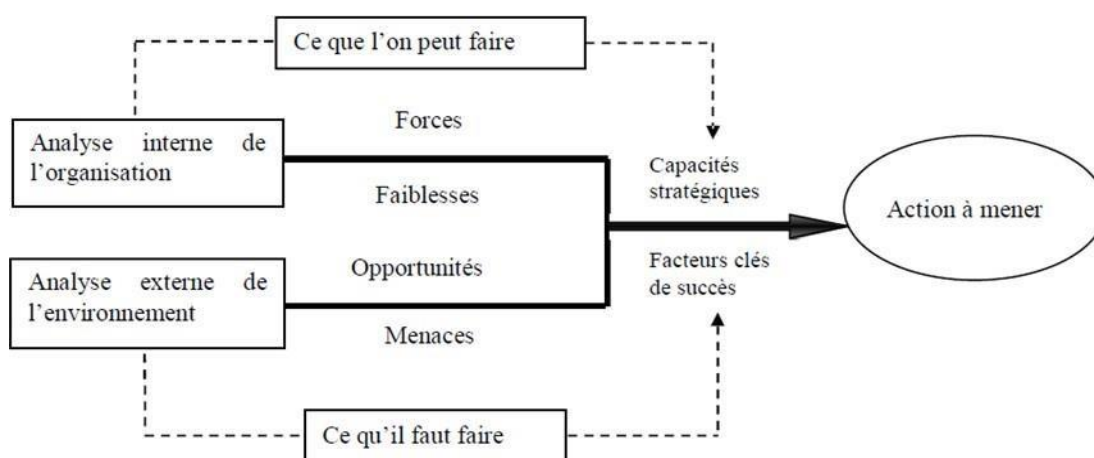
Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

1.3.3- LaMatrice SWOT :

La matrice SWOT est un instrument d'analyse du marketing stratégique. Elle intègre l'évaluation des points forts et faibles d'une option avec celle des opportunités et des menaces de son contexte, dans le but d'éclairer la décision parmi différentes solutions marketing envisageables. Cet outil participe à l'évaluation de la viabilité et de la cohérence d'une initiative future pour une entreprise.³⁵

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

Figure N° 03 : La Matrice SWOT



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

1.4- Le diagnostic externe et ses outils :

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

1.4.1-L'environnement de l'entreprise :

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

³⁵ www.e-marketing.fr consulter le 21-04-2024 à 22:00

1.4.2-La diversité environnementale :

La diversité environnementale comporte de nombreux aspects qui peuvent être examinés à la fois d'une perspective statique et dynamique. Cette distinction vise simplement à simplifier la présentation, car en réalité, ces deux aspects sont constamment interdépendants³⁶. Pour décrire l'environnement de l'entreprise à un moment donné, deux approches peuvent être adoptées. La première consiste à diviser l'environnement global en fonction des grands domaines de la vie sociale, tandis que la seconde approche consiste à identifier les acteurs qui influent sur l'évolution et le comportement stratégique de l'entreprise. En combinant ces deux approches, on obtient une perspective dynamique de l'environnement de l'entreprise. Cette perspective est façonnée par de multiples facteurs, issus à la fois de structures préexistantes et de tendances émergentes. La manière dont les dirigeants perçoivent et interprètent la réalité a un impact direct sur les actions stratégiques qu'ils décident de mettre en œuvre.

1.4.3-La segmentation économique :

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

1.Le secteur ou marché générique regroupe les offres des entreprises qui visent à satisfaire un même besoin économique fondamental (tels que l'alimentation, la santé, l'habillement, les transports, etc.).

2.L'industrie ou marché principal représente un ensemble technique d'activités. D'un point de vue macroéconomique, il englobe les offres qui utilisent des technologies de production similaires en termes de fabrication et d'approvisionnement.

1.4.4-L'environnement concurrentiel :

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

³⁶ J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

1.4.5-L'optique structurelle :

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

1.4.5.1L'optique dynamique :

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

extrêmement volatile, et des barrières à la mobilité relativement faibles, qui englobent les obstacles à l'entrée sur le marché et à la sortie³⁷.

1.4.6-Les Outils du diagnostic externe :

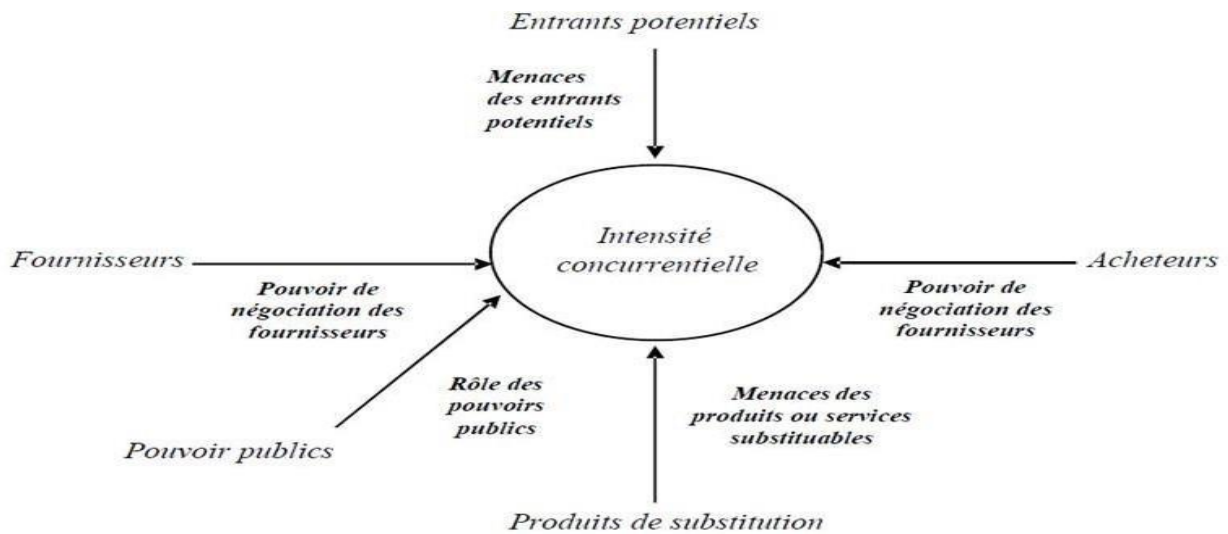
1.4.6.1-L'analyse du microenvironnement par les 5+1 forces de M. Porter :

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

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

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

Figure N° 04 : Les 5 forces de Porter



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

•La rivalité intra-sectorielle :

La rivalité concurrentielle englobe toutes les entreprises offrant des biens ou services étroitement substituables à ceux de l'organisation concernée. Elle reflète l'intensité de la compétition au sein du secteur, souvent marquée par des politiques commerciales agressives.³⁸

•**La menace des nouveaux entrants** : La possibilité pour des organisations qui ne sont pas encore présentes dans une industrie d'y pénétrer peut entraîner des perturbations significatives, souvent accompagnées d'une instabilité dans le secteur, se traduisant par une baisse soudaine des performances des entreprises établies³⁹. Cette menace fait référence à la capacité potentielle de ces nouveaux entrants à entrer sur le marché et à capturer une part du chiffre d'affaires. Leur arrivée accentue la compétition et vise à affaiblir la position concurrentielle des acteurs établis. Cette menace dépend principalement de la capacité des nouveaux entrants à surmonter les barrières à l'entrée du secteur.

Même en l'absence d'entrants réels, la simple menace d'entrée peut suffire à réduire la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace est importante, le marché est

³⁸ Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

³⁹ J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

considéré comme contestable, ce qui signifie que les bénéfices tendent à être minimaux quel que soit le nombre de concurrents effectifs. Des barrières d'entrée⁴⁰ plus élevées rendent l'industrie potentiellement plus rentable. Par conséquent, une industrie avec des barrières d'entrée élevées est en réalité plus attrayante.

•La pression des produits et services de substitution :

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

•Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients désigne leur capacité à influencer favorablement la relation avec les entreprises opérant dans un secteur. Leurs demandes peuvent réduire les bénéfices des fournisseurs qui ne peuvent se permettre de perdre ces clients influents. Cinq facteurs clés permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients⁴¹.

•Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les critères utilisés pour évaluer le pouvoir des clients sont également applicables, de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ainsi, si les fournisseurs sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité du produit est élevée, le rapport de force sera en faveur des fournisseurs. En d'autres termes, les clients auront des options limitées entre les fournisseurs, qui pourront alors dicter leurs conditions. De même, si les entreprises du secteur étudié ont une faible capacité d'intégration en amont (ou si les fournisseurs ont une forte capacité d'intégration en aval) et si la possibilité de transfert est limitée, le pouvoir des fournisseurs sera renforcé.⁴²

⁴⁰ La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.

⁴¹ Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

⁴²

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

1.4.6.2-Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL) :

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

Tableaux N°03 : Analyse PESTEL

Politique	•Soutien financier de la part de fonds privés et/ou publics •Excepté la commune de Montreux qui est hésitante concernant le soutien financier
Economique	•Abolition du taux planché (freine les touristes européens) •Externalisation de certaines tâches prévues : permettant de minimiser les charges financières
Sociologique	•Prévision des touristes à la hausse (sauf majorité des touristes européens) : •L'ouverture du musée de Chaplin's World et NEST attirera des visiteurs dans la région •La croissance démographique permettra d'avoir un potentiel de visiteurs plus large (OFS) •Fan de l'Impératrice Sissi attiré par notre domaine (elle a séjourné dans notre hôtel) •La population montre moins d'intérêt pour les musées, ce qui est contradictoire sur l'ouverture de 5 musées dans le canton de Vaud depuis le début de l'année (Aquatris, Alimentarium, Platform 18, NEST, Chaplin's World) •Grand intérêt de la population en faveur du mobilier historique
Technologique	•Offrir une bonne qualité réseau
Ecologique	•Utilisation de panneaux de paille possible (extrêmement écologique :

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

	100% recyclable et biodégradable)
Légal	• Normes bâtiments à respecter • Autorisations de modifications du bâtiment étant donné qu'il est classé note 1

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

A- L'environnement Politique et légal :

Les décisions politiques et étatiques peuvent influencer de manière favorable ou défavorable le développement de certains marchés et de certains concurrents, ce qui peut entraîner des changements dans la logique de fonctionnement des entreprises. Les aspects liés aux conditions politiques et légales comprennent notamment ⁴³:

- **Les relations entre l'Etat et les entreprises :**

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

- **Contraintes réglementaires :**

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

B- Environnement économique :

L'environnement économique exerce une influence considérable sur l'activité des entreprises, nécessitant des responsables marketing une analyse attentive de toutes les tendances

⁴³ A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.

susceptibles d'impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs et leur sensibilité au prix. Il influe directement sur l'activité de l'entreprise à travers diverses variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage, et bien d'autres encore⁴⁴.

C-L'environnement socioculturel :

Les évolutions des styles de vie, des croyances, des valeurs, des cultures et des structures de population peuvent modifier les attentes des clients. La division du travail englobe des aspects sectoriels, sociaux et de genre, tous impactés par l'internationalisation. La division sectorielle se concentre sur la spécialisation des activités entre fournisseurs, donneurs d'ordre et clients. La division sociale reflète les strates sociales, les disparités en termes d'éducation, de formation et de revenus. La division de genre concerne les différences entre hommes et femmes, notamment en ce qui concerne les rôles professionnels et domestiques, présentes dans toutes les sociétés mais à des degrés et selon des modalités variables.

D-L'environnement technologique :

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

E-L'environnement écologique :

La préoccupation croissante concernant la détérioration de l'environnement naturel est devenue une priorité majeure pour la population, incitant les gouvernements à réviser leur réglementation et les entreprises à adapter leurs produits en conséquence. Cette prise de conscience grandissante de ces problématiques implique que les responsables marketing doivent prendre en compte plusieurs tendances liées à l'évolution de l'environnement naturel dans leurs réflexions.⁴⁵

⁴⁴ G. Johnson, et al. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

⁴⁵ P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

Section 3 : L'apport du diagnostic stratégique à la prise de décision

1-Définition de la décision :

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

Au sein des entreprises, un grand nombre de décisions sont prises quotidiennement, à divers niveaux hiérarchiques et dans différents domaines d'activité. Ces choix reposent sur les informations et les connaissances dont disposent les décideurs, en accord avec les objectifs de l'entreprise. Au fil du temps, plusieurs théories ont été élaborées pour décrire et expliquer le processus de prise de décision.⁴⁶

2- Les types de décisions :

2.1- Les décisions programmées :

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

2.2 Les décisions non programmées :

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

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

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

⁴⁶ Barabel Michel, Meier Olivie, «Manageor, Les nouvelles pratiques du management », éditions Dunod volume 3, Paris 2015

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

la fréquence à laquelle les décisions sont prises, leur horizon temporel, le domaine de gestion concerné, et le niveau hiérarchique où elles sont prises.⁴⁷

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

Tableau N° 04 : Les différents niveaux de décision

Typologie des Décisions Critères	Décisions stratégique	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme Traite des problèmes fondamentaux	Moyen terme Traite de la gestion des flux	Court terme Traite de la gestion des activités
Fréquence et degré de répétitivité	Décision spécifique Situation complexe	Décisions plurielles Routine organisationnelle	Décisions nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude et prise de risque	Très élevé	Moyen	Faible
Degré de réversibilité	Très faible	Moyen	Elevé
Impact	Global concerne l'ensemble de l'organisation	Partiel associée à une plusieurs procédures	Local spécifique à une fonction
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles (division, service,	Logique de décentralisation (au niveau des unités

⁴⁷ Strategor, politique générale de l'entreprise, édition Dunod, 2009, Paris, 4^{ème} édition

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

		département)	opérationnelles)
Information requise	Informations évolutives et émergente	Informations détaillées en rapport avec les transactions courantes	Information précises et factuelles
Champs d'actions	Mission, métier et activités Type de structure Croyance et valeurs.	Procédures, règlement, système de régulation et de communication, modalités d'exécution de travail.	Volume de production, délais, qualité, coûts, gestion de stocks.

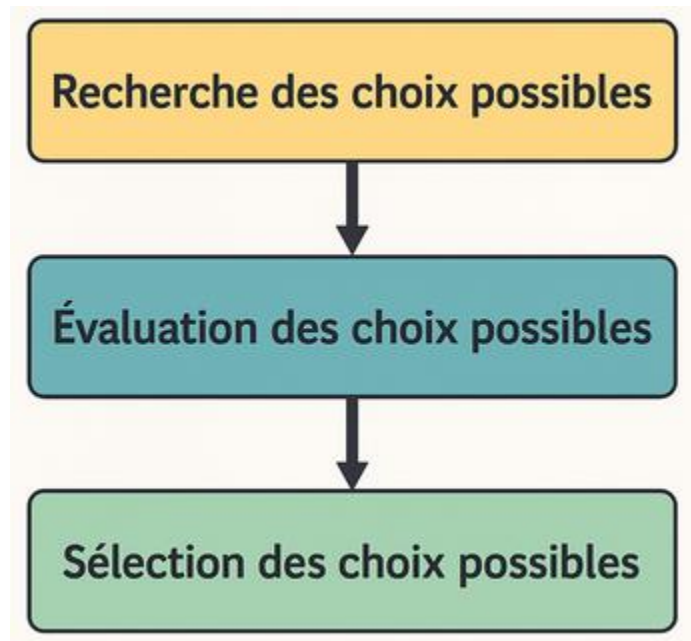
Source : O. Meier ; « Dico du Manager » ; Dunod : Paris :2009.

3.1- La décision stratégique :

La décision stratégique englobe les choix qui concernent la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement. Il s'agit d'une décision à long terme et d'une importance exceptionnelle, car elle détermine la direction et la politique de l'entreprise sur une période prolongée, et il est souvent difficile de l'inverser. Ces décisions sont prises au niveau de la direction générale de l'entreprise.⁴⁸

⁴⁸ Falque Laurent, Bougon Bernard « pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement, Editeur :Dunod 2015

Figure N° 05 : La décision stratégique.



Source: J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. P40.

Les caractéristiques des décisions stratégiques :⁴⁹

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

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

•L'impact des décisions stratégiques sur l'offre des entreprises :

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

- Le lancement de nouveaux produits.
- L'ajout de services associés.

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

- Le changement de segment de clientèle.
- L'exploration de nouveaux marchés.
- Le recentrage sur le cœur de métier.

3.2- La décision d'organisation :

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

3.3- La décision opérationnelle :

La décision opérationnelle se concentre sur les activités quotidiennes de l'entreprise. Elle est généralement simple et récurrente, ayant un impact à court terme, et peut être prise à différents niveaux hiérarchiques. Ces décisions opérationnelles, telles que la gestion des stocks, l'organisation des tournées, les expéditions et la facturation, jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, mettant ainsi en œuvre les orientations prises au niveau organisationnel.⁵⁰

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

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

⁵⁰ Serge oréal. « Management stratégique de l'entreprise ». Édition Economica. 1993.page20

3.4- Les étapes du processus décisionnel :⁵¹

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

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

- **La phase d'intelligence(I)** : Dans la phase d'intelligence (I), le décideur entreprend l'analyse du problème en question, en examinant ses enjeux, ses contraintes et les informations disponibles. Ce n'est qu'une fois qu'il a une compréhension claire du problème qu'il peut passer à la phase suivante, celle de la réflexion.

