



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



# Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Management Marketing

THEME :

**L'apport de la stratégie marketing sur la compétitivité  
d'une entreprise  
Cas : SPA CONDOR ELECTRONICS**

**Réalisé par :**

BOUARABA Katia

SADOUDI Imane

**Sous la direction de :**

Mr. Tahar HAMAZ

**Membres de jury :**

**Président : Mr. Abderrahmane BATACHE, MAA, UMMTO**

**Examineur : Mme Kaci Chaouch Titem, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : Mr. Tahar HAMAZ, MAA, UMMTO**

Promotion : 2020/2021



## Dédicaces

*Je dédie cet humble travail avec grand amour, sincérité et fierté :*

*A mes parents qui ont veillé sur mon éducation,*

*Ma très chère MAMAN pour sa tendresse, son amour et son écoute.*

*Mon très cher PAPA, Témoignage de ma reconnaissance pour son  
inestimable sacrifice et mon bien-être.*

*A ma sœur KAHINA, Ainsi à mon Frère KOCEILA qui ont toujours su  
m'encourager je leur souhaite un avenir radieux et plein de réussite.*

*A mes amis et particulièrement : ANIES, HANANE, Celles qui m'ont  
connue dans mes moments de joie et de stress*

*J'exprime également toute ma gratitude et tout mon Amour A mon  
Chéri MOHAMED pour son Soutien et sa Patience*

*Ainsi qu'à tous ceux et toutes celles qui me connaissent et aiment.*

*Je profite pour rendre Hommage à ma Grand-mère Maternelle qui  
nous a quitté le 02/08/2020 que dieu l'accueille dans son vaste paradis  
et lui dire qu'elle était l'un de mes plus forts piliers dans ma vie et  
qu'elle restera gravée dans ma mémoire à jamais.*

**KATIA**

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma très chère MAMAN, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont elle ne cesse de me combler. Que dieu lui procure bonne santé et longue vie.*

*A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu te garde dans son vaste paradis, à toi mon cher*

*PAPA*

*A celui que j'aime beaucoup, et qui m'a soutenu tout au long de ce projet : mon mari HAMZA, et bien sûr à mes sœurs : LYDIA, MANEL,*

*MAISSA, MERIEM*

*Sans oublier ma meilleure amie DEHIA, mon binôme KATIA et à toute la famille SADOUDI*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis MERCI.*

*IMANE*

## **Remerciements**

*On remercie dieu le tout puissant de nous avoir accordés la force et le savoir et de nous avoir orienté vers le droit chemin.*

*On tient aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans notre travail,*

*On cite tout particulièrement : Notre encadrant, Mr HAMAZ T, pour sa disponibilité, ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail ;*

*Je tiens également à remercier le Manger Product Mr. AHMED AMINE REBZANI de la SPA Condor Electronics, qui a participé à l'élaboration de ce document, pour le temps qu'il nous a accordé, pour ses conseils, de nous avoir permis d'apprendre autant sur le domaine du marketing.*

*On adresse également nos remerciements les plus respectueux à tous nos enseignants de l'université pour nous avoir transmis leurs connaissances. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie.*

## **Table des matières :**

|   |          |
|---|----------|
| <b>Introduction générale .....</b>  | <b>1</b> |
| <b>Chapitre 01 : Approche théorique du marketing</b>                      |          |
| Introduction .....  | 5        |
| <u>Section 01 : Généralités sur le marketing</u>                          |          |
| I.    Origine et historique du marketing.....                             | 5        |
| II.   Définition du concept marketing .....                               | 7        |
| III.  Importance, rôle et apport du marketing dans une entreprise .....   | 8        |
| <u>Section 02 : La démarche marketing dans l'entreprise</u>               |          |
| I.    Définition de la démarche marketing .....                           | 11       |
| II.   Les étapes suivies lors d'une démarche marketing .....              | 13       |
| 1.  Le marketing des études .....   | 13       |
| a)  Typologie des études de marché .....                                  | 13       |
| b)  Etapes de l'étude de marché .....                                     | 15       |
| c)  Apport des études de marché.....                                      | 15       |
| 2.  Le marketing stratégique (segmentation, ciblage, positionnement)..... | 16       |
| a)  La segmentation.....  | 16       |
| b)  Le ciblage .....  | 21       |
| c)  Le positionnement .....   | 22       |
| 3.  Le marketing opérationnel (le mix-marketing) .....                    | 25       |
| a)  Les exigences d'un plan de mix-marketing.....                         | 26       |
| b)  Les composantes du mix marketing .....                                |          |
| i.  Le produit .....  | 26       |
| ii.  Le prix .....  | 31       |
| iii.  La distribution .....   | 34       |
| iv.  La communication .....   | 38       |
| <u>Section 03 : La formulation de la stratégie marketing</u>              |          |
| I.    La notion de la stratégie et son évolution .....                    | 45       |

|   |    |
|---|----|
| 1. Origine du mot « stratégie .....                                     | 45 |
| 2. Définition de la stratégie.....                                      | 47 |
| 3. Les objectifs d'une stratégie d'entreprise .....                     | 49 |
| 4. La démarche de la réalisation d'une stratégie marketing .....        | 50 |
| A) Diagnostic stratégique .....   | 50 |
| a) Diagnostic interne : BCG, chaine de valeur .....                     | 50 |
| b) Diagnostic externe : PESTEL, les 5forces de M. Porter, SWOT ..       | 60 |
| B) La formulation des objectifs .....                                   | 70 |
| C) La formulation de la stratégie marketing .....                       | 72 |
| D) La formulation et la mise en œuvre d'un plan d'action marketing .... | 73 |
| Conclusion .....  | 76 |

## **Chapitre 02 : La compétitivité**

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 78 |
| Section 01 : Généralités sur la compétitivité.....                            | 78 |
| I. Définition de la compétitivité.....  | 78 |
| II. Le concept de l'hyper-compétition .....                                   | 80 |
| III. Compétitivité de l'entreprise .....                                      | 81 |
| IV. Compétitivité de la branche d'activité économique .....                   | 81 |
| V. Les types de compétitivité.....  | 82 |
| 1) Compétitivité prix .....   | 82 |
| 2) Compétitivité hors-prix (structurelle) .....                               | 83 |
| VI. La notion d'avantage concurrentiel .....                                  | 84 |
| Section 02 : les facteurs et les indicateurs de mesure de compétitivité ..... | 86 |
| I. Les facteurs de compétitivité des entreprises .....                        | 86 |
| 1) Au niveau national .....   | 87 |
| 2) Au niveau international .....  | 88 |
| II. Les indicateurs de mesure de compétitivité des entreprises .....          | 89 |
| 1) Mesures relatives aux coûts de production .....                            | 91 |
| 2) Mesures relatives à la productivité des facteurs .....                     | 92 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 3)  | Mesures relatives aux échanges commerciaux .....                           | 92  |
| a)  | La compétitivité à l'importation .....                                     | 92  |
| b)  | La compétitivité à l'exportation.....                                      | 93  |
| 4)  | Mesures relatives au profit .....  | 93  |
| 5)  | Mesures relatives à la part de marché.....                                 | 95  |
| a)  | La part de marché globale.....   | 95  |
| b)  | La part de marché servi.....   | 96  |
| c)  | La part de marché relative .....   | 96  |
| d)  | La part de marché à l'étranger .....                                       | 96  |
| III.  | Compétitivité globale versus Compétitivité d'entreprise.....               | 96  |
| Section 03 : Compétitivité et stratégie marketing ..... |  | 99  |
| I.  | Le marketing comme facteur de compétitivité.....                           | 99  |
| a)  | Au niveau de la clientèle.....   | 99  |
| b)  | Au niveau de l'entreprise.....   | 100 |
| c)  | Le rôle du dirigeant .....   | 100 |
| II.   | Rôle du marketing dans l'avantage concurrentiel : cadre conceptuel .....   | 102 |
| a)  | Définition de l'avantage concurrentiel .....                               | 102 |
| b)  | Débats autour du concept.....  | 102 |
| c)  | Avantage concurrentiel : proposition d'une approche du concept .....       | 103 |
| III.  | Marketing et succès concurrentiel de l'entreprise .....                    | 104 |
| IV.   | La stratégie comme source principale d'avantage concurrentiel .....        | 104 |
| V.  | La stratégie marketing et l'avantage concurrentiel .....                   | 106 |
| a)  | La domination par les coûts.....   | 108 |
| b)  | La différenciation .....   | 108 |
| c)  | La concentration .....   | 109 |
| VI.   | Impact de la stratégie marketing sur la compétitivité.....                 | 109 |
| VII.  | Renforcer la compétitivité de l'entreprise par la démarche marketing ..... | 110 |
| 1)  | La démarche stratégique .....  | 111 |
| 2)  | Les axes de la démarche marketing .....                                    | 111 |
| 3)  | L'entreprise à la recherche de la compétitivité.....                       | 114 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Conclusion..... | 119 |
|-----------------|-----|