- **La phase de modélisation (M) ou de conception des solutions:** Depuis les années 1970, un grand nombre de systèmes informatisés d'aide à la décision ont vu le jour pour soutenir les décideurs dans la formulation et l'évaluation des solutions possibles. Parmi ces outils figurent les systèmes experts et les systèmes d'intelligence économique, conçus pour aider les décideurs à élaborer des solutions pertinentes.

- **La phase de choix (C) de la solution parmi les différentes alternatives envisagées:** Dans cette brève phase, le décideur fait appel à sa logique entrepreneuriale et doit être prêt à prendre des risques, souvent en se fiant à son intuition. Bien que les systèmes d'intelligence artificielle puissent offrir un soutien précieux à ce stade, le décideur reste ultimement responsable de ses choix.

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

⁵¹ Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », Edition d'organisation , 2004 .

rapidement, tandis que le lancement d'une nouvelle gamme de produits peut prendre plusieurs mois.

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

3.5- Le niveau de rationalité de la décision :⁵²

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

Parmi les six types de contraintes identifiées :

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

3.6- La nature de la décision :

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

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

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

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

Les gestionnaires prennent des décisions qui influent sur le fonctionnement quotidien de l'organisation et les communiquent à d'autres membres. Certaines de ces décisions peuvent avoir un impact considérable sur l'organisation, impliquant un grand nombre de personnes, un coût élevé ou des répercussions à long terme. Ces décisions importantes peuvent non seulement influencer les systèmes de gestion, mais également l'avenir professionnel du gestionnaire qui les prend.

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

3.7- Système d'information :

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

3.7.1 Définition du système d'information :

« Le système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions »⁵³

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

⁵³J.J. LAMBIN, « la recherche Marketing », édition, Mc GRAW HILL, Paris 1990, p. 26

3.7.2 L'information : matière première du processus décisionnel :

« Le système informationnel se mêle inextricablement au système décisionnel » ⁵⁴Pour assurer au quotidien l'adéquation entre les plans d'action et les réalisations, les informations sont essentielles à la prise de décision, y compris les informations opérationnelles. Cependant, ces dernières sont souvent nombreuses et trop détaillées pour être directement utilisées par les managers. De plus, les systèmes d'information (SI) opérationnels se limitent en grande partie aux données de l'année en cours, ce qui les rend inadaptées pour la prise de décisions tactiques et stratégiques.

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

3.7.3- Les systèmes d'information d'aide à la décision :

Le concept des Systèmes d'Aide à la Décision (SIAD) est né de l'école anglo-saxonne, étant la version traduite de Décision Support Systems (DSS). En 1971, Scott-Morton a été un précurseur en décrivant un "système de décision et de gestion" qui couvrait le domaine comme suit⁵⁵ :

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

3.7.3.1- Les SI dans la décision de groupe :

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

⁵⁴ PACHE .G et PARAPONARIS.C, l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle, édition de L'ADREG, 2006, p89

⁵⁵ ADLA. A, p .19

3.7.3.2 Les SI dans la décision individuelle :

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

A. Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision

B. Informatique décisionnelle

3.7.3.3 Les SI dans les décisions structurées :

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

3.7.3.4 Le SI dans les décisions semi structurées :

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

3.7.3.5 Les SI dans les décisions non structurées :

Le rôle des systèmes d'information dans les décisions non structurées n'est pas très éloigné de celui qu'ils remplissent dans les décisions semi-structurées. En effet, leur objectif reste toujours d'informer le décideur et de renforcer son processus de décision en lui fournissant les outils appropriés.

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

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

A.Système de gestion et de génération de dialogue

B.Un Système Gestionnaire de Base de Données (SGBD)

Chapitre I : fondements théorique et conceptuelles du diagnostic stratégique

C.Un Système Gestionnaire de Base de Modèles (SGBM)

D.Un Système de Gestion de Base de Connaissances (SGBC)

E .Un Système de Gestion de Base de Connaissances (SGBC)

Conclusion :

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

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

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

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

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

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

Introduction

La décision de lancer un nouveau produit ne peut se faire efficacement que sur la base d'une stratégie explicite, à un moment précis, pour cela, l'entreprise doit combiner de manière cohérente ses différents moyens d'action et ses règles de conduite et sur tout de maîtrisé sa performance donc ce chapitre portera sur :

- Le processus de lancement de nouveau produit
- Le développement des nouveaux produits
- La Politique marketing pour le lancement d'un nouveau produit

Section 1 : le processus de lancement d'un nouveau produit

Le processus de développement d'un nouveau produit est un processus qui se compose d'une série d'étapes successives au cours desquelles l'entreprise commence par concevoir des idées de la nouvelle offre pour les transformer à la fin à un produit qui sera lancé sur le marché.

1.1 Définition :

Le processus de développement d'un nouveau produit désigne l'ensemble des actions mises en œuvre, qui permettent le passage d'une nouvelle idée de proposition de valeur vers le lancement d'un nouveau produit sur le marché¹

1.2 Etudes préalables au processus de lancement d'un nouveau produit :

Il est essentiel d'effectuer certaines études préalables au lancement d'un nouveau produit au vu de certains critères à savoir :

□ **Les compétences distinctives de l'entreprise** : l'entreprise délimite mieux ce qui constitue son activité essentielle et le type de marchés auxquels elle doit s'intéresser en priorité.

• **Le portefeuille de produits** : sélectionné en priorités les marchés sur lesquels elle pourra introduire ses produits dont les caractéristiques sont susceptibles de compléter ou d'équilibrer celles du portefeuille actuel.

• **Les compétences requises pour entrer avec succès sur un marché** : l'entreprise doit être à

¹ KOTLER. P, B. Dubois, «Marketing management», 12^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, page 749.

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

même de définir quelle phase répond le mieux à ses compétences et de décider d'une stratégie dite « d'entrée sur le marché ».

- **La synergie avec les opérations existantes** : possibilité de capitaliser sur la connaissance et la loyauté des consommateurs vis-à-vis de ses produits et d'appliquer ses connaissances marketing sur les marchés auxquels elle s'intéresse.

- **L'analyse de la concurrence** : il est primordial d'évaluer l'implantation actuelle ou prévisible de la concurrence et l'altitude prévisible de cette dernière à l'égard de l'entreprise.

1.3 Les étapes de lancement d'un nouveau produit :

Le processus de développement d'un nouveau produit compte huit étapes :

1.3.1. La recherche d'idée

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.

«À l'étape initiale, celle de la recherche d'idées, les membres de l'équipe de marketing utilisent toutes sortes de sources pour trouver de bonnes idées de nouveaux produits qui offriraient plus de bénéfices aux consommateurs et seraient compatibles avec la mission de l'entreprise» « Beaucoup d'entreprises à la recherche d'idées de nouveaux produits ont recours à des activités de recherche marketing comme les groupes de discussion »

« Certaines entreprises ont élaboré d'excellents programmes d'entrepreneuriat, qui encouragent les employés à imaginer et à développer des projets de produits »

« L'observation des marchés étrangers peut souvent permettre d'identifier une idée prometteuse, non encore développée sur le marché national »

« La recherche de nouvelles idées doit se faire de façon systématique et non par à-coup.

L'objectif est de générer un flux important d'idées, afin que quelques-unes d'entre elles puissent effectivement être réalisées »

1.3.2. Le filtrage des idées :

L'étape suivante du processus de développement de produit consiste à filtrer les idées.

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

Le filtrage des idées a comme objectif d'éliminer les idées inutiles et de ne conserver que les idées capables de déboucher sur le lancement de produits (désirable, faisable et finalement rentable) pour l'entreprise.

«En effet, les coûts de développement des nouveaux produits augmentent fortement au cours des étapes suivantes, si bien que l'entreprise a intérêt à ne conserver que les idées capables de déboucher sur des produits rentables»

Cette tâche est très ardue, car l'entreprise ne dispose à ce stade que de très peu d'informations.

Les trois types d'erreurs que l'on ne veut pas faire à l'étape du filtrage :

- Retenir une mauvaise idée, qui générera des coûts et mobilisera des énergies pour être finalement abandonnée.
- Retenir une mauvaise idée qui sera lancée et qui se soldera par un échec.
- Abandonner une bonne idée, qui sera développée par un concurrent avec succès.

•Vous devez réfléchir à la faisabilité et à la désirabilité du produit

Le filtrage peut se faire en deux temps, en cherchant tout d'abord à éliminer les idées manifestement impossibles pour des raisons techniques, légales ou éthiques, puis dans un deuxième temps en évaluant les idées restantes sur un certain nombre d'autres critères en rapport avec la désirabilité du produit. Dans un premier temps, vous devez réfléchir à la faisabilité du produit

Les questions que vous devez vous poser à ce stade sont du type :

- Avez-vous le personnel et les compétences nécessaires pour faire ce qu'il y a à faire ?
- Avez-vous les ressources nécessaires pour garantir le succès du nouveau produit que vous voulez lancer ?

Dans un deuxième temps, vous devez vous intéresser à la désirabilité du produit

Les questions que vous devez vous poser à ce stade sont du type :

- Ce produit présente-t-il une réelle utilité pour les consommateurs et pour la société ?
- Apporte-t-il quelque chose à votre entreprise ?
- Entre-t-il bien dans le cadre des objectifs et des stratégies de votre entreprise ?

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

- Délivre-t-il une valeur client supérieure à celle des produits concurrents ?
- Est-il facile à promouvoir et à distribuer ?
- Le marché potentiel est-il suffisamment large ?

1.3.3. Le test de concept ou le développement :

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

À ce stade, il est important de bien saisir la différence entre les notions d'idées et de concept. L'idée constitue, sous l'angle de l'entreprise, une possibilité de produit, dont la commercialisation pourrait être envisagée.

Le concept offre une version détaillée de cette idée, décrite sous l'angle des bénéfices clients.

Exemple d'idée concept développé par le Groupe Accor :

- L'Idee : Un Hôtel complétant la gamme des enseignes du groupe Accor*
- Le concept développé : Une vraie chambre d'hôtel à 30 euro
- Le produit

1.3.4. L'élaboration de la stratégie marketing :¹

L'énoncé de 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 ou trois premières années de commercialisation.

Dans un deuxième temps, on peut fixer le prix de vente, le mode de distribution et le budget marketing prévu pour une première année, ainsi que les principaux moyens de communication.

Enfin, la troisième phase consiste à identifier les objectifs de chiffre d'affaires, de parts de marché et de bénéfices à long terme, ainsi que l'évaluation prévue du mix marketing.

¹ www.memoireonline.com consulté le 10/05/2025 à 14.05

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

1.3.5. L'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.

Pour estimer les ventes à venir, l'entreprise peut examiner l'évolution passée de certains produits analogues et réaliser des enquêtes d'intention d'achat. Après avoir établi les prévisions de ventes, les dirigeants peuvent évaluer les coûts et les bénéfices envisageables, en faisant la synthèse des coûts de marketing, de R&D, d'exploitation, de comptabilité et de trésorerie.

L'entreprise utilise ensuite l'ensemble de ces données pour analyser l'intérêt financier du projet de nouveau produit.

1.3.6. L'élaboration du produit (Marketing MIX) :

Jusqu'à ce stade, le produit n'existe le plus souvent que sous la forme d'une description écrite, d'un schéma ou, au mieux, d'une maquette ou d'un prototype.

Si on franchit avec succès l'étape de l'analyse économique, on passe à l'élaboration du produit, qui consiste pour le département l'entreprise et ses responsables de la R&D à concrétiser le concept en un produit physique.

Les bénéfices retenus dans le concept doivent pour cela être traduits dans les fonctionnalités du produit.

En pratique la mise au point de la version finale du produit peut prendre plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années, et nécessiter de nombreux allers-retours entre laboratoires et les tests consommateurs.

1.3.7 Les marchés 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 test de marché.

1.3.8. LANCEMENT :

À l'issue des marchés-tests, l'entreprise dispose de suffisamment d'informations pour décider du sort du nouveau produit.

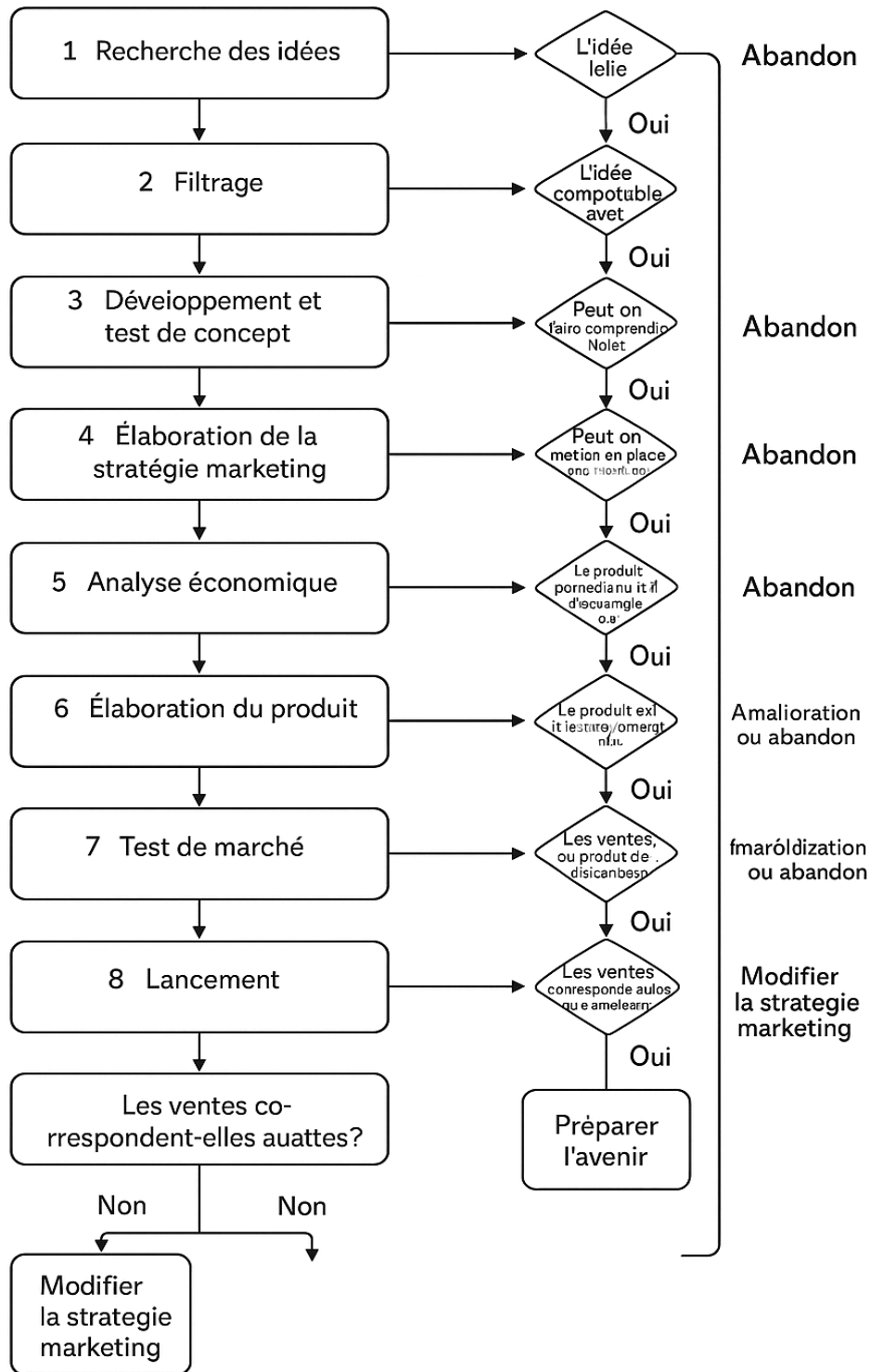
Chapitre II : lancement d'un nouveau produit et processus de lancement

Une décision de lancement entraîne des dépenses élevées, puisqu'il faudra sans doute construire ou louer une unité de fabrication et engager des dépenses public-promotionnelles. 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 étapes de lancement sont :

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

Figure n°6 : Les étapes de lancement d'un nouveau produit

Les étapes de lancement d'un nouveau produit



Source : PHILIP Kotler, Management marketing

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

1.4. L'importance financière et commerciale d'un nouveau produit :

On distingue entre :¹

1.4.1. L'importance financière et commerciale d'un nouveau produit :

Le lancement d'un nouveau produit requiert d'une grande importance financière et commerciale pour une entreprise. Sachant que les facteurs clés de réussite d'un nouveau produit augmente régulièrement au fur et à mesure du déroulement du processus d'évaluation tant en terme de bénéfices qu'en terme d'adoption chez les consommateurs.

1.4.2. Importance financière :

Peut être mise en relief par quelques chiffres. Quatre enquêtes célèbres sont fréquemment citées. En 1982, une étude de Boo1 Allen en Hamilton, réalisée auprès de 700 entreprises, indiquent que sur une période de cinq ans , 28% de leurs croissances sont directement liés à l'introduction de produits nouveaux .En 1986 , une étude du conférence Board met quant à elle en évidence que 35% du chiffre d'affaire d'une organisation sont dû à des produits qui n'étaient pas présents sur le marché dix ans auparavant .En 1990 , une enquête cofinancée par le Marketing science institue indique que 25% des ventes d'une entreprise sont liés à des produits développe au cours des trois dernières années.

Enfin, en1993 page indique que la part du chiffre d'affaire réalisé par des produits qui n'existaient pas il y'a cinq ans s'élèvent en moyenne à 45%.

1.4.3. L'importance commerciale :

Fait principalement référence à l'avantage du premier entrant, promis à l'entreprise qui met la première sur le marché une innovation produit.il conservera une part de marche élevée pendant plusieurs années et contribuera ainsi à la performance financière de l'entreprise .Urban et Alli indiquent par exemple , de manière symptomatique, que le Second entrant sur le marché ne peut espérer que 71% des ventes du pionnier .Les avantages stratégiques et psychologiques du pionnier sont en effet nombreux, et constitue autant de barrières à l'entrée pour les suiveurs.

Les avantages stratégiques du premier entrant sont multiples : le choix des segments les plus rentables , le positionnement optimal du produit , la fidélité à la marque si le pionnier propose

¹ David Gotteland et Christophe Haon, Développer un nouveau produit, paris.

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

un produit qui correspond aux attentes des consommateurs et dont le prix compétitif avec les possibles produits de substitution , l'effet d'expérience qui induit une diminution des coûts de production en fonction du nombre d'unités fabriquées et qui permet par conséquent de fixer des prix inférieurs à ceux des suiveurs ou d'augmenter la marge unitaire , l'accès aux canaux de distribution les plus performants et l'image positive d'entreprise innovante.

Le premier entrant, outre ses avantages stratégiques, bénéficie d'un double avantage psychologique. Le pionnier, du fait de sa primauté temporelle, formate les perceptions de la nouvelle catégorie de produit.

Il influence ainsi profondément la formation des préférences, notamment en sa faveur.

Par ailleurs, l'ordre d'entrée affecte l'apprentissage des consommateurs.

L'information concernant le pionnier est en effet perçue comme nouvelle et intéressante. Elle prédomine donc dans la formation des préférences sur l'information concernant les entrants suivants, qui est au contraire perçue comme redondante et inintéressante.

En conséquence, l'information mémorisée à propos du pionnier dépasse celle mémorisée à propos des suiveurs les jugements formés sur le pionnier sont ainsi plus durables et mieux ancrés.

1.5. Les caractéristiques et difficultés rencontrées en phase de lancement :

1.5.1. Les caractéristiques en phase de lancement :

Elle se caractérise par un démarrage lent des ventes suite à la mise en place progressive du produit sur le marché. Cette lenteur s'explique par des problèmes techniques relatifs soit à la mise au point du produit, soit à l'installation d'une capacité de production plus importante pour répondre à la demande future.

Les essais ou dégustations sont multipliés. Généralement, la distribution est limitée et ses procédures ne permettent pas encore de mettre rapidement le produit à la disposition du client final. Ce dernier manifeste d'ailleurs une certaine résistance à modifier ses habitudes d'achat. Seuls seront tentés d'acheter les produits les innovateurs et les réceptifs précoces à revenus élevés à cause du coût.

Pour ce qui concerne les bénéfices, ils sont réduits et surtout négatifs à cause des dépenses réalisées par l'entreprise pour stimuler la consommation et la distribution à travers des

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

investissements importants concernant la promotion. La concurrence reste cependant limitée et parfois inexistante à cause de la faible diffusion du produit.¹

1.5.2. Les difficultés rencontrées en phase de lancement :

Le principal problème du lancement d'un nouveau produit se situe au niveau de la stratégie de prix.

Ceux-ci ont tendance à être chers à cause des problèmes de couts (élevés sur une faible quantité de production, des problèmes techniques, des fortes marges nécessaires à la couverture des dépenses promotionnelles).

Le tableau suivant retrace quelques problèmes que l'on peut aussi rencontrer en phase de lancement.

Tableau n°5 : récapitulatif de quelques facteurs d'échecs

Problème rencontrés en phase de Lancement	Indicateurs permettant d'identifier ce problème
Hésitation des distributeurs à référencer le e produit	Distribution numériques, distribution valeur
Essai insuffisant du produit par les Consommateurs	Nombre d'acheteurs (na), pénétration cumulée
Rachat faible par les consommateurs ayant essayé le produit pour la première fois	Quantités achetées par acheteur (QA /NA) Taux de rachat
Dé référencement du produit par les distributeurs ayant initialement accepté de le référencer	Taux de rupture de stocks
Communication insuffisante ou inefficace auprès des consommateurs	Taux de notoriété faible Compréhension insuffisante du message Attribut du message à une autre marque Taux d'agrément faible
Produit mal mis en valeur en rayon	Pas de linéaire affecté au produit Emplacement sur les linéaires

Source: Analyse de la phase de lancement du nouveau produit au sein de Camlait SA (Mémoire en ligne)

¹ www.memoireonline.com consulté le 10/05/2025 à 15.30

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

1.5.3. Les stratégies et objectifs marketing en phase de lancement :¹

Avant, Durant, pendant et après le lancement d'un nouveau produit, l'entreprise doit mettre en pratique des objectifs et des stratégies bien adaptées afin de faire face au comportement qu'affiche le produit en cette phase.

1.5.3.1. Les objectifs de la stratégie marketing :

Il est donc tout d'abord de développer la demande et de lever les éventuels freins ralentissant la demande (on est dans des stratégies de notoriété et d'essai), puis de gagner des parts de marché sur les concurrents (on travaille sur les avantages concurrentiel du produit pour installer une préférence pour la marque), afin d'augmenter le profit, puis de diminuer les dépenses et de récolter les derniers bénéfices (on travaillera sur la fidélité à la marque pour préserver au maximum sa clientèle actuelle).

Le principal problème du lancement d'un nouveau produit se situe au niveau de la stratégie de prix.

Deux stratégies de prix sont possibles au lancement d'un nouveau produit :

Ecrémage :

Il consiste à pratiquer un prix fort pour maximiser la marge sur le peu de ventes auprès des innovateurs, généralement peu sensibles aux prix

Pénétration :

Elle consiste à baisser le prix à son maximum, quitte à réaliser une marque négative, de façon à faire essayer le produit à un maximum de consommateurs et à créer de la notoriété.

Tableau N°06 : Récapitulatif objectifs et décisions marketing en phase de lancement

Phase de lancement

¹ La communication liée au lancement d'un nouveau produit, Mémoire en master, Marketing, université Abderrahmane Mira, Bejaia, p 44.

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

Environnement	Croissance lente de la demande, Courbe des profits négatifs, Coût de production et de lancement importants, recettes faibles, volume de production faible.
Principaux objectifs stratégiques	Développer la demande globale
Produit	Insister sur la mise au point technique et commerciale du produit
Prix	Après avoir effectué des recherches sur les marchés-tests, on fixe le prix de revient
Distribution	Limité (on met le produit en place) pas de promotion agressive
Communication	le but de la communication est de faire connaître le produit par les grands médias

Source: Analyse de la phase de lancement du nouveau produit au sein de Camlait SA (Mémoire en ligne)

Section 2 : Le développement des nouveaux produits :

De nouveaux produits permettront aux entreprises soucieuses de leur durabilité de gagner de nouveaux clients et de fidéliser d'autres clients. Ce n'est que lorsque nous sommes conscients des problèmes en jeu que nous pouvons comprendre la nature et l'utilisation des nouveaux produits. La politique d'innovation semble être le moyen le plus sûr et le plus approprié pour une entreprise de s'adapter à l'environnement

2.1. Les différentes stratégies de produits :

Parmi les stratégies de produits qui existent ce trouve :

- L'innovation ;
- L'adaptation
- L'imitation.

2.1.1. L'innovation :

L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, mais aussi optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale comme de son département de recherche et développement.

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

Il existe principalement deux niveaux d'application de l'innovation des entreprises :

• **On peut innover ponctuellement** : il s'agit essentiellement de projet d'amélioration de produit existants, de création, ou d'adoption d'une nouvelle technologie à un produit.

• **On peut innover de manière permanente** : ne consiste plus à acquérir un avantage compétitif mais à pérenniser cette compétitivité.

Certains auteurs considèrent l'innovation comme un processus permanent, et en quelque sorte, consubstantiel à l'acte d'entreprendre : « l'innovation est au cœur même de la démarche entrepreneurial. Le concept d'innovation est en relation directe avec celui de l'entreprise, et pratiquement tous les projets de l'entreprise reposent à l'origine sur une innovation »² [GEGIT, 1994]. Mais d'autres définissent l'innovation comme le produit d'une activité spécifique, ainsi [DURIEUX, 2000], pour qui « l'innovation est un contenant avant d'être un processus »

Du point de vue de l'entreprise, l'innovation a certes une origine technique, mais elle se situe nettement de l'espace économique : c'est le lancement de nouveaux produits permettant conquérir des parts de marché, ou la mise en place de nouvelle façon de faire permettant des gains de productivité¹

2.1.1.1. Différents types d'innovation

Il existe 3 types d'innovation :

□ **Les produits nouveaux sans avancée technologique :**

Ce sont des produits nouveaux pour l'entreprise mais qui ne détiennent pas de réelle avancée technologique, il peut s'agir : d'extensions d'une gamme de produit déjà existante, du lancement, dans certains pays, d'un produit que l'entreprise fabrique et vendait déjà dans autre pays ou d'un produit qui est nouveau pour l'entreprise mais qui a déjà été lancé avant par ses concurrents.

¹ Lendrevie et D.lindon, Mercator, Théorie et pratique du marketing, 5ème édition, [1997], P 273. ² GEGIT MARC, L'innovation dans l'entreprise, [1994], P 2. ³ DURIEUX florence, Management de l'innovation : une approche évolutionniste. Paris, Vuibert, [2000], P 3.

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

□ **Les nouveautés technologiques qui n'entraînent pas de gros changement dans les comportements des consommateurs :**

Il s'agit, en fait, de changer la composition d'un produit, ou encore de modifier son processus de fabrication afin d'en améliorer les performances ou réduire son coût de fabrication, cela peut donc augmenter la satisfaction des consommateurs sans pour autant entraîner des changements dans leurs habitudes de consommation ou d'utilisation.

□ **Les innovations entraînant de nouveaux comportements de consommateur, innovations de rupture :**

Ce sont des avancées technologiques majeures qui permettent de répondre à des besoins déjà existants et même d'en créer de nouveau

2.1.1.2. Les raisons de l'innovation

Plusieurs facteurs peuvent conduire une entreprise à renouveler les produits de sa gamme. Les entreprises lancent de nouveaux produits car :

•Saturation du marché

Dans les marchés saturés, l'innovation est le seul moyen efficace pour relancer la demande de façon significative. Si on arrive à rendre les produits déjà sur le marché obsolètes grâce à une innovation, on pousse à un rachat anticipé ou à un multi-équipement. Les nouveaux produits dynamisent les ventes de l'entreprise.

•Restauration des marchés

L'innovation permet de restaurer les marges: le marketing défensif sur les anciens est extrêmement coûteux et les soutiens de la part du marché se traduisent par une dégradation rapide et contenue des marges. Le marketing défensif se fait essentiellement à coup de budgets de promotion, de publicité et de baisse des prix.

•Fidélisation de la distribution

Lors d'une opposition entre les producteurs et la grande distribution, l'innovation constitue l'arme principale et exclusive des produits. Les distributeurs sont toujours très sensibles aux nouveaux produits intéressants et les termes de la négociation redeviennent alors plus favorables aux producteurs.

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

2.1.1.3. Catégories d'innovation

•L'innovation de produit ou de prestation

(Quand il s'agit d'une entreprise du commerce ou des services) : création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle prestation commerciale ou de service.

•L'innovation de procédé

Mise en œuvre des nouvelles techniques pour la production des biens ou la réalisation de prestation de service

•L'innovation d'organisation

Que ce soit en termes de pratiques commerciales, d'organisation de travail ou des relations extérieures des entreprises. Les cercles de qualité en sont un exemple.

•L'innovation de marketing

Par exemple la mise en franchise ou la promotion sur internet. Ainsi, selon la commission européenne, l'innovation est générée non seulement par la recherche la technologie, mais aussi par des nouvelles solutions de marketing et de gestion

2.2 L'adaptation :

Tout produit présent sur le marché doit être solvables et, le plus important d'être rentable. Ainsi il doit correspondre aux attentes de la cible visée et faire face à la concurrence présente sur ce marché. A cet effet, la stratégie d'adaptation permet à l'entreprise d'atteindre ses finalités. Cette dernière se concrétise par des modifications apportées aux produits : caractéristiques, méthodes de fabrications, distributions, services...

2.3 L'imitation :

C'est la stratégie la plus utilisé. De nombreuses entreprises préfèrent attendre le succès des produits lancés par la concurrence pour entrer sur le marché avec un produit similaire

2.3.1 Les avantages et les inconvénients de l'imitation :

- ♦ **Les avantages :**
 - Le coût de l'innovation est supporté principalement par l'entreprise pionnière, les produits suivants n'apportant, dans un premier temps, que peu de nouveautés.
 - Le risque est presque nul si le succès du produit imité est important.

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

♦ Les inconvénients :

- Si la sortie du nouveau produit est bien organisée, l'entreprise pionnière possède au minimum six mois d'avance sur ses concurrents.
- A terme, l'utilisation répétée de cette stratégie rend l'entreprise dépendante de la durée de vie des produits imités.¹

2.4 Les facteurs influençant la démarche d'innovation des entreprises :

Plusieurs facteurs affectent le déroulement du processus, ils sont liés à la nature du projet (son degré d'innovation et sa proximité avec les activités antérieures de l'entreprise), mais également à la culture interne à l'organisation et au délai assigné pour concevoir et commercialiser le nouveau produit.

2.4.1 Le degré d'innovation du produit :

Quel que soit le degré d'innovation associé au projet, les phases de conception et de lancement sont essentielles dans le processus d'innovation. En revanche, il y'a une divergence sur les autres étapes, non pas sur leur nature que sur les méthodes et les critères employés. Pour les produits particulièrement innovants, l'évaluation de l'idée doit être centrée sur la réflexion stratégique interne, fondée sur les ressources et les compétences de l'entreprise. L'absence des concurrents directs limite l'analyse concurrentielle, l'inverse s'applique pour les produits moins innovants.

La phase de conception est toujours extrêmement utile. Cependant, plus le produit est innovateur, plus le test de concept demeure délicat parce que les clients ont du mal à appréhender un produit rassemblant peu à ce qu'ils connaissent. Il est important de vérifier soigneusement la bonne compréhension du concept avant le test lui-même.

2.4.1.1 Le délai de développement des nouveaux produits :

Depuis plusieurs années, les entreprises cherchent à réduire le délai de la conception des nouveaux produits, ce facteur appelé « time to market ». Il est jugé essentiel pour plusieurs raisons : la réduction de la durée de vie des produits sur le marché, la volonté de répondre au plus vite aux attentes des clients, l'évolution accélérée des technologies, la concurrence accrue qui repose de plus en plus sur la rapidité.

¹Claude Demeure, aide-mémoire Marketing, Edition, Dunod, paris, 2008, p150

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

Les efforts généralisés pour accélérer le processus d'innovation apparaissent parfois comme une course en avant de l'entreprise dont les efforts s'annulent les uns des autres par le mode d'organisation adopté. A cet effet, deux choix doivent être réalisés par l'entreprise : définir les étapes de processus réalisées en interne et le rôle éventuel attribué à des partenaires externes, puis choisir à quel type d'équipe confier l'innovation en interne.

2.4.2 Le marketing mix comme moyen d'action

Il ne suffit pas de créer de nouveaux produits ou d'apporter des modifications et des améliorations sur ceux existants déjà. Mais il est important que ces décisions soient en cohérence avec les éléments du mix marketing adoptés par l'entreprise :

2.4.2.1 Les décisions concernant la politique du produit :

Elles consistent à « situer le produit au niveau de la gamme de l'entreprise, de nombre de références et le choix entre la création d'une nouvelle marque ou garder et réutiliser la marque existante ».

2.4.2.2 Les décisions concernant la politique de prix :

Le choix du prix d'un nouveau produit dépend des objectifs stratégiques qui lui sont assignés. On peut choisir un prix élevé au départ, dit « haut gamme », au produit. On peut à l'inverse choisir un prix volontairement bas, dit « prix de pénétration », afin de maximiser les ventes et d'accélérer la diffusion du produit.

2.4.2.4 Les décisions relatives à la politique de communication :

Le choix en termes de politique de communication concernant le moment du budget, la taille de la cible visée, la pression publi-promotionnelle exercée sur cette cible et l'utilisation du mix des communications.

2.4.2.5 Les décisions relatives à la politique de distribution :

Il s'agit d¹e choisir entre l'utilisation des canaux de distribution traditionnels de la catégorie des produits (ou des catégories proches) ou une solution nouvelle. Il peut s'agir de la création ou l'utilisation de point de vente exclusif, voire de la création d'un canal de distribution, il s'agira de déterminer si l'on opte pour une distribution sélective, en choisissant quelques points de vente particuliers, ou intensive en essayant de faire référencer le produit dans le plus grand nombre de points de vente possible.