### **Chapitre 03 : La démarche stratégique de l'entreprise CONDOR**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Introduction ..... | 121 |
|--------------------|-----|

#### **Section 01 : Présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS.**

|  |     |
|--|-----|
| I. Présentation de la SPA CONDOR ELECTRONICS .....     | 121 |
| 1. L'organisation du groupe BENHAMADI .....            | 121 |
| 2. Historique et évolution de l'entreprise Condor..... | 125 |
| II. Les missions de l'entreprise Condor .....          | 129 |

#### **Section 02 : La démarche marketing suivie par CONDOR**

|  |     |
|--|-----|
| I. Diagnostic stratégique .....  | 131 |
| 1. Diagnostic externe : Analyse des 5forces de M. Porter .....               | 131 |
| 2. Diagnostic interne : L'analyse BCG, L'analyse SWOT .....                  | 138 |
| 3. Définition des objectifs de l'entreprise Condor .....                     | 147 |
| II. Le marketing stratégique de Condor Electronics .....                     | 148 |
| 1. Segmentation .....  | 150 |
| 2. Ciblage .....   | 151 |
| 3. Positionnement .....  | 151 |
| a) Positionnement marketing.....   | 151 |
| b) Positionnement concurrentiel.....   | 153 |
| 4. La détermination de la position concurrentielle de Condor : le Mapping... | 153 |
| III. Mix- Marketing (marketing opérationnel), les 4P.....                    | 170 |
| 1. Produit (Product).....  | 170 |
| 2. Prix (Price) .....  | 171 |
| 3. Distribution (Place) .....  | 171 |
| 4. Communication (Promotion).....  | 171 |
| Conclusion .....   | 172 |

CONCLUSION GENERALE .....173

Annexes : Listes des abréviations, liste des figures, listes des tableaux et graphes

Bibliographie

# **Introduction générale**

## Introduction Générale

---

Les entreprises évoluent depuis plus d'un siècle dans un environnement de plus en plus turbulent. Ces dernières sont les résultats d'évolutions diverses, telles que : la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication (INTIC).

Ces changements qui sont de plus en plus rapides, ont été d'une grande part responsable des profonds bouleversements qu'ont connu les entreprises et leurs conceptions stratégiques, la concurrence se mondialise, la demande des consommateurs change rapidement, les technologies, les sciences progressent, les événements politiques et économiques s'enchaînent et la réglementation se modifie.

Les caractéristiques du système économique dans lequel l'entreprise est située vont profondément influencer cette dernière et conditionner la réussite ou l'échec de l'entreprise, en affectant autant sa structure organisationnelle que sa stratégie, et son avenir est constamment remis en cause et sa survie n'est jamais assurée. C'est lors de ces réformes économiques, que l'on a valorisé l'utilisation du marketing comme un moyen d'insertion dans un environnement en perpétuel changement, il devient alors l'une des nouvelles préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel, et à piloter à long terme le développement de leur organisation en s'appuyant sur une démarche marketing

Au sein de cette démarche, on est amené à distinguer entre deux niveaux d'analyse et de décisions étroitement complémentaire : le marketing stratégique qui débouche sur la réalisation des objectifs à long terme et il constitue aussi le fondement de toute politique de produit, de distribution, de prix et de communication là on parle de marketing opérationnel. L'adoption de celle-ci nécessite non seulement des moyens mais également une analyse approfondie de sa situation, et se positionner sur son marché.

De ce fait, l'entreprise regroupe un ensemble des moyens, qui lui permettent de se tenir continuellement informer sur l'évolution de son environnement commercial et d'identifier les menaces, mais aussi les opportunités qui peuvent en naître, cela ne peut réussir que grâce aux stratégies marketing dont elle dispose pour assurer une bonne gestion des affaires, ainsi qu'une bonne évaluation de ses propres forces et faiblesses sont un préalable à toute décision stratégique, permettant de s'assurer de l'adéquation entre l'environnement externe et les ressources internes.

## Introduction Générale

---

Le marketing par sa connaissance des clients et des concurrents, par son rôle général de veille de l'environnement, il contribue activement à l'élaboration des stratégies, il est impliqué dans plusieurs décisions à caractère stratégique (stratégie générale de l'entreprise, stratégie concurrentielle, défendre un secteur d'activité...)

Prendre des décisions stratégiques, c'est engager l'avenir de l'entreprise de manière irréversible, c'est mettre en marche un processus qui va passer par un diagnostic de l'entreprise et de son environnement. A ce stade, l'entreprise doit s'interroger sur son avantage concurrentiel, sa défense et son renforcement. Elle doit aussi réfléchir aux décisions stratégiques à prendre pour assurer sa compétitivité, qui est devenue la clé que l'entreprise doit gagner afin de se démarquer dans un marché qui devient de plus en plus complexe.

Pour mener à bien son action, le responsable marketing dispose d'une panoplie de techniques, et fait intervenir un ensemble d'outils appelés « outils d'analyse stratégique ». Quelques-uns concernent l'étude de marché, d'autres sont relatifs à la préparation de certaines décisions de l'entreprise et enfin, d'autres encore concernent les moyens de communication avec le marché et d'action sur lui, en fonction des phases de la démarche marketing.

### **Problématique :**

Dès l'installation des firmes étrangères, les entreprises algériennes qu'elles soient publiques ou privées- sont soumises à des obligations de résultats qui ne peuvent nullement naître de l'économie rentière mais d'avantages compétitifs que l'on tentera de renouveler en permanence pour les rendre durables par rapport aux entreprises concurrentes nationales mais surtout des entreprises étrangères fortement aguerries et rodées aux pratiques marketing dominantes à l'échelle internationale et notamment aux firmes multinationales.

D'où la question centrale de notre travail : **Quelle est la stratégie marketing mise en place par l'entreprise CONDOR pour améliorer sa compétitivité ?**

Il s'agira donc pour nous de montrer que la stratégie marketing peut permettre à CONDOR de faire face à la concurrence et d'augmenter leur portefeuille de clients (parts de marché). La réalisation de cet objectif passe par la réalisation d'objectifs secondaires ; à savoir :

- Définir et expliquer les concepts de stratégie, de marketing et de compétitivité
- Préciser la spécificité de ces notions au sein de l'entreprise CONDOR en insistant sur l'importance du marketing stratégique
- Voir quelle est la place accordée à la stratégie marketing

## Introduction Générale

---

- Proposer des axes d'amélioration dans cette entreprise.

### **Hypothèses :**

L'hypothèse du travail est une réponse présupposée à un problème que l'on peut confirmer ou infirmer après recherche. Afin d'atteindre ces objectifs, nous nous appuyerons sur un certain nombre d'hypothèses :

- ❖ Nous partons de l'hypothèse selon laquelle l'entreprise CONDOR a mis en place les moyens nécessaires pour réussir sa stratégie marketing ;
- ❖ Condor fonde son avantage concurrentiel grâce à sa stratégie marketing ;

### **Méthodologie :**

Pour bien mener cette étude, nous allons recourir aux méthodes descriptives et analytiques. La première méthode nous permettra d'observer, de regrouper, de reclasser et de décrire le marché du Lave-linge en Algérie.

La deuxième méthode a pour objet d'analyser les différentes données de notre enquête. Quant aux techniques, nous aurons recours aux techniques documentaires et d'interview. La technique documentaire se justifie par le recours aux documents et autres ouvrages traitant de l'objet de notre étude quant à l'interview, il s'agit essentiellement de collecter des données à travers des entretiens avec le personnel et les cadres de cette institution pour approfondir certains aspects de la question

Le développement de notre étude comporte 03 chapitres, qui traiteront respectivement les éléments suivants :

- Le premier chapitre qui vise principalement à entraîner la réflexion stratégique s'attache à l'analyse de la stratégie marketing des entreprises. Nous présenterons d'abord la notion du marketing, ensuite la notion de démarche marketing et nous finirons par une présentation de la formulation d'une stratégie marketing ;
- Le second chapitre nous aborderons les divers concepts fondamentaux de la compétitivité ainsi que de l'avantage concurrentiel, nous nous intéresserons également aux facteurs et aux indicateurs déterminants la compétitivité, enfin nous allons démontrer la relation existante entre une stratégie marketing et la compétitivité ;

## Introduction Générale

---

- Enfin, nous compléterons notre travail avec le troisième chapitre qui sera structuré autour d'une analyse stratégique sur l'apport de la stratégie marketing de l'entreprise Condor sur la position concurrentielle qu'elle occupe sur le marché algérien, à travers laquelle nous allons exposer des résultats et des déterminants du lien entre la stratégie marketing et la compétitivité des entreprises.