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

Section 03 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit

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

Pour accomplir cela, l'entreprise est encouragée à examiner attentivement les éléments du mix marketing, à savoir le produit, le prix, la distribution (la place) et la promotion¹.

1- La politique du produit :

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

1.1- La marque :

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

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

¹ Bayou Zakia, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Tizi-Ouzou, 2018

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

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

- Évocatrice de qualité et d'avantages : taille fine, Mr propre etc.
- Originale : chopa chups.
- Agréables à entendre et facile à prononcer : Mars, Omo, Isis...etc.
- Possibilité de la fractionner dans différentes langues et différentes cultures : Coca, Bic...etc.
- Déclinable : Danone, Danao...etc.
- Courte : Fa, II, Pepsi...etc.

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

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

1.2- Le design :

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

1.3- Le packaging :

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

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

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

1.4- La politique prix :

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

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

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

- **L'objectif de l'entreprise :** il s'agit de maximiser le profit, atteindre un taux de rentabilité important

- **L'objectif marketing :**

- Si l'entreprise est un leader en innovation ou en qualité, son objectif sera de fixer un prix qui reflète et rentabilise ses efforts tout en valorisant son image.

- Des objectifs spécifiques sont également pris en considération, tels que l'utilisation de produits d'appel pour attirer la clientèle vers une gamme particulière, ou l'utilisation de produits barrage pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

1.4.1- Les facteurs de fixation des prix

Il y a des facteurs internes et externes.

- **Les facteurs internes :** Les éléments à prendre en compte incluent les coûts associés au produit (coûts fixes et variables), ainsi que les prix des autres produits de la même gamme ou d'autres gammes.

- **Les facteurs externes :** peuvent être :

- **La réaction des consommateurs aux prix :** D'autres considérations importantes sont la disponibilité de produits de substitution, la possibilité ou non de stockage, ainsi que la perception et le pouvoir d'achat des consommateurs.

- **La position du distributeur :** est cruciale pour l'entreprise, car il représente un partenaire essentiel. Il est donc indispensable que le prix de vente au consommateur soit suffisamment élevé pour rémunérer et motiver le distributeur.

- **La concurrence :** Plus les caractéristiques des produits seront similaires plus il sera difficile

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

de se démarquer du prix pratiqué par la concurrence.

- **La réglementation** : Il s'agit de l'ensemble des contraintes légales encadrant la liberté de fixation des prix par l'entreprise, visant à protéger le consommateur contre les pratiques préjudiciables.

Les méthodes de fixation des prix dépendent de plusieurs facteurs, dont la demande (qui peut être élastique ou inélastique selon les produits), la concurrence, et la stratégie de l'entreprise en matière de prix, notamment en utilisant des concepts comme le prix psychologique pour influencer la perception du consommateur.

1.4.2- Les stratégies de prix :

- **La stratégie de prix bas ou prix de pénétration** : Axée sur la réduction des coûts, cette stratégie facilite l'entrée sur un marché où la différenciation des produits est simple. Elle peut être adaptée et évoluer ; l'entreprise peut choisir de continuer à refléter les baisses de coûts liées au volume dans les prix, ou de ne pas les refléter afin d'augmenter la marge bénéficiaire.

- **La stratégie des prix élevés ou la stratégie d'écémage** : Cette stratégie s'applique sur un marché où les clients sont disposés à payer pour l'innovation. Initialement, le prix est élevé, mais il baisse progressivement à mesure que cette clientèle est saturée et qu'une clientèle plus large est ciblée. À ce stade, de nouveaux concurrents apparaissent et l'innovation devient commune. Cette approche attire principalement les entreprises visant une image de marque haut de gamme. La stratégie de serveur ou d'alignement est souvent adoptée lorsque le marché est bien établi et fortement surveillé par les entreprises existantes, et toute action peut déclencher des réactions agressives de leurs concurrents.

1.5- La politique de distribution :

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

1.5.1- Les types de circuit

On distingue les circuits suivants :

- **Circuit long** : Entre le producteur et le consommateur, il peut y avoir plusieurs

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

intermédiaires.

- **Circuits longs à deux niveaux** : fabricant au grossiste puis au détaillant puis au consommateur final.

- **Circuits longs à trois niveaux** : Le chemin habituel peut inclure le fabricant, le grossiste, le demi-grossiste, puis enfin le consommateur final.

- **Circuits courts** : Le fabricant vend à un intermédiaire unique, qui à son tour vend au consommateur final.

- **Circuits ultra courts ou direct** : Il n'y a aucun intervenant entre le producteur et l'acheteur dans le cas de ventes directes, telles que la vente à domicile ou la vente par correspondance.

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

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

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

A. Avantage du circuit

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

B. Inconvénients du circuit

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

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

1.5.2- Le choix d'un circuit de distribution :

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

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

1.5.3- Les stratégies de distribution :

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

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

1.6- La politique de communication :

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

1.6.1- Les objectifs de la communication :

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

- ☐ **Objectif cognitif** : Il s'agit de rendre le produit plus visible.
- ☐ **Objectif affectif** : L'objectif est de susciter un sentiment d'appréciation envers le produit.

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

□ **Objectif conatif** : L'objectif est d'inciter le client à prendre des mesures ou à réagir face à un produit de l'entreprise.

1.6.2- Le mix communication :

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

•**La communication via les médias** : L'entreprise peut promouvoir son produit à travers cinq canaux de publicité : la télévision, la presse, la radio, l'affichage et le cinéma. La publicité, qui est une forme de communication payante, est généralement impersonnelle et unilatérale. Elle est diffusée via les supports médiatiques mentionnés, émanant d'une organisation en faveur d'un produit ou d'une marque.

•**La communication hors média** : Il s'agit de la communication qui ne fait pas appel aux supports mentionnés précédemment.

•**Le marketing direct** : message interactif direct entre l'émetteur et le récepteur avec personnalisation du message donner les supports et les majeurs

•**Le sponsoring** : Il s'agit de fournir un soutien matériel, financier et technique, souvent sous forme de contrat, à une équipe, un joueur, etc., en échange de retombées médiatiques, commerciales et financières.

•**Le mécénat** : Il s'agit de fournir un soutien matériel ou autre sans attendre de contrepartie en retour, tel que dans des actions humanitaires ou caritatives, poursuivant ainsi un objectif non lucratif.

•**Relations publiques** : Il s'agit de tous les messages diffusés auprès du public lors d'événements tels que les foires, les salons, etc.

•**Promotion des ventes** : Il s'agit d'une pratique bien connue qui implique d'offrir un avantage supplémentaire aux consommateurs à travers le produit lui-même, tel que des primes, des jeux, des prix bas, etc.

•**Le merchandising** : La manière dont les produits sont disposés dans le point de vente peut

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

influencer positivement ou négativement la décision d'achat d'un produit.

1.7- Le contrôle du lancement du nouveau produit :

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

1.7.1- Les indicateurs commerciaux :

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

1.7.2- Les indicateurs de communication :

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

1.7.3- Les indicateurs relatifs aux consommateurs :

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

1.7.4- Les indicateurs relatifs à la distribution :

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

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

1.7.5- Les indicateurs relatifs à la concurrence :

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

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

Conclusion :

Le lancement d'un nouveau produit constitue l'ultime étape d'un processus long et complexe, dont le succès repose à la fois sur une stratégie de développement rigoureuse et un diagnostic stratégique précis. Si le soin apporté à chaque phase du développement permet de poser des bases solides, c'est l'intégration d'un diagnostic stratégique pertinent qui permet de transformer ces efforts en réussite commerciale. En combinant une planification méthodique avec une compréhension approfondie du marché, des besoins des consommateurs et de la concurrence, les entreprises augmentent significativement leurs chances de réussir le lancement et d'assurer la durabilité du produit. C'est donc dans cette synergie entre préparation minutieuse et vision stratégique que réside la clé d'un lancement réussi.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Introduction générale

Avant d'introduire un nouveau produit sur le marché, il est essentiel pour une entreprise de réaliser un diagnostic stratégique rigoureux. Cette démarche commence par une évaluation détaillée de ses ressources internes, notamment les compétences techniques, les capacités de production, ainsi que les moyens humains et financiers. Elle se poursuit par une analyse de l'environnement externe, en prenant en compte les caractéristiques du marché cible, les attentes des consommateurs et la position des concurrents.

Dans le cas d'Electro-Industrie, cette étape d'analyse est cruciale pour s'assurer que le produit à lancer correspond aux besoins du marché et possède un potentiel de réussite. Le contexte spécifique du marché algérien, marqué par une dynamique fluctuante entre le secteur public et privé, rend indispensable l'ajustement stratégique pour optimiser les ventes.

Ce chapitre a pour ambition de démontrer qu'un diagnostic stratégique bien structuré constitue un levier essentiel pour garantir la réussite d'un nouveau lancement. Il permettra à Electro-Industrie de mieux s'adapter aux évolutions du marché et d'aligner son offre avec les attentes de sa clientèle.

Dans un premier temps, nous présenterons en détail Electro-Industrie, à travers son parcours, ses évolutions, ses missions et son organisation interne. Cette contextualisation mettra en lumière l'importance d'un tel diagnostic pour l'entreprise.

Ensuite, nous analyserons les éléments fondamentaux de l'environnement interne et externe, notamment les ressources disponibles, les relations avec les acteurs clés, les forces concurrentielles, ainsi que les tendances du marché.

Nous décrirons par la suite la méthodologie de recherche utilisée pour collecter les données nécessaires à cette étude, en exposant les outils retenus, tels que les entretiens et les sources documentaires.

Enfin, nous terminerons par une interprétation des résultats obtenus, en soulignant les implications stratégiques, les points d'appui, les axes d'amélioration, ainsi que les pistes à exploiter pour assurer le succès du produit à lancer.

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

1.1 – Origines et évolution historique de l'entreprise

Electro-Industrie est une entreprise publique économique (EPE) de droit algérien, localisée à Azazga. Elle trouve ses origines dans le cadre de la restructuration industrielle opérée en Algérie entre 1980 et 2000. En 1999, cette transformation a abouti à la dissolution de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale d'Électronique), et à la création de plusieurs filiales autonomes, dont Electro-Industrie, qui adopta alors le statut de société par actions (SPA).

La construction de l'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat clé en main avec plusieurs partenaires allemands :

- Siemens, pour la fabrication des moteurs, alternateurs et groupes électrogènes ;
- Trafo-Union, pour la production des transformateurs ;
- Fritz Werner, pour la conception et l'ingénierie du projet.

La production industrielle a débuté en 1985 avec les transformateurs, suivie en 1986 par celle des moteurs et alternateurs, fabriqués sous licence Siemens jusqu'en 1992. Depuis janvier 1999, Electro-Industrie opère de manière autonome.

1.2 – Situation géographique et superficie de l'usine

L'entreprise est implantée sur un site de 39,5 hectares, à usage agricole, situé le long de la route nationale n°12. Elle se trouve à environ 30 kilomètres du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et à 8 kilomètres du centre administratif de la daïra de Azazga. Cette localisation stratégique facilite l'accès aux infrastructures régionales et aux principaux marchés.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Tableau N° 7 : Effectif globale de l'entreprise électro industrie :

Catégorie	Pourcentage	Nombre d'employés	Unités de production
Cadres	22%	194	1 Unité de production 2-Unité de production 3-Unité de production
Personnel de maîtrise	31%	274	2 Unité de production 2-Unité de production 3-Unité de production
Personnel d'exécution	47%	415	1-Unité de production 2-Unité de production 3-Unité de production
Total	100%	883	

Source : document inter de l'entreprise

1.3 – Secteur d'activité de l'entreprise

Electro-Industrie occupe une position de leader, tant au niveau national qu'africain, dans le domaine de l'industrie électrotechnique. Depuis 1986, l'entreprise s'est spécialisée dans la fabrication de moteurs électriques, d'alternateurs et de transformateurs de distribution. L'ensemble de ses produits respecte les normes internationales les plus strictes, notamment celles de la Commission Électrotechnique Internationale (CEI), ainsi que les standards allemands DIN et VDE, gages de qualité et de conformité technique.

1.4 – État des unités de production et perspectives de développement

1.4.1 – Unité moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et prestations techniques

Cette unité produit des équipements électromécaniques inspirés des modèles Siemens, son ancien partenaire technologique. Les produits sont conformes aux standards CEI/DIN/VDE, et leur fiabilité est reconnue par plusieurs clients nationaux et internationaux, notamment en ex-URSS, en France et au Maroc.

Cependant, malgré un investissement ayant absorbé 80 % des ressources financières, cette unité n'a jamais atteint les volumes de production prévus initialement, ce qui remet en question sa rentabilité.

La capacité théorique annuelle de production de cette unité est la suivante :

- 5 000 transformateurs (0,25 kW à 400 kW)
- 50 000 moteurs (50 kW à 3 150 kW)
- 2 000 alternateurs (15 kW à 1 250 kW)
- Montage de 400 groupes électrogènes

L'unité dispose de l'ensemble des équipements nécessaires pour assurer la fabrication et le contrôle qualité des produits finis. Elle emploie actuellement 332 agents, dont 50 cadres. L'un des problèmes majeurs rencontrés est la difficulté à écouler 9 000 moteurs monophasés encore en stock, due à la situation financière précaire du client POVAL de Berrouagoua, un blocage qui persiste à ce jour.

1.4.2 – Perspectives d'évolution de l'unité moteurs (UMP)

Pour améliorer ses performances et adapter sa production à la demande du marché, l'unité prévoit plusieurs actions stratégiques, notamment :

- La transformation des encours de production en produits finis,
- La réduction des stocks accumulés,
- L'abaissement des coûts de revient,
- Le renforcement des relations commerciales avec les clients,
- La recherche de nouveaux marchés à l'exportation et de partenaires industriels.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Face aux difficultés de commercialisation des moteurs, des mesures de modernisation de l'outil de production ont été décidées, telles que :

- L'élargissement de la gamme des moteurs monophasés,
- La fabrication de moteurs spécifiques selon les besoins des clients,
- La production de moteurs à deux vitesses,
- L'introduction de moteurs avec une isolation de classe H,
- L'assemblage de groupes électrogènes,
- La fabrication de moteurs pour systèmes de climatisation à destination de l'ENEIM.

Par ailleurs, plusieurs nouveaux produits sont en cours de développement :

- Moteurs réducteurs,
- Moteurs intégrant un système de freinage.

1.4.3 – Unité transformateurs (UTR)

L'unité dédiée à la fabrication des transformateurs fonctionne actuellement à pleine capacité, avec une production annuelle d'environ 5 000 unités, ce qui lui permet de couvrir 70 % de la demande nationale. Le reste du marché est partagé entre plusieurs concurrents étrangers, tels que :

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

La qualité des transformateurs produits par Electro-Industrie est reconnue sur le marché, et les clients ne se tournent vers la concurrence que lorsqu'ils ne trouvent pas de disponibilité en interne.

Parmi les principaux clients de l'entreprise figurent :

- CAMEG et KAHRIF, qui équipent notamment SONELGAZ (compagnie nationale d'électricité),

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

- AMMIMER ÉNERGIE.

Les prix sont négociables pour les grands comptes, tandis qu'un tarif catalogue est appliqué aux autres clients.

Perspectives de l'unité transformateurs :

Augmenter la capacité de production pour atteindre 6 000 unités par an afin de mieux satisfaire la demande locale ;

Développer l'exportation vers des marchés étrangers ;

Moderniser les procédés de fabrication en introduisant des transformateurs hermétiques et secs, plus performants et durables.