### L'objectif :

L'objectif poursuivi par cette étude est d'évaluer la contribution de la stratégie marketing dans la rentabilité des activités de l'entreprise **CONDOR**

### L'intérêt du choix du sujet :

Le choix de ce sujet est justifié par deux raisons principales dont la première est d'ordre pratique et la seconde est d'ordre analytique.

Sur le plan pratique, il s'agit d'apprécier la stratégie marketing et la position concurrentielle d'une entreprise industrielle cas **CONDOR**

Le choix de cette entreprise se justifie à cause de sa montée en puissance ces derniers temps, (présente sur le marché international depuis 2017), ainsi les investissements cumulés ont atteint 400 millions de dollars afin de 2020, et un chiffre d'affaires de plus de 34,3 milliards de dinars, avec une capacité de production qui avoisine les 3,5 millions d'unités/an

Sur le plan analytique, le choix de ce sujet est dicté par le souci d'analyser les stratégies marketing appliquées par l'entreprise « **condor** » pour évoluer dans un secteur qui est essentiellement concurrentiel.

**Chapitre 01 :**

**Approche théorique du  
marketing**

**Introduction**

Les gens ont souvent une vision assez étroite du marketing, plusieurs pensent par exemple que le marketing se limite à la vente ou à la publicité. Mais le marketing regroupe un éventail beaucoup plus large d'activité qui relie une organisation à son marché, avec une approche marketing, le succès de l'entreprise passe par la compréhension et la satisfaction des besoins du consommateur.

L'objet de ce chapitre est de présenter les bases fondamentales du marketing, comprendre ses fondements, analyser les différentes étapes de la démarche marketing et déterminer comment les entreprises définissent des marchés cibles porteurs et un positionnement concurrentiel. Et nous discuterons enfin la façon dont on peut traduire ce positionnement à travers les politiques de produit, de prix, de distribution, et de communication marketing intégrée

**Section 01 : Généralités sur le marketing :****I. Origine et historique du marketing :**

Comprendre l'origine et l'historique du marketing et ses évolutions à travers le temps permet assurément d'en tirer des leçons pour l'action. Si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, cela n'a pas toujours été le cas. Avant 1950, le marketing n'existait pas à proprement dit, cependant les pratiques marketing sont apparues dès la révolution industrielle (1850-1939).

D'après l'histoire officielle du marketing, l'ère du marketing débiterait aux Etats-Unis dans les années 1950. Cette « ère du marketing » succéderait à une « ère de la vente » (1930-1950), elle-même précédée d'une « ère de la production » L'ère de la production (1870-1930). Se caractériserait par un environnement faiblement concurrentiel, une attention exclusive portée par les managers aux aspects technologiques et industriels, et par une absence d'efforts soutenus sur le plan commercial, les produits se vendant d'eux-mêmes en raison d'un excès de demande solvable par rapport à une offre réduite. Le seul objectif de la firme était de produire plus pour satisfaire une demande toujours excédentaire par rapport à l'offre. Il suffirait de produire pour entreprendre et réussir. Le chef d'entreprise ne se préoccupe que des problèmes techniques (fabrication et financement).

Par la suite, l'ère de la vente (1960-1980) : Une situation d'abondance apparente dans laquelle il faut produire ce que l'on peut vendre. Une extension de la fonction commerciale dans l'entreprise, essentiellement caractérisée par la nécessité de mettre en place des méthodes commerciales agressives, liée au contexte économique défavorable issu de la crise de 1929 méthodes soutenues par un effort en matière de recherche commerciale et de publicité.

Or les avancées techniques et les progrès des transports ont entraîné la croissance de la production et du marché. Ainsi, les entreprises visant à écouler une plus grande quantité de produits par rapport à une demande affaiblie financièrement sur un marché national plus concurrentiel, commencent à faire de la publicité, des recherches pour savoir quelle région viser et par extension de la segmentation géographique et socioculturelle. L'expansion des ventes et l'augmentation de l'offre pour un même produit font également apparaître l'identité de marque et le packaging. Destinés à rendre le produit reconnaissable et transportable, cela devient synonyme de garantie et de qualité.

Cette fois ci les dirigeants se sont réorientés vers le consommateur afin de pouvoir détecter et d'anticiper ses besoins et ses désirs, puisque le seul moyen de maximiser les profits est de produire ce qui va être consommé. L'ajustement de l'offre à la demande devrait alors être réalisé et c'est avec la fonction marketing qu'on a pu retrouver l'équilibre.

A partir de là, le marketing ne cesse de placer le client de plus en plus au centre des préoccupations. Ainsi, les années 1960 se caractérisent par l'étude comportementale des consommateurs. Les années 1970 introduisent le concept de client roi. Puis, on assiste progressivement à l'apparition du marketing d'aujourd'hui, c'est-à-dire une relation avec le client très ciblée et presque individuelle. Il a beaucoup d'importance dans une organisation, à tel point que certaines entreprises coordonnent tous leurs départements aux exigences marketing. Cette structure se justifie par le fait que certains marchés n'existeraient pas sans un bon travail marketing.

Le marketing était a priori destiné exclusivement à des entreprises à but lucratif. Depuis de nombreuses années, nous constatons toutefois que les domaines d'application du marketing se sont largement étendus à des domaines autres que l'entreprise, comme l'humanitaire ou le politique, mais quel que soit le domaine d'intervention, l'idée reste la même : identifier les besoins, les motivations, les freins éventuels et essayer, par une

meilleure compréhension de ces éléments, d'influencer positivement la connaissance, l'attitude ou le comportement des individus.

## **II. Définition du concept marketing :**

Le terme marketing littéralement désigne le processus de mise en marché. C'est un vocable anglo-saxon traduit par l'Académie française en deux mots inspirés de marché : mercatique tirée à partir du mot latin mercatus et marchéage à partir du mot français marché.

Même si Daniel SOULI SOULIÉ et Dominique ROUX pensent qu'il est difficile de donner une définition précise du marketing<sup>1</sup>, d'autres auteurs se sont néanmoins essayés à cet exercice.

**Éric VERNETTE** le définit comme : « la conquête méthodique et permanente, d'un marché rentable impliquant la conception et la commercialisation d'un produit ou d'un service conforme aux attentes des consommateurs visés ».<sup>2</sup>

Selon **philip kotler** considéré comme le père du marketing, il définit le marketing comme suit : « Le marketing est la fonction qui identifie les besoins et les désirs non satisfaits, définit et mesure leur ampleur et leur rentabilité potentielle, détermine les marchés cibles que l'entreprise est la mieux placée pour servir, décide des produits, services et programmes d'actions les plus appropriés et demande à tout le monde, au sein de l'entreprise, de se mettre à l'écoute et au service du client ».<sup>3</sup>

Pour **LENDREVIE** et **LINDON**, le marketing est « l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs »<sup>4</sup>.

En effet, à travers cette définition, l'on se rend compte que le marketing n'est pas uniquement l'apanage des entreprises. Elle est aussi applicable aux organisations des secteurs non marchands qui ne sont pas des entreprises, qui n'ont pas de produits à vendre et dont l'objectif premier n'est pas lucratif.

---

<sup>1</sup> SOULIÉ D.S & ROUX D, Gestion, Paris, 1992, Page 164

<sup>2</sup> VERNETTE E, L'essentiel du marketing, 2e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002, Page 20

<sup>3</sup> HRI mag, magazine en ligne, 1er septembre 2021 | Par Christian Latour, Professeur Collège Mérici <https://www.hrimag.com/Qu-est-ce-que-le-marketing>

<sup>4</sup> LENDREVIE J. & LINDON D, Mercator, 6e édition, Dalloz, Paris, 2000, Page 10

De multiples définitions du marketing existent, nous avons retenus que celle qui nous permettent de présenter le marketing tel qu'il est actuellement pratiqué dans la plupart des organisations : " c'est une démarche qui consiste à découvrir et à analyser les besoins latents ou exprimés d'une population afin de concevoir et de mettre en œuvre une politique adaptée répondant aux attentes de totalité ou d'une partie de la population considérée".