1.5 – Structure organisationnelle de l'entreprise (organigramme)

L'organisation interne de Electro-Industrie est conçue pour garantir son efficacité opérationnelle, sa croissance et sa capacité d'adaptation face aux exigences économiques du marché. L'organigramme de l'entreprise comprend les principales fonctions suivantes :

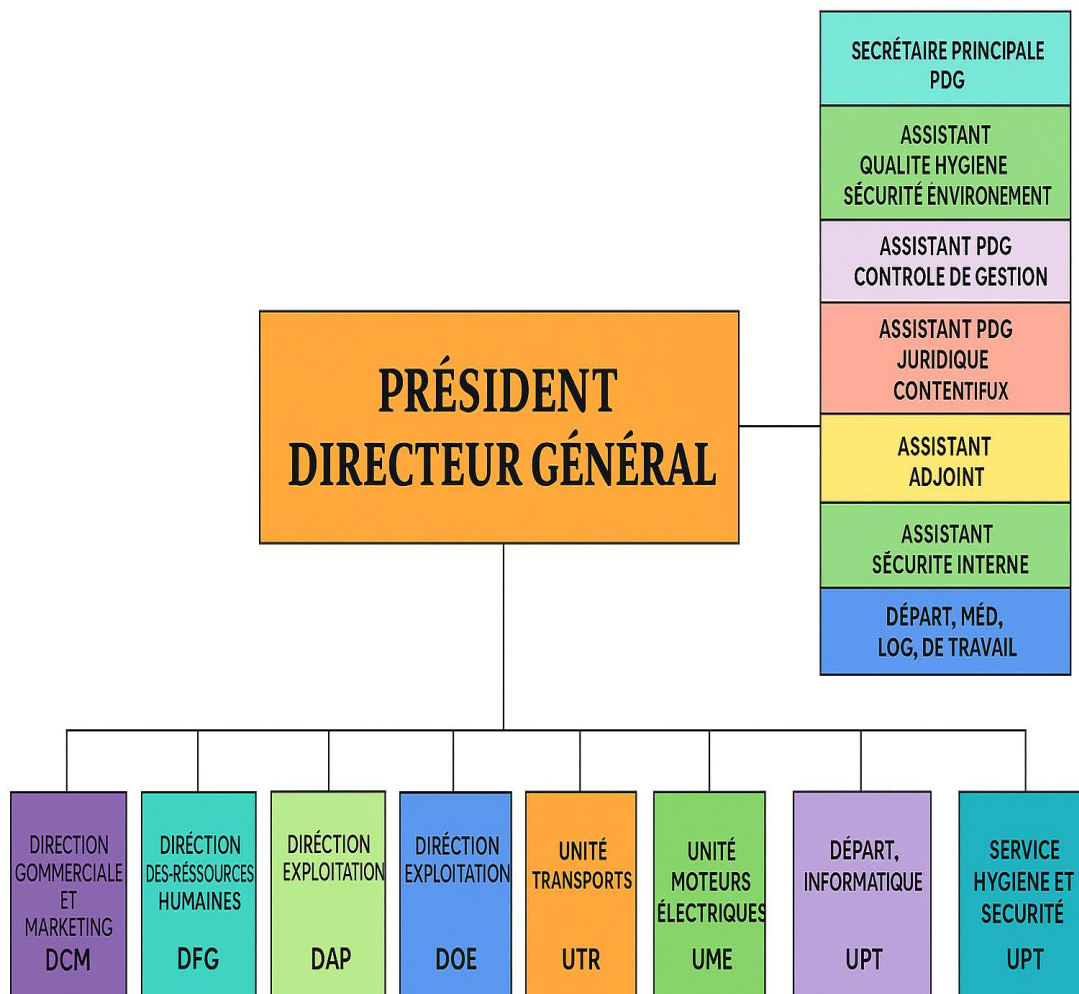
- Président Directeur Général (PDG)
- Secrétaire principale auprès du PDG
- Assistant en charge de la qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE)
- Assistant juridique et chargé des affaires contentieuses
- Assistant responsable de l'audit interne
- Département Moyens Communs Logistique, MEDC de Travail
- Département informatique
- Service hygiène et sécurité
- Direction commerciale et marketing (DCM)
- Direction des ressources humaines et organisation (DRHO)
- Direction finances et comptabilité (DFC)
- Direction achats et approvisionnements (DAA)
- Direction développement industriel et partenariat (DDP)

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

- Unité transformateurs (UTR)
- Unité moteurs électriques (UME)
- Unité prestation technique (UPT)

Figure N° 07 : organigramme de l'entreprise EI :



Source : document interne de l'entreprise.

1.6 – Focalisation sur la direction commerciale d'Electro-Industrie

Dans le cadre de cette étude, nous porterons une attention particulière à la Direction Commerciale (DC) d'Electro-Industrie, en raison de son rôle stratégique dans la dynamique de développement de l'entreprise.

1.6.1 – Rôle et missions de la Direction Commerciale

La Direction Commerciale agit comme un intermédiaire stratégique entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, mais également d'autres acteurs clés tels que les transporteurs et les compagnies d'assurance dans le cadre des opérations commerciales. Elle est un levier essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise.

Son rôle ne se limite pas à la gestion des ventes : elle œuvre aussi à fidéliser la clientèle, à étendre les parts de marché de l'entreprise et à garantir une communication fluide entre les différents partenaires commerciaux.

La Direction Commerciale d'Electro-Industrie se structure autour des pôles suivants :

- Un département commercial et relations clients ;
- Un service marketing ;
- Un cadre chargé du recouvrement des créances ;
- Un cadre en charge du reporting commercial.

1.6.2 – Département commercial et relation clients

Ce département comprend plusieurs services spécialisés, chacun avec un rôle bien défini dans le processus de gestion commerciale.

1.6.2.1 – Service des ventes (produits transformateurs)

A) Cadre commercial

Objectif principal :

Superviser les activités du service et participer à l'élaboration des stratégies de vente en collaboration avec la direction et les services techniques.

Missions principales :

Participer aux salons professionnels, foires et expositions afin d'élargir le portefeuille client et développer les opportunités commerciales ;

Informar les clients sur les nouvelles fonctionnalités ou améliorations des produits ;

Élaborer des rapports d'activités réguliers pour le suivi des performances commerciales.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

B) Responsable de la facturation (Chef de section facturation)

Objectif principal :

Assurer la gestion efficace de l'ensemble des opérations de facturation de l'entreprise.

Missions principales :

- Élaborer et mettre à jour les plans budgétaires et comptables relatifs à la facturation
- Assurer le suivi rigoureux des factures émises ;
- Exploiter les outils de gestion (tableaux de bord, bilans) pour analyser les performances ;
- Superviser les inventaires liés aux activités commerciales.

C) Cadre en charge de l'après-vente

Objectif principal :

Gérer les retours d'informations clients et améliorer la satisfaction après la vente.

Missions principales :

- Traiter les réclamations et résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs ;
- Fournir des conseils techniques et des informations sur l'utilisation des produits ;
- Collecter les retours clients concernant la qualité des produits afin d'alimenter une démarche d'amélioration continue.

D) Cadre responsable de la sous-traitance

Objectif principal :

Piloter les projets de sous-traitance, négocier avec les partenaires et garantir la qualité des livrables.

Missions principales :

- Superviser les performances des fournisseurs et la conformité des produits sous-traités ;
- Mener une veille technique pour identifier de nouveaux partenaires et innovations ;

- Participer au développement de nouveaux produits en collaboration avec les sous-traitants ;
- Conduire les négociations et coordonner les actions nécessaires au bon déroulement des projets externalisés.

1.6.2.2 – Autres services rattachés au département commercial

E) Service expédition

Ce service est chargé de la gestion logistique interne et externe des produits semi-finis et finis. Il assure la réception, le stockage, la préparation et la distribution des produits. Il joue également un rôle crucial dans l'optimisation des flux logistiques, en veillant à la fluidité de la circulation des composants et marchandises à l'intérieur de l'entreprise et vers les clients externes.

L'objectif principal du service expédition est de garantir la qualité de service ainsi que le respect strict des délais de livraison, contribuant ainsi à la satisfaction client.

1.6.3 – Le service marketing et fonctions associées

Le service marketing occupe une place stratégique au sein de la direction commerciale. Il a pour mission de promouvoir l'image de l'entreprise, de valoriser ses produits et d'accompagner la force de vente par des outils et actions ciblées.

A) Cadre en charge du marketing

Objectif principal :

Concevoir et mettre en œuvre des campagnes marketing efficaces afin de soutenir les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Missions principales :

- Élaborer et diffuser des campagnes d'e-mailing promotionnel ;
- Rédiger des contenus destinés aux supports de communication interne et externe ;
- Préparer des argumentaires commerciaux adaptés à la clientèle cible ;
- Assurer le suivi des campagnes marketing et réaliser des analyses statistiques sur leur efficacité.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

B) Cadre chargé du recouvrement

Objectif principal :

Assurer la gestion des créances clients et garantir leur recouvrement dans les délais impartis, tout en préservant une bonne relation commerciale.

Missions principales :

- Identifier les éventuels litiges commerciaux susceptibles de retarder les paiements ;
- Gérer activement le recouvrement des factures impayées ;
- Négocier avec les clients des solutions de règlement adaptées ;
- Maintenir une communication ouverte avec les clients afin de renforcer la relation de confiance.

C) Cadre en charge du reporting

Objectif principal :

Collecter et analyser les données financières de l'entreprise afin de produire des rapports consolidés destinés à la direction générale.

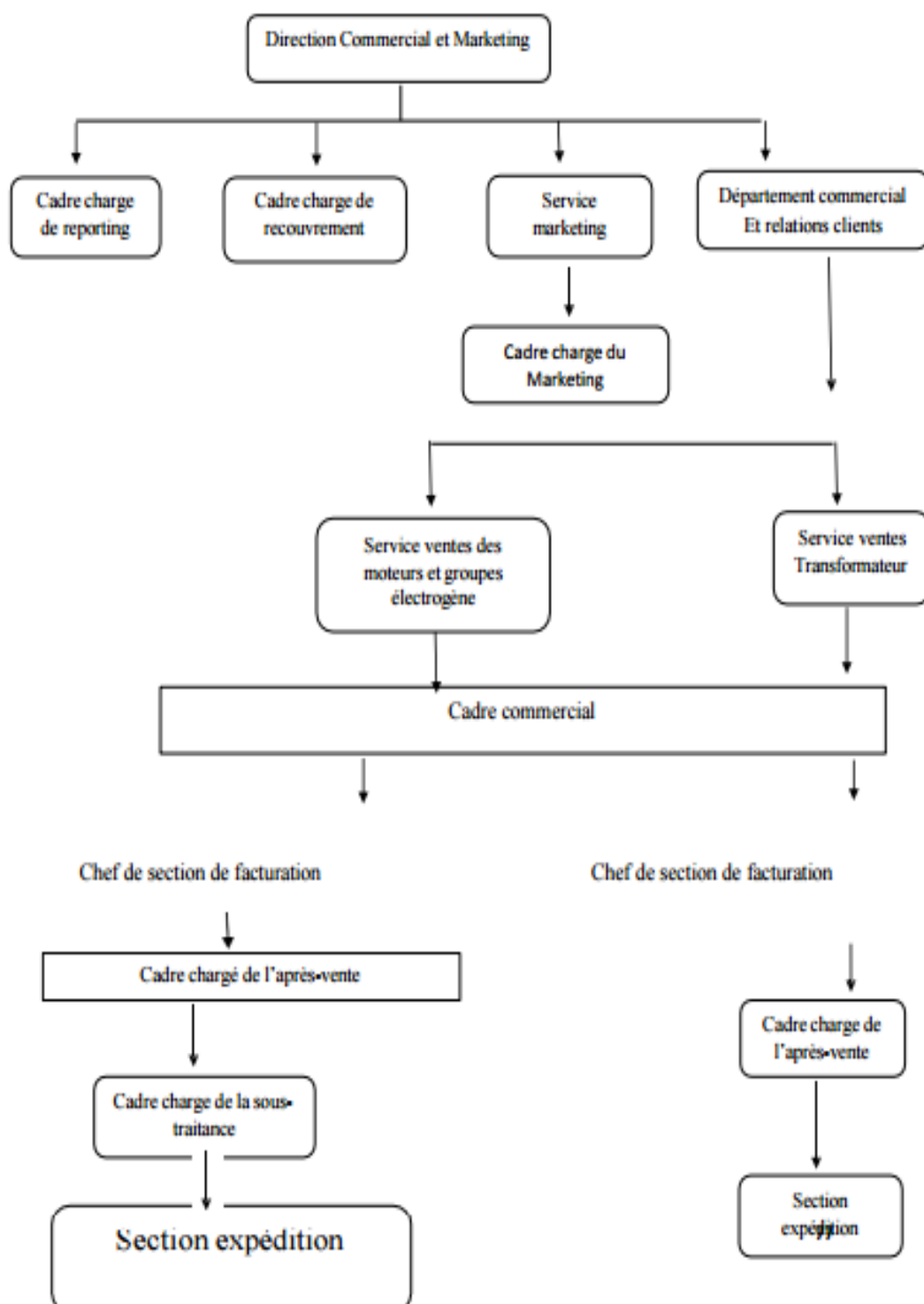
Missions principales :

- Réaliser une consolidation des comptes à partir des données comptables ;
- Analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels ;
- Transmettre des rapports réglementaires et stratégiques à la direction pour appuyer la prise de décision.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Figure N 08 ; direction commerciale et marketing de l'entreprise EI



Source ; Document de l'entreprise 2021.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Section 2 :Analyse du diagnostic interne et externe au sein d'Electro-Industrie

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

1-Analyse interne :

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

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

qu'à la sous-traitance externe

Tableau N° 08: ressources et compétences de l'entreprise EI

Catégorie des compétences	Description	Catégories des ressources	Description
Compétences humaines	L'équipe se distingue par une forte expertise technique dans les domaines de l'électronique, de l'ingénierie électrique et des technologies associées. Elle compte également du personnel hautement qualifié en recherche et développement, ainsi qu'un encadrement expérimenté dans le secteur industriel.	Compétences Conception et Ingénierie	L'entreprise possède une capacité éprouvée à concevoir des produits électroniques de haute technologie. Elle bénéficie également d'une expertise en ingénierie permettant l'intégration de systèmes complexes.
Compétences Physiques	Les installations de production sont modernes et bien équipées, avec des machines de pointe	Compétences de	L'organisation maîtrise des techniques avancées de fabrication de composants

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Compétences Physiques	pour la fabrication et les tests. L'entreprise dispose aussi de stocks importants de composants électriques et électroniques, assurant.	Fabrication	électroniques, tout en respectant rigoureusement les normes de qualité et de sécurité en vigueur
Compétences de Financières	L'entreprise repose sur une base financière solide, ce qui lui permet d'investir activement dans la recherche et l'innovation. Elle est également capable de financer des projets technologiques d'envergure et de mobiliser des lignes de crédit pour soutenir son expansion et le développement de nouveaux produits.	Compétences D'innovation et Développement	L'entreprise démontre une forte capacité d'innovation, lui permettant de concevoir des produits adaptés aux évolutions du marché. Elle fait également preuve d'agilité dans l'adaptation de ses technologies à de nouveaux usages..
Compétences Technologiques	Elle détient des actifs stratégiques sous forme de propriété intellectuelle (brevets, droits d'auteur) sur certaines technologies clés. Par ailleurs, elle utilise des plateformes logicielles spécialisées pour la conception et la simulation..	Commercialisation et Ventes	Entreprise possède une connaissance approfondie de ses marchés cibles et des attentes de ses clients. Elle s'appuie sur un réseau de distribution efficace et bien structuré, facilitant l'accès à ses produits..

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

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

1-2-1 Activités principales :

✓ **Recherche et développement** : L'entreprise conçoit et développe en interne de nouveaux modèles de moteurs électriques afin de répondre aux exigences technologiques du marché.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

- ✓ **Approvisionnement** : Acquisition de matières premières et de composants, en collaboration avec des fournisseurs locaux et internationaux soigneusement sélectionnés
- ✓ **Production** : Fabrication des moteurs électriques dans l'usine de l'entreprise située à Azazga (Algérie), à l'aide d'équipements modernes et de procédés industriels avancés.
- ✓ **Vente et marketing** : Promotion de la marque Electro-Industries AZAZGA et commercialisation des moteurs électriques auprès d'une clientèle variée : industriels, distributeurs, particuliers.
- ✓ **Service après-vente** : Mise à disposition d'un service client structuré, incluant assistance technique, maintenance et conseils, accessible sur l'ensemble du territoire national.

1-2-2 Activités de soutien

- ✓ **Infrastructure** : Gestion efficace des installations physiques, des bâtiments et des systèmes informatiques, nécessaires au bon fonctionnement des opérations.
- ✓ **Ressources humaines** : Processus de recrutement, de formation continue et de gestion du personnel visant à renforcer les compétences et la motivation des équipes.
- ✓ **Développement technologique** : Veille technologique et mise à jour des équipements et procédés pour maintenir la compétitivité et encourager l'innovation produit.
- ✓ **Achats** : Négociation et gestion des relations avec les fournisseurs pour l'acquisition de biens et services stratégiques.
- ✓ **Comptabilité et finances** : Suivi rigoureux des flux financiers, élaboration des états financiers, contrôle budgétaire et recherche de financements pour soutenir la croissance.
- ✓ **Gouvernance** : Pilotage stratégique de l'entreprise à travers un encadrement structuré et des mécanismes de contrôle garantissant la conformité et la performance globale

1-2-3 Analyse par activité:

- ✓ **R&D** : Electro-Industries AZAZGA consacre des ressources significatives à l'innovation pour rester à la pointe de la technologie. Son département R&D est animé par

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

une équipe d'ingénieurs qualifiés oeuvrant au développement de moteurs électriques performants et adaptés aux besoins du marché.

✓ **Approvisionnement** : L'entreprise privilégie des partenariats durables avec ses fournisseurs pour garantir la qualité et la régularité des approvisionnements. Cette stratégie permet également de négocier des conditions d'achat avantageuses.

✓ **Production** : La fabrication s'effectue dans une usine moderne dotée de technologies avancées. Le respect strict des normes de qualité et de sécurité assure la fiabilité des moteurs produits.

✓ **Logistique** : Un réseau logistique structuré, appuyé par des entrepôts bien situés et des solutions de transport performantes, permet une distribution rapide et efficace des produits.

✓ **Vente et marketing** : Une équipe commerciale proactive analyse les besoins des clients et propose des solutions personnalisées. La stratégie marketing met en avant la qualité et la fiabilité des produits pour renforcer la notoriété de la marque.