### **III. Importance, rôle et apport du marketing dans une entreprise :**

Lorsque vendre est devenu plus difficile, la fonction marketing a pris un peu plus de pouvoir, dominant ainsi les autres fonctions historiques de l'entreprise. Cette situation a été renforcée avec la prise de pouvoir par le consommateur et la nouveauté de l'agressivité concurrentielle sur le marché. Et son arrivée remet en cause les systèmes d'organisation et d'information, ainsi que le savoir-faire de l'entreprise en mettant en place une structure nouvelle et des hommes.

Par ailleurs, le marketing n'a pas d'existence pour lui-même. Il est au service des autres fonctions de l'entreprise, il concerne la société dans son ensemble, Il se trouve dans une position d'intermédiation au sein de l'entreprise vis-à-vis du client. Cette position du marketing affirme clairement son côté pluridisciplinaire, cependant, l'homme de marketing doit être curieux, ouvert d'esprit et maîtriser tout un ensemble de concepts : la gestion financière, le contrôle de gestion, l'économie, les mathématiques, l'informatique, et même des bases en Sociologie, des notions de psychologie seront parfois nécessaires.

La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. Le succès financier dépend de la capacité marketing à générer des ventes. C'est une stratégie importante pour assurer la croissance de votre entreprise, il permet de construire des marques fortes, une base de clientèle fidèle, stimule la demande pour les biens et les services et, en conséquence, crée des emplois, et pousse à la recherche d'inspiration et de la créativité, c'est grâce à la créativité qu'il vous sera possible de vous positionner sur des marchés aussi saturés.

Il décide quelles caractéristiques adopter pour les produits et services, quels prix fixer, où vendre, et combien dépenser en publicité, force de vente, communication sur le web et sur les mobiles.

En contribuant à la rentabilité des entreprises, il leur permet aussi de s'engager dans des activités socialement responsables.

Le marketing, et en particulier le marketing stratégique, a donc un rôle économique important à jouer dans une économie de marché parce qu'il déclenche un cercle vertueux de développement économique. Nous pouvons donc résumer le marketing en une double fonction : connaître et agir.

1. Le marketing stratégique identifie des besoins : il a la charge de collecter les différentes interrogations des services de l'entreprise, de questionner ensuite les clients ou plus généralement le marché et de faire remonter l'information à l'attention des différents intéressés. En identifiant les besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes.

Le rôle du marketing ne se limite cependant pas à connaître les besoins des consommateurs. Une fois cette information « digérée », la fonction marketing doit mettre en œuvre opérationnellement l'offre définie au sein de l'entreprise et la rendre intelligible sur le marché.

2. Le marketing opérationnel met en place un plan d'action marketing qui crée et développe la demande pour ces produits nouveaux.
3. Cette demande accrue engendre des baisses de coûts, lesquelles permettent des baisses de prix grâce auxquelles de nouveaux groupes de clients entrent dans le marché.
4. Cet élargissement du marché suscite des investissements nouveaux qui engendrent des économies d'échelle et qui permettent le développement de produits améliorés ou nouveaux tout en préparant les communications nécessaires et en ciblant des marchés et des clients spécifiques.
5. Mais la participation et l'influence de l'équipe marketing ne finissent pas là. Leur responsabilité consiste ensuite à nourrir le produit, à le promouvoir et à communiquer avec la clientèle. Servir d'ambassadeur de la marque à l'appui de l'équipe des ventes. Fournir des renseignements continus sur le terrain pour permettre l'adaptation à la conception initiale afin de prolonger la chronologie du cycle de vie du produit.
6. En résumé, le marketing est d'une importance inestimable au sein d'une entreprise. Il permet de recueillir le produit de l'équipe technique et de le transmettre au public cible. Il indissociable de la vie d'une entreprise. Aucune entreprise ne pourra faire long feu sans s'être inscrite dans une stratégie dynamique de marketing et d'une vraie

communication autour de sa marque ou de ses services. Les enjeux sont à affronter au quotidien afin de réussir à relever la tête dans ce monde en perpétuel avancement.

**Section 02 : la démarche marketing dans l'entreprise**

Pratiquer le marketing ne signifie pas nécessairement faire de la publicité, au contraire le marketing avant tout est un état d'esprit mais aussi une pratique qui suit une démarche précise et cohérente.

La présente section est consacrée à la démarche marketing, cette dernière regroupe le processus d'action de la discipline marketing et son mode de fonctionnement. Pour que l'entreprise réussisse sur son marché, elle doit le comprendre et réagir de façon à maximiser ses volumes de ventes ainsi que sa rentabilité économique et financière.

La démarche marketing est avant tout fondée sur le bon sens, qui en fait toute la solidité.

Elle conduit à la création, au lancement, au développement et à la bonne gestion de gammes de produits, permet aussi une meilleure connaissance du marché et de son environnement et donc à agir en fonction des données qui en sont collectées. Pour cela, trois principales étapes la jalonnent : **le marketing des études, le marketing stratégique et enfin le marketing opérationnel.**

Dans la charge de travail annuelle du responsable marketing, ces trois étapes ne sont pas linéaires, elles ne se succèdent pas nécessairement, elles sont complémentaires, mais peuvent parfois se superposer.

Cette section va nous permettre de voir les trois (03) étapes principales de la démarche marketing d'une entreprise.

**I. Définition de la démarche marketing :**

La démarche marketing est une attitude de recherche, d'analyse et d'écoute du marché et de son environnement pour mieux s'y adapter. Plus précisément, la démarche marketing est l'ensemble des actions qui ont pour objectifs de constater, prévoir ou stimuler, les besoins des consommateurs et d'adopter le produit ou le service aux besoins ainsi déterminés. C'est-à-dire qu'elle comprend tous les efforts d'une entreprise visant à s'imposer sur un marché. Cette démarche se divise en plusieurs phases qui se situent au niveau du marketing stratégique et du marketing opérationnel.

Le schéma suivant nous illustre les différentes étapes de la démarche marketing, que nous allons aborder avec plus de précision tout au long de cette section :

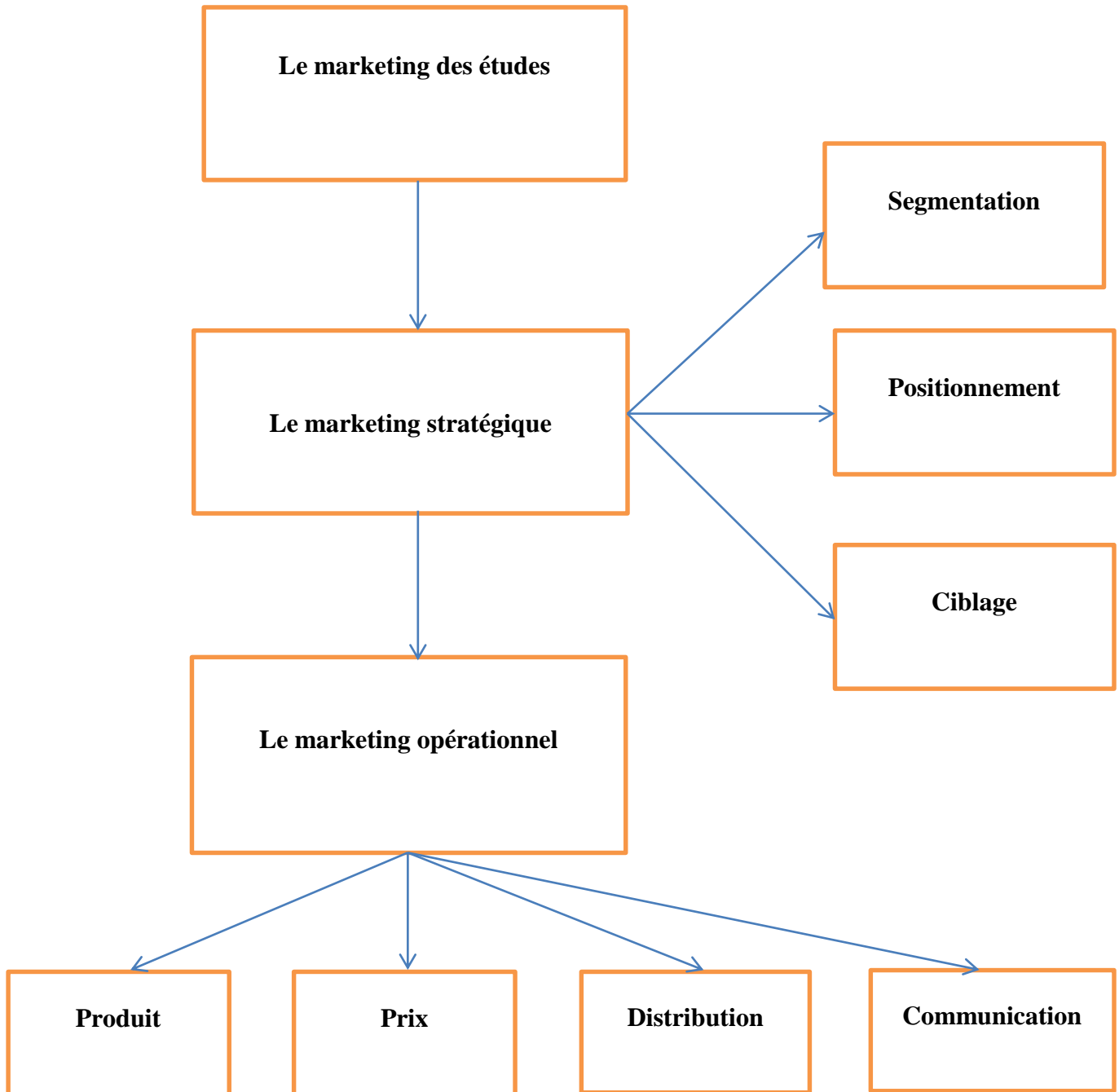


Figure n° 01 : la démarche marketing

Source : établi par nous-mêmes

**II. Les étapes suivies lors d'une démarche marketing :****1. Le marketing des études :**

Une étude de marché consiste à analyser l'environnement de l'entreprise afin d'avoir un compte rendu sur son activité actuelle et de préparer des décisions stratégiques futures. Elle prend aussi en considération les besoins et des attentes des consommateurs potentiels, a un rôle très important à jouer. Elle permet de fournir de l'information utile et fiable en vue d'aider la prise de décision dans le champ du marketing.

Elle s'intéresse entre autres à l'environnement externe (analyse stratégique du macro-environnement et du secteur d'affaires à la recherche des opportunités et des menaces) ; elle s'intéresse également à l'environnement interne de l'entreprise (diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise).

Selon le professeur IKANSHA, les études de marchés permettent de prendre les meilleures décisions marketing, de minimiser les risques et optimiser les chances de faire du profit<sup>5</sup>.

Cette étude est menée avant que le produit ne soit commercialisé, elle est faite au préalable pourvu que le produit ne rate pas son lancement et qu'il parvienne à assurer les objectifs qui lui sont rattachés, elle comporte les études de marché, la segmentation et enfin le ciblage.

Plusieurs sources d'information sont à la disposition du meneur de l'étude, elles peuvent être internes comme elles peuvent être externes. On distingue deux classifications et chacune contient deux sortes d'informations. On a les sources internes et externes, les sources primaires et secondaires :

- 1) Sources internes : existent au sein de l'entreprise, émanent des différents services ;
- 2) Sources externes : elles se trouvent en dehors de l'entreprise, on doit les construire ;
- 3) Sources primaires : informations propres à l'entreprise et n'ont pas été déjà utilisées ;
- 4) Sources secondaires : informations à la portée de l'entreprise et de ses concurrents.

Afin de bien surveiller ses concurrents et de suivre la veille technologique, il est impératif aux dirigeants de l'entreprise de multiplier les sources d'information

**a) Typologie des études de marché :**

Il est courant dans la littérature spécialisée d'établir une distinction entre les études de marché exploratoires, descriptives et causales :

– les études exploratoires ont essentiellement pour objectif de découvrir la nature d'un problème qui se pose ou qui risque de se poser à l'entreprise et de traduire ce problème en

---

<sup>5</sup> TULL S. Donald, HAWKINS DELI, Marketing Research, Measurement & Method, Mac Millan, New York,

hypothèses et en question de recherche spécifiques. Les méthodes utilisées sont informelles ; on recourt principalement à la recherche documentaire et aux études qualitatives ;

– les études descriptives sont plus quantitatives et supposent déjà une bonne définition du problème posé. L'objectif est ici d'apporter un maximum d'informations permettant de décrire un marché, une cible ou un réseau de distribution, sans pour autant tenter de dégager des relations de causes à effets entre facteurs ou de formuler des prévisions. Les méthodes utilisées sont les études par sondages, les panels de consommateurs ou de détaillants ; elles s'appuient également sur l'exploitation des données secondaires internes et externes. La grande majorité des études de marché appartiennent à cette catégorie ;

– les études causales sont les études les plus ambitieuses du point de vue de l'objectif poursuivi et également au plan des méthodes utilisées. Le but est ici de rechercher des explications aux phénomènes décrits de manière à formuler des prévisions ou à optimiser le niveau d'intervention des facteurs marketing sous contrôle, tels que le prix, la dépense publicitaire, etc. Ces études constituent l'aspect le plus avancé de la recherche marketing et débouchent sur des modèles permettant notamment de simuler des stratégies marketing<sup>6</sup>

Les études de marché utilisent des techniques quantitatives telles que le sondage, les panels, et des techniques qualitatives telles que les entretiens individualisés, les réunions de groupes. Les informations peuvent être recueillies :

- Soit directement auprès des personnes qui peuvent être consultées par l'intermédiaire d'enquêteurs (interviews en face à face à domicile ou en salle, téléphone, dans la rue...) ou de façon auto administrée (soumission d'un questionnaire papier ou d'un questionnaire-formulaire par Internet).

- Soit par recherches documentaires, compilation et analyse de toutes informations émanant de sources existantes et pertinentes (sources primaires, publications légales ou financières, résultats de processus de veille ou d'intelligence économique, travaux académiques, etc.)

---

<sup>6</sup> Jean jacques LAMBIN, CHANTAL de moere loose, « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché ». paris, dunod, 7<sup>e</sup> édition , p. 151.

**b) Etapes de l'étude de marché :**

La mise en œuvre d'un projet de recherche demande une planification précise. La recherche marketing, comme toute autre forme de recherche scientifique, comprend un ensemble d'activités étroitement complémentaires.

Pour réaliser une étude de marché, il faut suivre et résoudre ces étapes :

- La formulation du problème de marketing : (contexte, objectifs, alternatives). Les problèmes de marketing concernent les décisions.
- La formulation du problème d'étude : Ce sont les problèmes d'étude des informations et méthodes de recherche (étude qualitative ou quantitative).
- Le choix d'un projet d'étude et d'un fournisseur : (compromis délais et coût).
  - o Le contexte général de la recherche
  - o Rappel de la définition précise de l'objectif de la recherche.
  - o Méthodologie recommandée (en la justifiant)
  - o Structure de recherche
  - o Description de l'échantillon interrogé
  - o Prestations concrètes.
  - o Partie contractuelle.
- Le suivi et le contrôle de la réalisation de l'étude.
- L'analyse, l'interprétation et l'utilisation des résultats.

**c) Apport des études de marché :**

Elles permettent de :

- Détecter des opportunités de marché pour votre entreprise : Des besoins non satisfaits, évaluation du potentiel des marchés de l'entreprise, des prévisions de vente, la compréhension des attitudes et comportements des consommateurs face à un choix de produit...
- Obtenir des réponses à des questions commerciales ou marketing : Valider un projet, un prix de vente, tester un nouveau produit, un emballage, une campagne publicitaire, réaliser une enquête de satisfaction, analyser le comportement des consommateurs...
- Analyser la concurrence : Anticiper des menaces d'un concurrent existant et des nouveaux entrants, s'améliorer avec un benchmark des meilleures pratiques ...
- Analyser les autres données de l'environnement de l'entreprise - Technologies de substitution, évolutions réglementaires...

**2. Le marketing stratégique : (segmentation, ciblage, positionnement) :**

Le marketing stratégique est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation offre-demande, il s'agit d'un travail à long terme.

Cette étape consiste à orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives. Son objectif étant de préparer le terrain au marketing opérationnel, le marketing stratégique a pour objet de préciser la mission de l'entreprise, définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ce marché... Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

C'est une étape essentielle car elle matérialise les choix qui vont orienter l'offre de l'entreprise. Le stratège sélectionne les segments qui changent alors de statut et deviennent des cibles. Pour chaque cible il conçoit un marketing-mix permettant de positionner clairement l'offre de l'entreprise sur le marché et de la rendre ainsi compréhensible du point de vue du consommateur. Ne pas faire de choix revient à taper au hasard sur le marché et laisser le client se sélectionner lui-même. Cette non-stratégie est source d'incertitude et coûteuse car elle mène, par exemple, à une communication bien trop large.