✓ **Service après-vente** : L'entreprise assure un suivi client rigoureux à travers un réseau national de centres de service, et propose une assistance technique accessible aussi bien par téléphone qu'en ligne.

1.2.4 Activités de soutien:

Electro-Industries AZAZGA s'appuie sur des fonctions de soutien stratégiques, qui jouent un rôle essentiel dans la consolidation de sa performance globale et de sa compétitivité.

- **Infrastructure**

L'entreprise bénéficie d'une infrastructure moderne et bien structurée, intégrant des bâtiments adaptés aux normes industrielles, des installations de production performantes, ainsi qu'un système d'information sécurisé et constamment mis à jour. Cette base matérielle robuste soutient efficacement l'ensemble des opérations de l'organisation.

- **Gestion des ressources humaines**

Reconnue comme un employeur majeur dans la région de Tizi Ouzou, l'entreprise attache une grande importance à la valorisation du capital humain. Elle met en place des politiques actives de recrutement, de formation continue et de développement des compétences, tout en offrant à ses collaborateurs un environnement de travail dynamique et motivant

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

- **Innovation et développement technologique**

Engagée dans une démarche d'innovation continue, Electro-Industries AZAZGA investit activement dans la recherche et le développement de nouveaux produits et procédés. Des partenariats avec des institutions universitaires et des centres de recherche lui permettent de rester à la pointe de la technologie et d'anticiper les évolutions du marché.

- **Fonction achats**

La gestion des achats est structurée autour d'une politique rigoureuse de sélection et de négociation avec les fournisseurs. L'objectif est de garantir un approvisionnement en biens et services de qualité, tout en optimisant les coûts. Cette efficacité contribue à la stabilité de la chaîne de production.

- **Fonction financière et comptable**

L'entreprise dispose d'un service financier solide, chargé de la gestion budgétaire, du contrôle de gestion, de la conformité réglementaire et de l'élaboration des états financiers. Cette rigueur permet d'assurer la transparence, la fiabilité des données financières et la pérennité économique.

- **Gouvernance d'entreprise**

Dirigée par une équipe expérimentée, l'entreprise repose sur une structure de gouvernance claire, fondée sur la responsabilité, la transparence et la performance. Cette organisation garantit un pilotage stratégique efficace et la protection des intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés et les partenaires.

1.2.5 – Avantages concurrentiels

Electro-Industries AZAZGA dispose de plusieurs leviers différenciateurs qui renforcent sa position sur le marché :

- **Maîtrise technologique**

L'entreprise capitalise sur un savoir-faire reconnu dans la conception, le prototypage et la fabrication de moteurs électriques innovants, lui conférant une avance technologique notable dans son secteur.

- **Excellence produit**

Ses moteurs électriques se distinguent par leur haute fiabilité, leur durabilité et leur.

conformité aux standards de qualité internationaux, ce qui lui permet de fidéliser une clientèle variée et exigeante.

- **Orientation client**

Electro-Industries AZAZGA place la satisfaction client au coeur de sa stratégie, à travers une offre de services complète : conseil, personnalisation, réactivité et un service après-vente efficace et accessible.

2- Diagnostic externe de l'entreprise :

Le diagnostic externe vise à évaluer l'ensemble des facteurs exogènes susceptibles d'influencer directement ou indirectement l'activité et la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche stratégique qui permet d'identifier les tendances majeures, les évolutions du marché, ainsi que les contraintes et opportunités issues de l'environnement global.

Cette analyse s'appuie notamment sur l'observation de variables économiques, technologiques, politiques, sociales, environnementales et concurrentielles. Elle permet à l'entreprise de mieux comprendre sa position dans son écosystème, d'adapter ses choix stratégiques et de se préparer aux mutations potentielles de son secteur d'activité.

2.1 – Analyse PESTEL : une lecture macro-environnementale

L'analyse PESTEL constitue un outil d'aide à la décision qui offre une vision d'ensemble du contexte dans lequel évolue l'entreprise. En examinant six dimensions fondamentales — Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Environnementale et Légale — cette méthode met en évidence les facteurs externes les plus influents.

Elle permet notamment de :

- Détecter les opportunités à exploiter, telles que l'émergence de nouvelles technologies, les incitations fiscales ou les changements de comportement des consommateurs ;
- Identifier les menaces potentielles, comme une instabilité réglementaire, une crise économique, ou une pression écologique accrue.

Grâce à cette approche, l'entreprise peut anticiper les évolutions majeures de son environnement, ajuster sa stratégie, et mieux se positionner face à ses concurrents sur le marché.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Tableau N° 09: Analyse PESTEL.

Economique	Electro-Industries s'appuie sur des partenariats solides avec les institutions financières afin d'assurer la fluidité des transactions commerciales avec ses clients et fournisseurs. Cette coopération contribue à maintenir la stabilité économique et la continuité des opérations de l'entreprise.
Politique-légale	• En tant qu'entité publique, l'entreprise est soumise à un cadre réglementaire strict et veille au respect régulier de ses obligations fiscales, conformément aux exigences légales en vigueur. • Cependant, l'instabilité politique récente dans le pays a eu des répercussions notables sur la performance de l'entreprise, affectant à la fois sa productivité et ses résultats financiers. Ce contexte a contraint l'organisation à adopter une gestion plus prudente et à renforcer sa résilience opérationnelle. • Le respect du cadre juridique reste un facteur clé dans les processus décisionnels de l'entreprise, influençant tant les choix stratégiques que les procédures internes. • Par ailleurs, l'homologation de certains produits par des organismes certificateurs nationaux, tels que le CREDEG et l'IANOR, constitue une exigence réglementaire incontournable. Elle garantit la conformité aux normes de sécurité, tant pour les utilisateurs finaux que pour le personnel impliqué dans la fabrication.
Social	Dans une perspective de développement durable, Electro-Industries mise sur la formation continue de son personnel. En collaboration avec des établissements spécialisés et des instituts techniques, l'entreprise investit dans le renforcement des compétences clés, notamment dans les domaines technologiques et industriels.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Technologique	Enfin, afin de s'aligner sur les standards internationaux, l'entreprise poursuit une stratégie d'amélioration continue de ses produits, en intégrant des innovations technologiques qui renforcent leur compétitivité, leur fiabilité et leur conformité aux exigences du marché mondial..
----------------------	--

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

2.2 – Analyse stratégique – Modèle des 5 forces de Porter (avec extension à une 6^e force

L'analyse des forces concurrentielles selon le modèle de Michael Porter permet de comprendre les dynamiques du marché sur lequel évolue Electro-Industries Azazga. Ce cadre analytique met en lumière les facteurs qui influencent la compétitivité de l'entreprise dans le secteur algérien des moteurs électriques et des équipements électrotechniques. Une sixième force, souvent ajoutée dans les analyses contemporaines – l'influence des parties prenantes – vient compléter l'approche.

A) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le rapport de force entre Electro-Industries et ses fournisseurs est relativement équilibré. Grâce à ses volumes d'achats importants, l'entreprise dispose d'une marge de manoeuvre appréciable dans les négociations commerciales. Toutefois, la structure du marché amont reste dominée par un nombre restreint de fournisseurs spécialisés, notamment pour les matières premières critiques comme le cuivre, l'acier ou certains composants électroniques.

Cette concentration du marché confère à ces fournisseurs un pouvoir latent, qui peut se manifester en période de pénurie, de hausse des coûts ou de tensions géopolitiques. La dépendance partielle vis-à-vis de certains fournisseurs internationaux constitue donc un risque à surveiller.

B) Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients varie selon leur taille et leur poids économique. Globalement, Electro-Industries bénéficie d'un portefeuille client diversifié, ce qui limite les risques liés à une trop forte dépendance.

Cependant, certains clients institutionnels et stratégiques — à l'image de SONEGAS — détiennent une influence considérable sur l'entreprise. Leur position dominante leur permet de négocier des conditions avantageuses, que ce soit en matière de prix, de délais de livraison ou

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

de qualité de service. Cette asymétrie oblige l'entreprise à maintenir un niveau d'exigence élevé pour conserver ces partenariats clés.

C) La menace de nouveaux entrants

Le risque d'entrée de nouveaux concurrents sur le marché local est relativement faible, en raison de barrières à l'entrée multiples et significatives :

- **Barrières technologiques** : La conception et la production de moteurs électriques exigent un haut niveau de savoir-faire, des compétences techniques pointues et une capacité d'innovation continue.
- **Barrières économiques** : Les investissements nécessaires en infrastructures industrielles, en équipements de production et en R&D constituent un obstacle majeur pour les nouveaux venus.
- **Accès restreint aux ressources** : L'approvisionnement en matières premières stratégiques est souvent contractualisé sur le long terme, réduisant la disponibilité pour les acteurs émergents.
- **Barrières liées à la réputation** : Electro-Industries bénéficie d'une forte reconnaissance sur le marché algérien, soutenue par des années d'expérience, une clientèle fidèle et une image de marque bien établie.
- **Contraintes réglementaires** : Le respect des normes nationales et internationales impose aux entrants de lourds investissements en certification, en conformité et en contrôle qualité, freinant toute tentative de pénétration rapide du marché.

Tableau N° 10 : Menaces d'entrée de nouveaux concurrents de l'entreprise EI

Type de barrière	Description	Impact sur Electro-Industries AZAZGA
Barrières technologiques	Processus de fabrication avancés nécessitant un haut niveau de R&D et d'expertise technique.	Implique des investissements lourds en ingénierie et en innovation pour rester compétitif.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Barrières économiques	Coûts d'entrée élevés : équipements industriels, infrastructures, main-d'oeuvre qualifiée.	Limite l'arrivée de nouveaux acteurs, protégeant ainsi les parts de marché acquises.
Barrières liées à l'accès aux ressources	Accès restreint à des matières premières stratégiques comme le cuivre et l'acier	Risque de perturbation de la chaîne d'approvisionnement et hausse des coûts de production.
Barrières liées aux marques	Notoriété bien ancrée d'Electro-Industries et confiance établie auprès de la clientèle	Constitue un avantage concurrentiel fort, rendant difficile l'entrée de nouveaux concurrents.
Barrières réglementaires	Conformité à des normes techniques strictes et procédures de certification coûteuses.	Nécessite des compétences juridiques et des investissements pour garantir la conformité.

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

La substitution technologique représente une menace partielle pour Electro-Industries, mais reste actuellement contenue. Certaines alternatives, comme les moteurs thermiques ou hybrides, pourraient concurrencer les moteurs électriques dans des contextes spécifiques. Toutefois, ces technologies présentent encore des limites en termes de rendement énergétique, de coûts de maintenance élevés, ainsi que de conformité aux normes environnementales de plus en plus strictes.

De son côté, Electro-Industries s'appuie sur une offre hautement spécialisée, conçue pour répondre aux besoins précis de ses segments industriels. La qualité éprouvée de ses produits, leur fiabilité opérationnelle et leur conformité technique constituent des atouts majeurs qui rendent la substitution moins attrayante pour les clients. Ainsi, la probabilité de voir ses produits remplacés à grande échelle par d'autres technologies reste, à ce stade, relativement faible.

E) L'intensité de la rivalité entre concurrents

Le niveau de concurrence sur le marché algérien des moteurs électriques est modérément soutenu, caractérisé par la présence d'un nombre restreint d'acteurs bien établis. Cette configuration limite la fragmentation du marché, mais n'élimine pas pour autant la pression concurrentielle.

La montée en puissance de fabricants étrangers, souvent capables de proposer des produits à des prix plus compétitifs grâce à des coûts de production inférieurs, tend à intensifier la rivalité. Dans ce contexte, les entreprises nationales comme Electro-Industries doivent constamment valoriser leur positionnement en misant sur des facteurs différenciateurs : l'innovation technologique, la personnalisation de l'offre, la réactivité logistique et une stratégie tarifaire adaptée à la réalité du marché local.

F) Influence des pouvoirs publics (6^e force)

Dans le secteur électrotechnique algérien, **l'État joue un rôle structurant, agissant à la fois comme régulateur, investisseur et client stratégique**. Cette influence se manifeste par :

- La mise en place de normes techniques et environnementales strictes ;
- Le lancement de **programmes d'incitation ou de subvention** à destination des entreprises industrielles ;
- La définition de **politiques industrielles nationales**, orientées vers la relance économique et la promotion du "Made in Algeria".

Pour Electro-Industries, cette intervention publique constitue une **arme à double tranchant** : d'un côté, elle ouvre des opportunités à travers l'accès aux marchés publics et les dispositifs de soutien ; de l'autre, elle impose des **contraintes réglementaires et administratives** susceptibles d'alourdir les charges de conformité et de ralentir certains projets.

Il est donc essentiel pour l'entreprise de **s'aligner sur les priorités nationales**, tout en maintenant une agilité stratégique pour s'adapter rapidement aux changements de cap politique ou réglementaire.

3.Stratégie de lancement du nouveau produit

3.1 – Fixation des objectifs stratégiques

La première étape cruciale consiste à définir des objectifs précis, atteignables et mesurables, qui orienteront toutes les initiatives liées au lancement. Ces objectifs constitueront la base pour piloter les actions et évaluer leur efficacité.

3.1.1 – Objectifs commerciaux

- Augmenter la part de marché d'Electro-Industries AZAZGA sur le territoire national de 10 % d'ici trois ans.
- Développer une présence à l'export, visant à ce que 20 % du chiffre d'affaires généré par ce nouveau produit provienne des marchés internationaux dans un délai de cinq ans.

3.1.2 – Objectifs marketing

Les actions marketing viseront à asseoir la notoriété du nouveau moteur, renforcer son positionnement haut de gamme, et convertir efficacement les prospects en clients fidèles.

- Positionner ce moteur électrique comme le leader en efficacité énergétique sur le marché algérien.
- Atteindre un chiffre d'affaires de 10 milliards de DZD dans un horizon de trois ans.
- Rentabiliser l'investissement initial en moins de deux ans.

3.2 – Construction du plan d'action stratégique

Pour maximiser les chances de succès, un plan d'action structuré et complet est élaboré, intégrant une analyse approfondie du marché, une stratégie commerciale ciblée, une communication multicanale et un système de suivi rigoureux des résultats.

3.2.1 – Positionnement du produit

Le moteur sera promu comme la référence incontournable en matière d'efficacité énergétique sur le marché local. Ses principaux avantages mis en avant sont :

- Des économies d'énergie significatives pour les utilisateurs ;
- Une empreinte environnementale réduite, conforme aux exigences actuelles ;

- une fiabilité technique adaptée aux exigences industrielles locales et internationales.

4. Déploiement de la stratégie marketing

4.1 – communication institutionnelle et événementielle

Une campagne intégrée sera lancée, combinant médias digitaux et supports classiques, pour maximiser la visibilité :

- Mise en oeuvre de campagnes publicitaires ciblées et impactantes ;
- Participation active aux salons professionnels et événements sectoriels majeurs ;
- Renforcement de la présence dans les médias spécialisés pour générer une couverture favorable.

4.2 – Stratégie digitale

Pour élargir la portée et capter une audience qualifiée, Electro-Industries mettra en place une stratégie digitale multicanal :

- Création d'un site internet dédié exclusivement au nouveau produit ;
- Lancement d'actions de référencement payant (SEA) et d'animations dynamiques sur les réseaux sociaux.

4.3 – Marketing de contenu

L'objectif est d'éduquer et d'engager le public cible grâce à :

- La production régulière de contenus pédagogiques sur les moteurs à haute performance énergétique ;
- L'animation d'un blog technique et la gestion d'un forum interactif destinés aux professionnels du secteur.

4.4 – Stratégie d'influence et partenariats ciblés

Electro-Industries établira des collaborations stratégiques avec des leaders d'opinion et influenceurs spécialisés dans les secteurs de l'industrie et des énergies renouvelables. Ces partenariats permettront de diffuser un message crédible et adapté, renforçant ainsi la visibilité et la réputation du nouveau produit.

4.5 – Actions de communication directe personnalisée

Des campagnes sur mesure seront lancées pour toucher efficacement les prospects et clients potentiels, notamment par :

- L'envoi régulier de newsletters informatives et engageantes ;
- La diffusion d'e-mails ciblés, adressés à des segments spécifiques de clientèle identifiés grâce à des analyses approfondies.

4.6 – Déploiement de la stratégie commerciale

La concrétisation du lancement s'appuie sur une organisation commerciale performante et réactive :

- Mise en place d'un réseau de distribution optimisé et bien structuré ;
- Formation approfondie des équipes de vente sur les caractéristiques techniques et les avantages du nouveau produit ;
- Élaboration d'une politique tarifaire compétitive, complétée par des programmes d'incitation destinés aux distributeurs et aux clients finaux.

4.7 – Gestion des ressources et maîtrise budgétaire

L'entreprise prévoit une planification rigoureuse des moyens humains et financiers nécessaires, comprenant :

- Un budget détaillé alloué à chaque action stratégique ;
- Un dispositif de suivi et de contrôle financier garantissant la transparence et l'efficacité dans l'exécution du projet.