**a) La segmentation :**

Les marchés sont hétérogènes, Or, un public quel qu'il soit (consommateur, distributeur, prescripteur, électeur) n'est presque jamais un tout homogène. Il est composé de milliers, et parfois même de millions d'individus différents des uns des autres, par leurs habitudes leurs goûts et leurs exigences. Une entreprise ne peut s'adresser à tous les acteurs potentiels, d'où la nécessité de choisir les cibles sur lesquelles l'entreprise concentrera ses efforts et utiliser une démarche de positionnement qui consiste à fournir une offre adaptée à la cible et par la suite satisfaire ses attentes.

Le concept de segmentation stratégique a été développé au sein de General Electric, en 1970, à la suite des recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise. Il s'agit de redécouper l'entreprise ou de regrouper certains de ses couples produit-marché afin d'identifier les activités de base, ou segments stratégiques.

**Un segment stratégique** est donc un domaine d'activité naturel de l'entreprise, caractérisé par une combinaison homogène de facteurs clés de succès, offrant des perspectives propre de croissance et de rentabilités pour lesquels il est possible de formuler une stratégie spécifique.

Facteurs clés de succès (FCS) : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif, ils se définissent comme des éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. La notion de FCS renvoie donc à une compétence, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents.

C'est cette maîtrise des FCS qui conduit l'entreprise à proposer aux clients soit une offre à moindre coût, soit une offre à plus forte valeur perçue. Les FCS sont donc de véritables règles du jeu attachées à un segment stratégique.

➤ **Utilité de la segmentation stratégique :**

La segmentation stratégique va permettre aux dirigeants de l'entreprise d'avoir une vision réellement stratégique, elle va en effet leur donner la possibilité de ne plus regarder l'entreprise comme un tout, ou travers un découpage d'unités de type divisions ou lignes de produit mais comme un regroupement de segments stratégiques déterminés à partir de plusieurs variables de types stratégique cette nouvelle vision est le moyen pour dégager les aspects stratégiques du mode de fonctionnement actuel, une fois le découpage est fait, il seront ainsi en mesure d'allouer des ressources à ce niveau de l'entreprise. Puisque toutes les unités rassemblées dans un même segment affrontent les mêmes concurrents sur les marchés.

Pour affronter les concurrents avec des chances de succès, il faudra définir l'avantage concurrentiel choisi pour chaque segment stratégique. Chaque avantage stratégique va définir l'expression de la stratégie au niveau de chacun des segments stratégique<sup>7</sup>

➤ **Les critères de segmentation stratégique :**

La définition de la segmentation implique de choisir des critères identifiables pour catégoriser le marché. Un critère de segmentation est un critère qui permet de découper une clientèle ou une population de prospects en segments homogènes à des fins marketings. On catégorise souvent les critères de segmentation en quatre catégories : les critères géographiques, démographiques, comportementaux ou psychographique.

---

<sup>7</sup> GERARD GARRIBALDI, *analyse stratégique*, 3<sup>e</sup> éditions, édition EYROLLES, paris 2008. P :217

- La segmentation géographique :

La segmentation démographique se base sur la localisation géographique de l'audience. Effectivement, les individus sont susceptibles d'avoir des besoins, des préférences ou des intérêts différents en fonction de leur lieu de vie.

Exemple : Une boutique en ligne qui vend des vêtements peut utiliser les critères géographiques pour proposer une offre adaptée à ses clients. Elle peut présenter différents types de vêtements en fonction de la géolocalisation de l'internaute et de la température locale en temps réel.

- La segmentation démographique :

La démographie est un autre critère de segmentation très simple à appréhender. La segmentation démographique consiste à diviser un marché en fonction de critères comme : L'âge, la race, la situation familiale, le genre, la nationalité, les revenus, l'éducation, ...)

Exemple : La segmentation client par genre est quasiment systématique dans l'industrie de l'habillement. Les distributeurs de vêtements adaptent leurs produits et leur marketing en fonction du genre de clientèle ciblé (homme ou femme)

- La segmentation comportementale :

La segmentation comportementale est une méthode de segmentation basée sur les comportements des clients ou prospects. Ces comportements peuvent être déclarés par les clients ou identifiés et mesurés par le système d'information marketing de l'entreprise.

Les critères comportementaux désignent la façon dont l'individu interagit avec les supports digitaux de l'entreprise. On peut notamment analyser son comportement avec :

- Le site web : type et nombre de pages vues, durée de la session, régularité, etc.
- Les emails de l'entreprise : ouverture, clic, etc.
- L'application mobile : fréquence d'utilisation, durée des sessions, etc.

Exemple : Un site web peut personnaliser son contenu en fonction des pages visitées par un internaute, une offre spéciale peut lui être proposée en rapport avec des produits fréquemment consultés ou un article laissé dans un panier abandonné.

### - La segmentation psycho graphique :

La segmentation psycho graphique est sans doute la plus difficile à mettre en place. Elle consiste à segmenter le marché en fonction du mode de vie des individus. Il peut s'agir notamment de leurs : Intérêts, valeurs, opinions, croyances.

Exemple : Un site de voyage peut catégoriser ses offres en fonction du type de vacances proposées (mer, montagne, city break, etc.). Une fois qu'un visiteur a sélectionné une catégorie, le site peut mémoriser ce choix pour les prochains jours. <sup>8</sup>

### ➤ **Les différentes stratégies de segmentation :**

Les entreprises qui réalisent une segmentation de marché obtiendront un réel avantage compétitif par rapport à leurs concurrents car elles seront en mesure d'adapter leur offre et leur communication en fonction des groupes identifiés. Une segmentation marketing réussie permet d'optimiser les efforts marketing à fournir, de mieux satisfaire sa clientèle et donc d'accroître sa rentabilité.

Il existe quatre stratégies de segmentation :

#### **Stratégie d'indifférenciation :**

C'est l'anti-segmentation, elle consiste à minimiser les différences existantes entre les segments du marché, celui-ci est considéré comme un tout et l'entreprise propose un produit standard à l'ensemble des clients, peu coûteuse permet de réaliser des économies d'échelle. Cependant, les concurrents peuvent menacer l'entreprise en vendant des produits ciblés répondant aux besoins spécifiques de la clientèle.

#### **Stratégie de concentration :**

L'entreprise choisit de se positionner sur un segment et de s'y consacrer en se spécialisant, sur un produit marché, c'est-à-dire sur une technologie, une fonction et un groupe d'acheteurs.

Cette stratégie convient parfaitement aux PME qui, grâce à la maîtrise de leur métier, sont aptes à commercialiser des produits spécifiques, souvent techniques

L'idée de base est que les forces de l'entreprise ne lui permettent pas de couvrir l'ensemble du marché C'est pour cela qu'il faut choisir et adapter son marketing-mix au groupe (créneau, cible, niche ou segment) retenu.

---

<sup>8</sup> Site web de la compagnie gocardless, un réseau de paiement banque à banque, consulté le 07/10/2021 à 22H12

**Stratégie d'adaptation :**

La PME personnalise le produit selon les attentes du client. Un même produit adapté à différents segments. L'adaptation du produit signifie que l'entreprise, dans sa recherche de rentabilité, opte pour la maximisation des ventes et non pour la minimisation des coûts !

**Stratégie de différenciation :**

Un produit différent pour chaque segment : l'entreprise est présentée sur tous les segments (hyper segmentation), et mener une stratégie de gamme étendue : chaque produit répond mieux aux désirs de chaque segment. La PME se positionne sur les différents segments du marché et propose à chacun des produits spécifiques. L'intérêt est de satisfaire pleinement tous les segments de clientèle, de pénétrer le marché et d'accroître le chiffre d'affaires. Cette stratégie confère à la PME un positionnement concurrentiel qui permet de la distinguer, dans l'esprit des acheteurs, des autres offreurs.

L'entreprise doit alors développer un avantage compétitif ou s'adresser à des catégories spécifiques de clients pour se distinguer de ses concurrents. Il faut garder à l'esprit qu'en segmentant nos marchés adéquatement, on obtiendra plus de succès car on le fait en fonction des besoins des clients.

➤ **La mise en œuvre d'une segmentation stratégique :**

Les étapes d'une segmentation stratégique sont les suivantes :

- 1- Lister :** L'idée est de prendre individuellement chaque critère de segmentation et raisonner en séparant les items qui le composent.
  - Les **groupes de clients** : particuliers, professionnels, petites entreprises, grandes entreprises, administrations, industries...
  - **Les applications** : concernent l'utilisation des produits,
  - **Les technologies, les concurrents...**
  
- 2- Croiser les critères :** Le croisement des différents critères génère des activités élémentaires théoriques, on obtient ainsi un ensemble d'activités issues des segments précédemment identifiés. On procède ensuite à l'élimination des activités impossibles : Certains croisements n'ont pas de sens, il faut les éliminer Et enfin, l'identification des facteurs clés de succès pour chaque activité.
  