4.8 – Mesure de la performance et suivi des indicateurs clés

Le succès du lancement sera évalué à travers plusieurs métriques essentielles :

- L'évolution du chiffre d'affaires généré par le nouveau produit ;
- La progression de la part de marché dans le secteur des moteurs électriques ;
- Le niveau de notoriété et d'image de marque d'Electro-Industries AZAZGA ;
- Le taux de satisfaction client, utilisé pour ajuster l'offre et orienter les futures actions marketing.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Section 3 : Stratégie de lancement d'un produit innovant chez Electro-Industrie

Dans un environnement industriel en constante évolution, chaque innovation représente une avancée technologique majeure ainsi qu'une opportunité stratégique déterminante. Electro-Industries s'apprête aujourd'hui à introduire un produit novateur, appelé à redéfinir les standards de performance et de fiabilité dans son secteur.

Ce lancement reflète l'engagement permanent de l'entreprise à anticiper et satisfaire les attentes croissantes de sa clientèle, tout en consolidant sa position de leader en matière d'innovation technologique. À travers cette démarche, nous détaillerons les principes fondateurs de cette initiative, les objectifs stratégiques visés et le dispositif déployé pour garantir un succès pérenne sur un marché très concurrentiel.

1 : Phase de lancement du nouveau produit chez Electro-Industries

Cette section présente la méthodologie adoptée par Electro-Industries pour piloter efficacement les différentes étapes du lancement de ce nouveau produit, depuis la conception jusqu'à la mise sur le marché.

Tableau N° 11 : Les phases de lancement d'un nouveau produit utilisées par Electro-Industries.

Question	Réponse
Phase d'idéation : 1. Quelle est l'origine des idées de produit ? 2. Qui génère ces idées ?	1 Les idées émergent principalement du département marketing, qui recueille les attentes et suggestions des clients. 2- La source principale provient des retours d'un client industriel clé, en collaboration avec l'équipe R&D..
Phase de sélection des concepts : 1. Comment évaluez-vous et sélectionnez-vous les idées ? 2- Quelles idées ont été retenues ? ?	1 Le département Recherche & Développement réalise une choisir l'idée la plus pertinente et innovante. 2- Le projet retenu vise à concevoir un moteur haute puissance efficacement à des températures $\geq 40^{\circ}\text{C}$.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Phase d'étude et développement : 1- Avez-vous défini précisément le marché cible ? Comment avez-vous collecté les données nécessaires ? 2- Comment présentez-vous le concept ? 3- La présentation comprend-elle les éléments clés tels que la marque, le prix et les canaux de distribution ?	1- Une étude de marché ciblée sur la région sud de l'Algérie a été réalisée, incluant des enquêtes auprès de clients industriels locaux. 2- Le concept est matérialisé par un dossier technique complet, intégrant des schémas détaillés du produit. 3- Le produit est présenté sous la dénomination « moteur élévateur triphasé à triple enroulement ». Le prix reste flexible, ajusté selon les coûts de production. La distribution est gérée via un circuit direct, sans service de livraison..
Phase de stratégie marketing : Avez-vous identifié des concurrents sur ce marché ? Quels sont vos objectifs marketing ?, le prix et les modalités de distribution ?	1-Actuellement, Electro-Industries est unique en Algérie à produire ce type de moteur spécifique. 2- Nous visons à accroître la reconnaissance de la marque et à pénétrer de nouveaux segments de clientèle.
Phase d'évaluation économique : 1- Comment l'analyse économique est-elle conduite ?	1- Les projections financières reposent sur le succès avéré de produits similaires, anticipant des marges bénéficiaires solides. Le nouveau modèle, doté de fonctionnalités améliorées, devrait générer un fort volume de ventes.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Phase de prototypage et validation : 1. 1-Disposez-vous des moyens nécessaires pour transformer l'idée en produit ? Comment évaluez-vous cet investissement ? 2- Quels tests effectuez-vous sur le prototype et dans quel but ?	1-Suite aux besoins clients et aux décisions conjointes des départements R&D et marketing, le prototype est réalisable. L'investissement est significatif, justifié par le positionnement haut de gamme du produit. 2- Des essais techniques internes rigoureux sont menés pour valider la fiabilité, accompagnés de retours clients pour ajustement.
Phase de tests commerciaux : 1- Quelle est votre approche pour tester le produit sur le marché?	1 Nous réalisons un lancement pilote dans une zone géographique limitée, ciblant spécifiquement le marché industriel du sud de l'Algérie.
Phase de commercialisation 1-Le produit est-il actuellement accessible sur le marché algérien ? 2- Quelle est votre stratégie de mise en marché ?	1-Oui, le produit est disponible à la commande, sur demande spécifique. 2- Ce produit innovant est distribué exclusivement sur commande, via un réseau de vente directe, sans stock préétabli

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

Dans le cadre de cette analyse, nous présentons les différentes phases ayant jalonné le développement et la commercialisation d'un nouveau moteur électrique au sein d'Electro-Industries AZAZGA. Ce processus rigoureux illustre l'engagement de l'entreprise envers l'innovation, la performance industrielle et l'adaptation aux besoins du marché.

1. Phase d'idéation : mobilisation des sources internes et externes

Le processus débute par une phase de créativité ouverte, où les idées émergent à la fois de l'expérience terrain, des besoins exprimés par les clients industriels et de la veille technologique menée en interne. Cette approche collaborative permet de faire converger vision stratégique et attentes du marché.

2. Sélection stratégique des idées

L'unité Recherche & Développement procède à une évaluation technique et commerciale des concepts générés. Seule l'idée la plus alignée avec les orientations stratégiques de l'entreprise et la faisabilité industrielle est retenue pour approfondissement.

3. Validation du concept par étude de terrain

Une enquête ciblée est menée auprès des clients industriels du sud algérien, zone géographique aux conditions environnementales spécifiques. Le concept retenu est présenté à l'aide de supports visuels détaillés (plans techniques, simulations, prototypes numériques) afin de mesurer sa pertinence et recueillir des retours concrets.

4. Définition de la stratégie de positionnement

L'analyse concurrentielle révèle l'absence d'alternatives similaires sur le marché local. Cette situation positionne Electro-Industries comme pionnier dans ce segment. La stratégie commerciale vise à renforcer la visibilité de la marque tout en capitalisant sur cet avantage différentiel.

5. Étude de rentabilité et projections financières

Les estimations économiques reposent sur l'analyse comparative des performances des produits précédemment lancés. Forts de cette expérience, les responsables anticipent une rentabilité élevée, soutenue par des volumes de vente importants.

6. Industrialisation et prototypage

L'idée validée est transformée en produit grâce à la coordination entre les équipes R&D, marketing et production. Des tests rigoureux sont effectués en conditions réelles avec l'appui de partenaires industriels. Ces essais visent à garantir la conformité aux exigences techniques, tout en ajustant les derniers paramètres fonctionnels.

7. Expérimentation en environnement réel

Avant la généralisation du produit, un lancement pilote est organisé dans une région test afin d'évaluer son acceptation par le marché. Cette étape permet d'identifier les ajustements à apporter avant la diffusion à grande échelle.

8. Commercialisation officielle

Après validation de toutes les étapes précédentes, le moteur est officiellement intégré au catalogue d'Electro-Industries. Il est proposé à la commande sur demande spécifique, à travers le réseau de vente directe de l'entreprise.

2- Présentation du produit innovant : Moteur Électrique Haute Efficacité par Electro-Industries AZAZGA

Fidèle à son ambition d'excellence technologique, Electro-Industries AZAZGA introduit sur le marché un nouveau moteur électrique à haute efficacité énergétique. Ce produit incarne les standards les plus avancés en matière de performance, de durabilité et de respect des normes environnementales. Il est particulièrement adapté aux secteurs industriels à forte intensité énergétique comme l'agroalimentaire, la chimie, ou le secteur pétrolier.

2.1 – Spécifications techniques du moteur nouvelle génération

A. Informations techniques générales :

- **Type de moteur** : Asynchrone triphasé
- **Plage de puissance** : De 0,25 kW à 400 kW
- **Tension d'alimentation** : 220/230 V, 380/400 V, 660/690 V (50 Hz) ou 660 V (60 Hz)
- **Classe énergétique** : IE3 / IE4 (selon la configuration)
- **Indice de protection** : IP55, adapté aux environnements industriels sévères
- **Système de refroidissement** : Refroidissement par ventilation externe

B) -Caractéristiques techniques avancées

- ✓ **Efficacité énergétique optimisée** : Le nouveau moteur d'Electro-Industries AZAZGA dépasse les performances standards, garantissant une consommation moindre d'électricité et contribuant à la réduction des émissions de CO₂.
- ✓ **Robustesse industrielle** : Conçu pour assurer une fiabilité maximale, ce moteur est capable de fonctionner de manière continue même dans des environnements sévères, avec une durabilité accrue.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

- ✓ **Entretien minimal** : Grâce à une architecture simplifiée et des composants de qualité, ce moteur réduit les besoins de maintenance, ce qui se traduit par des économies significatives en coûts d'exploitation.
- ✓ **Conception écologique** : Le moteur intègre des technologies avancées pour limiter les nuisances sonores et les vibrations, tout en respectant les normes environnementales les plus exigeantes.

Tableau N° 12 : Fiche technique & atouts du moteur électrique

A. Informations générales	Caractéristiques techniques
Type de moteur	Asynchrone triphasé
Puissance	Gamme de 0,25 à 400 kW
Tension d'alimentation	220/230 V, 380/400 V, 660/690 V (50 Hz) ou 660 V (60 Hz)
Classe énergétique	IE3 ou IE4
indice de protection	IP55, adapté aux environnements industriels
refroidissement	Refroidissement par ventilation
Caractéristiques techniques	Avantage
Efficacité optimisée	Consommation d'énergie réduite et diminution des émissions de CO ₂ grâce à un rendement supérieur.
Solidité industrielle	Fonctionnement continu garanti même dans des conditions sévères, avec une longue durée de vie..
Qualité d'entretien	Maintenance simple et réduite, entraînant des économies sur les coûts d'exploitation.
Respect de l'environnement	Faibles niveaux sonores et de vibrations, conforme aux normes écologiques les plus strictes..

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

2.2 – Atouts du nouveau moteur électrique

Le moteur conçu par Electro-Industries AZAZGA se distingue par plusieurs atouts majeurs :

- ☐ Performance énergétique améliorée : Il réduit significativement la consommation d'électricité, entraînant une baisse notable des émissions de CO₂.
- ☐ Optimisation opérationnelle : Il augmente l'efficacité des installations industrielles et commerciales.
- ☐ Réduction des coûts d'exploitation : Grâce à sa haute performance et sa faible maintenance, il diminue les dépenses sur le long terme.
- ☐ Durabilité accrue : Offrant une longévité supérieure, il prolonge la vie des équipements qui l'intègrent.
- ☐ Engagement écologique : Conçu dans une démarche durable, il contribue directement aux objectifs environnementaux et de développement responsable.

2.3 – Domaines d'application du moteur

Ce moteur polyvalent répond aux exigences de plusieurs secteurs en quête de performance et de fiabilité :

- ☐ Industrie : Il alimente pompes, ventilateurs, compresseurs, convoyeurs et machines-outils.
- ☐ Bâtiment et construction : Parfaitement adapté aux systèmes CVC, ascenseurs et escaliers mécaniques.
- ☐ Agriculture : Idéal pour l'irrigation, les équipements agricoles et la transformation alimentaire.
- ☐ Transport : Compatible avec les véhicules électriques et les infrastructures ferroviaires.

Ce produit marie performance, robustesse et conscience environnementale, répondant à une clientèle de plus en plus soucieuse de la réduction de sa consommation énergétique.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

3-Services après-vente:

Electro-Industries assure un service après-vente réactif et compétent, piloté par des techniciens qualifiés :

- pendant la période de garantie : Entretien, réglages et réparations sont entièrement pris en charge.
- Hors garantie : L'entreprise continue d'accompagner ses clients grâce à une assistance technique, la fourniture de pièces détachées et des interventions sur site si nécessaire.

4 – Politique tarifaire

Les prix sont définis par un comité stratégique composé du PDG, des directeurs des achats, commercial et financier. La démarche tarifaire repose sur une marge ajustée au coût de revient, modulée en fonction du type de client :

Tableau 13 : politique tarifaire de l'EI

Type de client	Politique tarifaire	Modalités de paiement
Appels d'offres internationaux	Prix compétitifs alignés sur le marché global.	Conditions négociées selon les contrats
Grands comptes (ex. SKMK)	Remises spécifiques pour partenariats stratégiques	Délais personnalisés
Clients classiques	Tarifs standardisés, clairs et accessibles.	Conditions définies par profil

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

5 – Stratégie de distribution

Fort de sa position dominante sur le marché algérien des élévateurs triphasés à trois enroulements, Electro-Industries vise désormais à :

- Renforcer sa couverture nationale, en optimisant son réseau de distribution directe.
- Pénétrer les marchés internationaux, après avoir obtenu la certification ISO 9001, gage de qualité reconnue.

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Les livraisons sont assurées via des transporteurs locaux sélectionnés avec soin. Une attention particulière sera portée à l'amélioration de la ponctualité afin de remédier aux retards sporadiques observés.

6 – Stratégie de communication

Pour accroître sa visibilité et souligner la valeur de ses produits, Electro-Industries adopte une stratégie multicanale :

- ☐ **Présence sur les salons et foires spécialisés**, favorisant les rencontres et la prospection (notamment avant la crise sanitaire).
- ☐ **Communication traditionnelle** via téléphone, fax et mailing, pour garantir un suivi client régulier.
- ☐ **Engagement sociétal local** : sponsoring d'équipes sportives (comme la Jeunesse Sportive d'Azazga) et d'athlètes (ex. Mohamed Yassa), renforçant son ancrage et sa notoriété régionale

7 – Enjeux du lancement du moteur

Le lancement de ce nouveau moteur électrique constitue un levier stratégique essentiel pour :

- ☐ **S'imposer à l'international**, en tirant parti de la certification ISO 9001.

Consolider son image de pionnier dans les technologies écologiques et durables.

8 – Synthèse de la démarche stratégique

Le déploiement du nouveau moteur suit une méthodologie rigoureuse, structurée et cohérente:

1. **Collecte d'idées** : retours clients, veille technologique et anticipation des besoins futurs.
2. **Filtrage R&D** : sélection des concepts les plus prometteurs.
3. **Étude de marché ciblée** : validation du concept en zone sud de l'Algérie auprès des industriels.
4. **Analyse concurrentielle** : constat de l'absence de concurrents directs, ouvrant une fenêtre stratégique.

5. Étude économique : projections financières solides fondées sur les performances antérieures.

6. Test pilote : lancement restreint pour valider les ajustements produits avant généralisation.

Cette stratégie complète et intégrée – combinant innovation, réflexion approfondie, maîtrise des coûts et connaissance client – a permis à Electro-Industries de réussir son lancement avec efficacité. Le nouveau moteur s'impose désormais comme un modèle industriel et environnemental, renforçant la crédibilité et le rayonnement de l'entreprise.

9 – Contribution du diagnostic stratégique à la réussite du lancement

Le diagnostic stratégique a été un levier clé dans le succès du lancement, en offrant plusieurs bénéfices majeurs :

1. Vision claire des enjeux internes et externes

Grâce à l'analyse SWOT, l'entreprise a pu identifier ses atouts et faiblesses, tout en repérant les opportunités et risques du marché

2. Fixation d'objectifs SMART

Cette démarche a permis d'aligner des objectifs précis, atteignables et mesurables avec les ressources et capacités disponibles .

3. Élaboration d'une stratégie marketing et commerciale intégrée

En combinant analyse de la concurrence, segmentation du public cible et fonctionnalités du produit, l'entreprise a construit une stratégie cohérente et différenciante

4. Planification des ressources et budgétisation maîtrisée

Un planning détaillé a permis d'allouer efficacement les ressources humaines et financières nécessaires tout au long du lancement.

5. Déploiement d'indicateurs de performance pertinents

La mise en place de KPI adaptés (ventes, parts de marché, taux de satisfaction, retour client) a facilité le suivi en temps réel et l'ajustement post-lancement

Chapitre III

Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Grâce à ce diagnostic stratégique approfondi, Electro-Industries a pu structurer son projet, optimiser ses choix et réduire les risques, garantissant ainsi un lancement solide, aligné et performant

Conclusion

Le déploiement de ce nouveau moteur électrique représente un tournant décisif pour Electro-Industries, démontrant sa capacité à innover et à renforcer sa compétitivité. Il constitue l'aboutissement d'une stratégie réfléchie, d'un engagement constant envers l'excellence et la satisfaction client, et d'un suivi rigoureux de chaque phase du lancement.

En clarifiant sa proposition de valeur et en assurant une exécution opérationnelle millimétrée, l'entreprise prouve qu'elle sait anticiper les attentes du marché tout en consolidant son rôle de référence dans l'industrie électrotechnique.

Ce moteur est l'incarnation de l'agilité stratégique et de l'esprit d'innovation d'Electro-Industries. Il ouvre de nouveaux horizons pour une croissance durable et un rayonnement renforcé, tant sur le plan national qu'international.