- 3- Regrouper les activités élémentaires :** Pour cela, il convient de joindre les activités qui possèdent des FCS communs. Cela signifie qu'il faut maîtriser les mêmes éléments

pour réussir dans ces activités. Les domaines d'activité stratégiques (DAS) sont ainsi créés.

- 4- Décrire les domaines d'activité retenus (DAS):** Une fois les DAS identifiés, les nommer puis les décrire en listant leurs FCS, leur part dans le chiffre d'affaires de l'entreprise si l'activité existe déjà, les principaux concurrents directs et indirects (constituer des groupes stratégiques), le marché de référence.

➤ **L'évaluation des segments :**

Toute entreprise qui segmente son marché doit ensuite évaluer l'intérêt, pour elle, de s'adresser à chacun de ces segments. Deux facteurs sont à considérer :

- **L'attrait du segment** qui est lié à sa taille, sa croissance, sa rentabilité, son niveau de risque, ainsi qu'à la présence des concurrents, qui détermine sa perméabilité.
- **Les objectifs et ressources de l'entreprise :** certains segments doivent être abandonnés non pas parce qu'ils sont intrinsèquement inintéressants, mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise, à ses ressources ou ses compétences spécifiques pour assurer sa réussite.

Chaque segment possède ses propres facteurs clés de succès dont il faut analyser la cohérence avec les compétences distinctives de l'entreprise.

**b) Le ciblage :**

A l'ère de la mondialisation et du numérique, la concurrence est de plus en plus intense. Les entreprises doivent se différencier et bâtir des relations commerciales solides et pour gagner des parts de marché

➤ **Définition :**

Le ciblage consiste à choisir le ou les segments sur lesquels l'entreprise souhaite mener des actions marketing et commerciales adaptées pour se développer. Les segments choisis sont dits « attractifs ».

Il s'agit des segments de marché dont les consommateurs expriment des attentes auxquelles l'entreprise peut répondre grâce aux produits et/ou services qu'elle commercialise.

Le ciblage est l'avant dernière étape de la démarche stratégique, il s'effectue après la segmentation du marché et avant de définir son positionnement. Il s'agit de repérer les groupes de consommateurs qui ont le plus d'affinité envers le produit et ses différenciations par rapport aux offres concurrentes.

➤ **L'objectif du ciblage :**

Le ciblage permet à l'entreprise de définir les segments de marché qu'elle souhaite atteindre et oriente sa stratégie marketing. Un ciblage efficace évite à l'entreprise de s'intéresser à des segments qui ont un faible potentiel de rentabilité. En se focalisant sur des profils types de clients, l'entreprise concentre ses ressources et ses efforts en fonction des attentes exprimés par ces segments.<sup>9</sup>

« Une entreprise devrait s'insérer seulement sur des segments où elle peut apporter une valeur supérieure grâce à un avantage concurrentiel durable ». <sup>10</sup>

**c) Le positionnement stratégique :**

➤ **Définition :**

Al Ries et Jack Trout ont fait entrer le terme « positionnement » dans le vocabulaire du marketing dès 1982, année de parution de leur livre : *Positioning : The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York, 1982.

Selon Kotler et Dubois : « On appelle positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés<sup>11</sup>».

Le positionnement est un outil stratégique qui permet d'affirmer la différenciation d'une marque par rapport à la concurrence auprès d'une cible visée, il correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères. Il est basé sur la « Perception des clients.

Les produits et services sont cartographiés sur une 'Carte de positionnement'. Cela permet de les comparer et contraster entre eux. C'est le principal atout de cet outil. Le responsable choisit sa position concurrentielle, ce qui lui permet de distinguer ces propres produits des offres concurrentes.

---

<sup>9</sup> Article « Qu'est-ce que le ciblage marketing ? » écrit Par Axel Lefebvre, le 18/06/2020 site de la sarl LDC, consulté le 10/10/2021 à 11H

<sup>10</sup> Blog Concept To Success 24/03/2020, consulté le 10/10/2021 à 14H

<sup>11</sup> KOTLER & DUBOIS. « Marketing Management », Baume-les-Dames, Édition DELPHINE MANCEAU, 11ème édition, Mars 2005, Page « 358 ».

➤ **L'importance d'un bon positionnement concurrentiel**

Le positionnement concurrentiel est un aspect crucial de la stratégie marketing d'une entreprise. Il implique une réflexion stratégique qui aide l'entreprise à se trouver une identité qui la démarque de ses concurrents, il permet d'être cohérent sur toutes les actions marketing et de construire une image de marque forte.

Le choix préalable et explicite d'un positionnement dont on déduira ensuite le marketing-mix donne l'assurance que les différentes composantes de ce dernier sont en étroite synergie. C'est-à-dire les décisions que le responsable marketing prendra en matière de politiques de produit, de prix, de distribution et de communication ont peu de chances de pas être compatibles les unes avec les autres et de ne pas se renforcer mutuellement. Le choix du positionnement doit donc se situer en amont de toutes les décisions relatives aux composantes du mix.

Aussi, plutôt que de laisser un produit se positionner d'une manière spontanée et incontrôlée dans l'esprit des clients, le responsable marketing a tout intérêt à orienter son positionnement d'une manière volontaire et dans un sens favorable. Il clarifie l'offre qu'on veut développer et communiquer aux clients.

Un positionnement réussi marque durablement, mais de ce fait, il faut beaucoup de temps et d'efforts pour faire évoluer la position de l'offre dans l'esprit du client. En ce sens, un positionnement fort peut se transformer en faiblesse quand l'environnement et la stratégie de l'entreprise changent profondément.

Un bon positionnement doit être : Durable dans le temps et évoluer avec son marché.

Crédible : il doit correspondre à une réalité de l'entreprise

Clair : il doit pouvoir s'énoncer simplement, par une phrase courte pouvant être reprise en communication.

➤ **La démarche de positionnement :**

Après avoir eu recours à la segmentation du marché, qui va permettre de dresser une carte (un mapping) des concurrents par rapport à des axes, il émerge de cette première phase plusieurs grandes catégories de produits (segments) sur le marché considéré. Ensuite viendra la phase du choix d'une catégorie de produit, c'est-à-dire choisir le segment sur lequel on va positionner. De ce choix découle tout un ensemble de caractéristiques du produit inhérent au segment choisi. Et enfin, il s'agit d'attribuer au produit des caractéristiques distinctives : créer la différenciation du produit par des qualités distinctes de celles des concurrents. C'est le véritable travail de positionnement du produit. Il peut porter sur :

- Une ou plusieurs caractéristiques du produit (caractéristique technique, conformité à une norme, design original, prix...) une ou plusieurs caractéristiques du service associé au produit (livraison rapide, service après-vente performant...)
- Une ou plusieurs caractéristiques des autres éléments du plan de marchéage associé à ce produit (communication, distribution).

Pour être efficace, le positionnement d'un produit doit correspondre aux désirs des consommateurs, être simple, original, et conforme à l'image du produit et de l'entreprise.<sup>12</sup>

Il faut choisir entre un positionnement imitatif (me-too) ou un positionnement différencié :

- Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut. L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment, Le désavantage, par contre, est compétitif : le copieur n'a aucun avantage spécifique à offrir au client.
- Un positionnement différencié cherche, au contraire, à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits.

Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image.

1. La différenciation par des attributs supérieurs : il s'agit de mettre en évidence les avantages du produit, des caractéristiques comme la performance, la durabilité, la fiabilité, le design, la nouveauté peuvent servir de base à une différenciation
2. La différenciation par le prix. Certains choisissent le prix comme manière d'être différent de la concurrence
3. La différenciation par l'image : Dans de nombreux secteurs, les marques ne peuvent pas être différenciées sur base d'attributs tangibles, mais bien de leur image, elles veulent obtenir un territoire dans le mental des clients. Exemple de parfumerie.