Conclusion générale :

Conclusion générale

Au cours de ce travail, nous avons réalisé un diagnostic stratégique détaillé d'une entreprise industrielle algérienne, en prenant pour exemple Electro-Industries d'Azazga, spécialisée dans les équipements énergétiques. En mobilisant des méthodes éprouvées comme l'analyse PESTEL, le modèle des 5 forces de Porter et la matrice SWOT, nous avons scruté de façon rigoureuse son environnement externe, ses atouts internes et ses leviers de croissance.

Par ailleurs, l'étude s'est centrée sur le lancement du nouveau « Transformateur élévateur triphasé à trois enroulements », démontrant la capacité d'Electro-Industries à concilier innovation et exigences du marché.

Positionné sur le segment premium, ce produit se démarque par la qualité de ses composants et une tarification soigneusement étudiée, alliant performance technique et compétitivité.

Les résultats révèlent que la réussite commerciale d'un lancement ne se limite pas à l'excellence technique du produit, mais repose surtout sur :

- Un processus de développement structuré,
- Une stratégie marketing efficace (marketing-mix cohérent),
- Une veille stratégique continue garantissant la réactivité face aux évolutions du marché.

Electro-Industries a déployé de façon harmonieuse ses ressources humaines, matérielles et financières pour asseoir sa position en Algérie tout en ouvrant des perspectives internationales., et optimiser la productivité interne et fluidifier la chaîne de distribution., renforcer la communication externe, notamment via des retours clients plus structurés., et surmonter les limites de l'étude, notamment l'absence d'un panel multiple d'entreprises.

Cette analyse souligne l'importance pour toute entreprise industrielle de combiner un diagnostic stratégique rigoureux, une innovation produit ciblée et une politique marketing bien pensée.

L'expérience d'Electro-Industries constitue un modèle inspirant, tant sur les plans managérial que scientifique, utile comme référence pour d'autres acteurs du secteur.

Recommandations et perspectives

L'étude recommande à Electro-Industries de :

- Renforcer la veille stratégique et structurer la collecte de retours client.
- Déployer une communication externe améliorée et offrir des formations en analyse stratégique à l'équipe.
- Diversifier l'offre pour s'adapter aux nouvelles attentes du marché.

Pour les perspectives, l'étude pourrait :

- Étendre l'analyse à d'autres entreprises pour enrichir les comparaisons.
- Intégrer les outils numériques dans le diagnostic stratégique.
- Poursuivre une évaluation post-lancement du produit et identifier les opportunités d'internationalisation..

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- 1) « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110.
- 2) », Edition d'organisation, 2004.
- 3) », Edition d'organisation, 2004.
- 4) •Dominique Siegel ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; L'Harmattan ; Paris ; 2004.
- 5) 4Claude demeure, op.cit, P132.
- 6) 6 Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit. P 448.
- 7) A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.
- 8) A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- 9) ADLA. A, p .19
- 10) Barabel Michel, Meier Olivie, « Manageor, Les nouvelles pratiques du management », éditions Dunod volume 3, Paris 2015
- 11) Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- 12) Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel
- 13) Ducreux Jean-Marie, Maurice, Marchand-Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel
- 14) Falque Laurent, Bougon Bernard « pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement, Editeur : Dunod 2015.
- 15) Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009
- 16) Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.
- 17) G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164
- 18) G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.
- 19) G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.
- 20) Gervais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 pages 56.
- 21) H. MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations »,

Bibliographie

éditions d'organisation, Paris 1998, pp.55-69

22) Helfer J-P, Kalika M, Orsoni.J, op. Cit. 2006, PP 232-233.

23) Helfer. J-P, Kalika M., Orsoni.J, op. Cit. P 115.

24) Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, « Management, Stratégie et organisation », 6ème édition, Vuibert, Paris, 2006, p 49.

25) J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008

26) J.J. LAMBIN, « la recherche Marketing », édition, Mc GRAW HILL, Paris 1990, p. 26.

27) J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

28) Landrie Levy-Lindon « Mercator » 7ème édition DALLOZ 2003 P 34

29) Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007

30) M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35

31) M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010

32) MJAVENIER, la stratégie chemin faisant ». Economica, Paris, 1997, p19.

33) P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

34) P.kotler et B.Dubois,marketing managment,9^e Edition , 2005,Paris,p323

35) PACHE. G et PARAPONARIS.C, l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle, édition de L'ADREG, 2006, p89

36) Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

37) R-A THIETART, J-M XUEREB, 2005, op. Cit, 33

38) Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

39) Serge Oréal. « Management stratégique de l'entreprise ». Édition Economica. 1993.page20

40) Strategor, olitique générale de l'entreprise, édition Dunod ,2009, Paris, 4^{ème} édition

41) Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

Bibliographie

- 42) Strategor, Politique Générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997 page 82.
- 43) Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit, 27.
- 44) Thietart R-A, Xuereb J, 2005, op. Cit, PP 31-32.
- 45) Thietart R-A, Xuereb J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.
- 46) Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 26.

•Mémoire et thèse :

•Article universitaire :

- 1) Bayou Zakia, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Tizi- Ouzou, 2018
- 2) Lalou Tahar, Lancement d'un nouveau produit, mémoire de fin de cycle, université de Bejaia 2022

•Site web :

- 1) www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 à 15 : 00
- 2) Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique
- 3) <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/qualite-d-un-produit> consulter le 22-05-2024
- 4) La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.
- 5) La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME une voie de renouvellement web hec.ca/arepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf
- 6) WWW.LAKRAYA.COM
- 7) www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 à 15 : 00
- 8) www.edition-ellipses.fr consulter le 17-04-2024 à 15 : 00
- 9) www.e-marketing.fr consulter le 21-04-2024 à 22:00

Bibliographie

•Dictionnaire :

•Document interne de l'entreprise :

- 1) Document interne de l'Electro-industries intitulé « présentation de l'entreprise Electro-industries »
- 2) Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122
- 3) Raymon-Alain Thiétart; Op.cit; p57.

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Le cadre conceptuel et théorique du diagnostic stratégique

Section 1 : Diagnostic de l'entreprise : Définitions et typologie..... 03

1- Définition des concepts clés liées à la stratégie 03

1.1- Définition de stratégie 03

1.2- Les éléments de la stratégie..... 05

2- Définition de diagnostic 07

2.1- Les types de diagnostic 07

2.2- Différence entre diagnostic stratégique et global..... 09

2.3- La démarche stratégique 09

2.4- Le diagnostic stratégique définition 00

2.5- Les objectifs du diagnostic stratégique 11

2.6- Les acteurs du diagnostic stratégique 11

Section 2 : Étude stratégique de l'environnement interne et externe 13

1- Diagnostic interne 13

1.1- L'approche par les ressources et compétences..... 13

2.2- Les ressources stratégiques de l'entreprise 13

1.3- Les Outils du diagnostic interne..... 14

1.3.1- L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) :
..... 15

1.3.1.1- Les activités principales 16

Table des matières

1.3.1.2-Les activités de soutien :	17
1.3.2-La matrice BCG (boston consulting group) :	18
1.3.3- LaMatrice SWOT :	18
1.4- Le diagnostic externe et ses outils.....	19
1.4.1-L'environnement de l'entreprise :	19
1.4.2-La diversité environnementale :	19
1.4.3-La segmentation économique :	20
1.4.4-L'environnement concurrentiel :	20
1.4.5-L'optique structurelle :	20
1.4.5.1L'optique dynamique :	20
1.4.6-Les Outils du diagnostic externe :	21
1.4.6.1-L'analyse du microenvironnement par les 5+1 forces de M. Porter :	21
1.4.6.2-Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL) :	24
Section 3 : L'apport du diagnostic stratégique à la prise de décision	27
1- Définition de la décision	27
2- Les types de décisions	27
2.1- Les décisions programmées	27
2-2 Les décisions non programmées	27
3- Les niveaux de la décision au sein de l'entreprise	27
3.1- La décision stratégique	29
3.2- La décision d'organisation.....	31
3.3- La décision opérationnelle	31
3.4- Les étapes du processus décisionnel	32
3.5- Le niveau de rationalité de la décision	33
3.6- La nature de la décision.....	33
3.7- Système d'information	34

Table des matières

3.7.1	Définition du système d'information :	34
3.7.2	L'information : matière première du processus décisionnel :	35
3.7.3-	Les systèmes d'information d'aide à la décision :	35
3.7.3.1-	Les SI dans la décision de groupe :	35
3.7.3.2	Les SI dans la décision individuelle :	36
3.7.3.3	Les SI dans les décisions structurées :	36
3.7.3.4	Le SI dans les décisions semi structurées :	36
3.7.3.5	Les SI dans les décisions non structurées :	36
3-7-4	Structure d'un système d'aide à la décision :	36
	Conclusion :	37

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

Section 1	:Le processus de lancement d'un nouveau produit	38
1.1	Définition :	38
1-2	Etudes préalables au processus de lancement d'un nouveau produit :	38
1.3	Les étapes de lancement d'un nouveau produit :	39
1.3.1.	La recherche d'idée	39
1.3.2.	Le filtrage des idées :	39
1.3.3.	Le test de concept ou le développement :	41
1.3.4.	L'élaboration de la stratégie marketing :	41
1.3.5.	L'analyse économique :	42
1.3.6.	L'élaboration du produit (Marketing MIX) :	42
1.3.7	Les marchés test :	42
1.3.8.	LANCEMENT :	42
1.4.	L'importance financière et commerciale d'un nouveau produit :	45
1.4.1.	L'importance financière et commerciale d'un nouveau produit :	45
1.4.2.	Importance financière :	45

Table des matières

1.4.3. L'importance commerciale :	45
1.5. Les caractéristiques et difficultés rencontrés en phase de lancement :	46
1.5.1. Les caractéristiques en phase de lancement :	46
1.5.2. Les difficultés rencontrées en phase de lancement :	47
1.5.3. Les stratégies et objectifs marketing en phase de lancement :	48
1.5.3.1. Les objectifs de la stratégie marketing :	48
Section 2 : Le développement des nouveaux produits	49
2.1 Les différentes stratégies de produits	49
2.1.1 L'innovation	49
2.1.1.1 Différents types d'innovation	50
2.1.1.2. Les raisons de l'innovation	51
2.1.1.3. Catégories d'innovation	52
2.2 L'adaptation	52
2.3 L'imitation.....	52
2.3.1 Les avantages et les inconvénients de l'imitation	52
2.4. Les facteurs influençant la démarche d'innovation des entreprises	53
2.4.1. Le degré d'innovation du produit	53
2.4.1.1 Le délai de développement des nouveaux produits	53
2.4.3 Le marketing mix comme moyen d'action	54
2.4.2.1 Les décisions concernant la politique du produit	54
2.4.2.2 Les décisions concernant la politique de prix	54
2.4.2.4 Les décisions relatives à la politique de communication	54
2.4.2.5 Les décisions relatives à la politique de distribution.....	54
Section 03 : La politique marketing pour lancement d'un nouveau produit	55
1-La politique du produit.....	55
1.1-La marque	55

Table des matières

1.2-Le design	56
1.3-Le packaging	56
1.4-La politique prix	57
1.4.1- Les facteurs de fixation des prix	57
1.4.2- Les stratégies de prix :	58
1.5-La politique de distribution	58
1.5.1- Les types de circuit	58
1.5.2- Le choix d'un circuit de distribution :	60
1.5.3- Les stratégies de distribution :	60
1.6-La politique de communication	60
1.6.1- Les objectifs de la communication :	60
1.6.2- Le mix communication :	61
1.7-Le contrôle du lancement du nouveau produit	62
1.7.1- Les indicateurs commerciaux :	62
1.7.2- Les indicateurs de communication :	62
1.7.3- Les indicateurs relatifs aux consommateurs :	62
1.7.4- Les indicateurs relatifs à la distribution :	62
1.7.5- Les indicateurs relatifs à la concurrence :	63
Conclusion :	63

Chapitre III : Analyse stratégique et mise sur le marché d'un nouveau produit : étude de cas d'Electro-Industrie

Introduction générale	64
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI)	65
1.1 – Origines et évolution historique de l'entreprise	65
1.2 – Situation géographique et superficie de l'usine	65
1.3 – Secteur d'activité de l'entreprise	66

Table des matières

1.4 – État des unités de production et perspectives de développement.....	67
1.4.1 – Unité moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et prestations techniques.....	67
1.4.2 – Perspectives d'évolution de l'unité moteurs (UMP)	67
1.4.3 – Unité transformateurs (UTR)	68
1.5 – Structure organisationnelle de l'entreprise (organigramme)	69
1.6 – Focalisation sur la direction commerciale d'Electro-Industrie	70
1.6.1 – Rôle et missions de la Direction Commerciale	71
1.6.2 – Département commercial et relation clients.....	71
1.6.2.1 – Service des ventes (produits transformateurs)	71
1.6.2.2 – Autres services rattachés au département commercial.....	73
1.6.3 – Le service marketing et fonctions associées.....	73
Section 2 :Analyse du diagnostic interne et externe au sein d'Electro-Industrie.....	76
1-Analyse interne :	76
1-1-Ressources et compétences de l'EI:	76
1-2-Analyse de la chaîne de valeur d'Electro-Industries AZAZGA :	77
1-2-1 Activités principales :	77
1-2-2 Activités de soutien:	78
1-2-3 Analyse par activité:	78
1.2.4 Activités de soutien:	79
1.2.5 Avantages concurrentiels:	80
2- Diagnostic externe de l'entreprise :	81
2-1 Analyse PESTEL :	81
2.2 – Analyse stratégique selon le modèle des 5 forces de Porter (plus 1)	83
3.Stratégie de lancement du nouveau produit	87
3.1 – Fixation des objectifs stratégiques	87
3.1.1 – Objectifs commerciaux	87

Table des matières

3.1.2 – Objectifs marketing	87
3.2 – Construction du plan d’action stratégique.....	87
3.2.1 – Positionnement du produit	87
4.Déploiement de la stratégie marketing.....	88
4.1 – communication institutionnelle et événementielle	88
4.2 – Stratégie digitale.....	88
4.3 – Marketing de contenu.....	88
4.4 – Stratégie d’influence et partenariats ciblés.....	88
4.5 – Actions de communication directe personnalisée	89
4.6 – Déploiement de la stratégie commerciale	89
4.7 – Gestion des ressources et maîtrise budgétaire	89
4.8 – Mesure de la performance et suivi des indicateurs clés	89
Section 3 : Stratégie de lancement d’un produit innovant chez Electro-Industrie	90
1 : Phase de lancement du nouveau produit chez Electro-Industries	90
2. Sélection stratégique des idées	93
3. Validation du concept par étude de terrain.....	93
4. Définition de la stratégie de positionnement.....	93
5. Étude de rentabilité et projections financières	93
6. Industrialisation et prototypage	93
7. Expérimentation en environnement réel.....	93
8. Commercialisation officielle	94
2- Présentation du produit innovant : Moteur Électrique Haute Efficacité par Electro-Industries AZAZGA.....	94
2.1 – Spécifications techniques du moteur nouvelle génération	94
2.2 – Atouts du nouveau moteur électrique.....	96
3-Services après-vente:	97

Table des matières

4 – Politique tarifaire	97
5 – Stratégie de distribution	97
6 – Stratégie de communication	98
7 – Enjeux du lancement du moteur	98
8 – Synthèse de la démarche stratégique	98
9 – Contribution du diagnostic stratégique à la réussite du lancement	99
Conclusion.....	100
Conclusion générale	101

Bibliographie

Table de matières

Résumé

Résumé

Le diagnostic stratégique pour le lancement d'un nouveau produit chez Electro-Industrie AZAZGA implique une analyse détaillée des ressources internes et de l'environnement externe de l'entreprise. En interne, cela inclut l'examen des compétences techniques, des capacités de production et des ressources humaines et financières. En externe, il s'agit d'analyser le marché cible, les comportements des consommateurs et la concurrence. Pour Electro-Industrie, ces analyses sont cruciales pour s'assurer que le nouveau produit répond aux attentes des clients et peut se positionner efficacement sur le marché.

La dynamique du marché algérien, avec une répartition entre clients publics et privés, est également considérée pour ajuster la stratégie de lancement et maximiser les ventes. Un diagnostic stratégique bien mené permet à l'entreprise de s'adapter aux exigences du marché et d'optimiser le lancement de nouveaux produits, en capitalisant sur ses points forts, en corrigeant ses faiblesses, en saisissant les opportunités et en anticipant les menaces.

Mots clés : Diagnostic stratégique, lancement de nouveau produit, stratégie de lancement

Summary:

The strategic diagnosis for the launch of a new product at Electro-Industrie AZAZGA involves a detailed analysis of the company's internal resources and external environment. Internally, this includes assessing technical skills, production capacities, and human and financial resources. Externally, it involves analyzing the target market, consumer behavior, and competition. For Electro-Industrie, these analyses are crucial to ensure that the new product meets customer expectations and can be effectively positioned in the market. The dynamics of the Algerian market, including the balance between public and private clients, are also taken into account to adjust the launch strategy and maximize sales. A well-executed strategic diagnosis enables the company to adapt to market demands and optimize the launch of new products by leveraging its strengths, addressing its weaknesses, seizing opportunities, and anticipating threats.

Keywords: Strategic diagnosis, new product launch, launch strategy