---

<sup>12</sup> Claude DEMEURE, *Marketing, « aide-mémoire »*, 6<sup>e</sup> édition, édition Dunod, Paris 2008, page 101

Il est important d'être conscient du fait que n'importe quelle différenciation n'est pas nécessairement efficace une bonne différenciation doit avoir les caractéristiques suivantes : être unique pour l'acheteur, importante pour l'acheteur, justifiées dans son prix supérieur.<sup>13</sup>

Une fois la cible et le positionnement choisis, la stratégie de marketing à mettre en œuvre est à définir. Il s'agit de fixer les objectifs et le budget marketing et d'élaborer le marketing-mix dont les principaux éléments sont le produit, son prix, sa mise en place et sa communication et de répartir le budget total entre ces variables.

➤ **Le contrôle et le repositionnement :**

Pour vérifier l'adéquation entre le positionnement voulu (image recherchée) et le positionnement perçu (image obtenue), il suffira de réaliser une étude d'image de marque à l'aide des techniques d'études quantitatives et qualitatives. Si l'entreprise a des moyens d'études limités qui ne lui permettent pas d'engager une enquête de première main, elle devra au moins procéder au contrôle de ses ventes et, si possible, des taux de notoriété de sa marque.

Avec le temps, les marques vieillissent, des concurrents disparaissent, d'autres apparaissent, et les préférences changent. Alors il peut devenir nécessaire de repositionner un produit.

A ce moment six stratégies de repositionnement sont envisageables: modifier le produit ; modifier les croyances à propos d'une marque ; modifier les croyances à propos des marques, concurrentes ; modifier l'importance d'un attribut performant ; attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ; ou minimiser l'importance d'un attribut peu performant

### **3. Le marketing opérationnel (Le mix marketing) :**

Afin de répondre aux attentes des consommateurs de la manière la plus profitable possible pour l'entreprise, une entreprise a tout intérêt à réaliser un plan de marchéage. Le marketing mix est une démarche stratégique qui vise à définir la combinaison optimale des caractéristiques du produit et de ses attributs en fonction des segments identifiés et visés.

Le marketing mix se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès d'un marché cible.

Ces variables ont été regroupées par McCarthy en quatre catégories, appelées 4P : le produit, le prix, la place (ou distribution) et la promotion. Les 4P correspondent à l'optique du fabricant face à son marché. Certains auteurs leur opposent (ou les complètent par) les 4C du

---

<sup>13</sup> Jean jacques LAMBIN, chantal De MOERLOOSE, « *le marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché* », 7<sup>e</sup> édition, édition dunod, paris 2008, p292

consommateur : Client (vs produit), Coût (vs prix), Commodité (vs place), Communication (vs promotion). Néanmoins, le marketing mix demeure un cadre méthodologique simple, souple et efficace, capable de s'adapter aux évolutions du marketing moderne : néo marketing, marketing one to one, e Marketing... Sous l'effet des nouveaux concepts et de l'évolution des marchés, d'autres facteurs non moins importants se rajoutent à ce mix traditionnel.

**a) Les exigences du plan de mix marketing :**

Pour cela, le marketing mix doit répondre à 3 exigences :

1. La cohérence des actions commerciales : il s'agit de s'assurer que les 4P visent bien le même objectif, que les actions sont parfaitement coordonnées et ne se gênent pas entre elles et qu'il y a un véritable effet de levier (relation entre ventes et efforts marketing).
2. L'adaptation au marché : les actions doivent répondre de manière optimale aux attentes et besoins de la clientèle visée.
3. L'ajustement à l'entreprise : la politique marketing doit être en harmonie avec les forces et les faiblesses de l'entreprise et adaptée au savoir-faire de l'entreprise.

**b) Les composantes du mix marketing :****(1) Le produit :**

La notion d'action du marketing mixte porte sur le produit qui conditionne, comme première variable, les efforts d'une entreprise. Il peut déclencher chez le consommateur des réactions positives (adoption) ou négatives (refus). Son succès va dépendre des capacités de l'entreprise à le différencier des produits concurrents et à faire en sorte que les réactions positives l'emportent.

Différencier son produit des produits concurrents, c'est miser sur sa qualité, un bon produit est celui qui est de bonne qualité et présente un avantage par rapport aux autres produits des concurrents. Pour s'assurer de sa réussite, un produit doit être objectivement supérieur à ses concurrents.

La politique produit s'appuie sur deux notions fondamentales : le cycle de vie, et la gamme.

**➤ Le cycle de vie d'un produit :**

Le cycle de vie du produit décline les différentes étapes d'évolution du produit. Il part de la phase de lancement à celle de la mort du produit. Il permet d'envisager :

- la cohérence d'une gamme de produit en dynamique de renouvellement ;
- un mix-marketing différencié suivant les phases du cycle de vie ;
- l'analyse et la planification pour l'entreprise.

➤ **Les phases du cycle de vie :**

**i. La phase de lancement**

Cette phase intervient juste après le développement du produit et est caractérisée par un lent démarrage des ventes. Ceci est dû au temps de se faire connaître par les consommateurs. Les bénéfices sont alors faibles voire négatifs car il est nécessaire d'allouer un budget important aux actions marketing et de communication. En effet, pour augmenter la notoriété de son offre et conquérir ses premiers clients, il est primordial de réaliser des offres promotionnelles et des campagnes de publicité intensives.<sup>14</sup>

**ii. La phase de croissance**

Elle désigne la période d'**accélération des ventes** qui permet de rentabiliser les investissements réalisés plus tôt. C'est aussi dans cette **phase de croissance** que la concurrence se manifeste. Au cours de cette phase, le produit réussit ou échoue. Dans la perspective d'une réussite, la concurrence commence à s'exprimer au regard de l'engouement pour le produit.

La croissance est l'étape la plus stratégique du processus car c'est à ce moment qu'une entreprise peut réellement se démarquer à travers son image de marque, sa relation clients ou son positionnement. C'est aussi l'augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices.

**iii. La phase de maturité**

Il s'agit de la phase pendant laquelle la demande et les profits sont les plus importants. Le taux d'utilisation du produit est à son maximum. Mais c'est aussi à ce stade que la concurrence est la plus exacerbée. Car existent sur le marché de nouveaux entrants.

Afin de se différencier dans cet environnement concurrentiel, il est fondamental de relancer la publicité et d'analyser la satisfaction clients pour la maximiser et ainsi retarder l'étape de déclin. L'entreprise doit mettre en avant sa position distinctive des autres acteurs.

---

<sup>14</sup> Natalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, « savoir, savoir-faire, savoir-être », édition dunod, paris ;2005, page 52

Ce pendant la croissance des produits, il faut souvent investir plus de temps et de budget marketing et le projet n'est pas toujours au rendez-vous ; A leur maturité, les produits de viennent rentables et relativement stables ;

#### **iv. La phase de déclin**

Il y a un désintéressement au produit du fait de son obsolescence. Il est vieux. Il y a une sous-utilisation des capacités de production. Cette étape arrive en fin de cycle du produit et se traduit par une diminution significative des ventes ou une stagnation à un niveau très bas. L'entreprise qui est confronté au déclin de son offre a deux choix :

- Booster sa communication et son marketing afin de tenter de relancer la vente
- Retirer sa marchandise de la vente et créer une nouvelle gamme plus en adéquation avec les attentes de la clientèle

Le déclin est généralement engendré par les changements de goûts et de pratiques des consommateurs mais aussi par les phénomènes de mode et l'arrivée de produits de substitution.

#### **➤ L'intérêt du cycle de vie du produit :**

L'intérêt de ce type d'analyse est de déterminer des stratégies en fonction des étapes par lesquelles passe le produit. Suivre le développement de ses produits selon leur cycle de vie permet :

- D'adapter ses stratégies sur le mix marketing en fonction des phases où se trouve le produit.
- De gérer l'équilibre d'une gamme de produit, en s'assurant que des produits nouveaux remplaceront les produits en déclin.
- D'anticiper les actions et les stratégies concurrentielles.<sup>15</sup>

Le cycle de vie du produit est de plus en plus critiqué pour les raisons suivantes :

- il ne permet pas de savoir avec exactitude la date qui délimite les phases ;
- on ne sait avec précision combien de temps dure une phase ;
- il ne permet pas de prévoir l'évolution du portefeuille du produit ;

---

<sup>15</sup> Natalie Van Laethem, Op.cit, page 51

- beaucoup de produits ne suivent le même cycle de vie ;
- c'est la conséquence et pas la cause des actions marketing (croissance lente pour une stratégie d'écroulement et rapide pour une stratégie de volume).

➤ **Le mix des produits.**

On appelle mix des produits, l'ensemble de toutes les gammes ou lignes d'articles proposés à la vente par une entreprise donnée :

- Sa largeur : nombre de gamme de produit mises en vente par l'entreprise.
- Profondeur : nombre moyen d'articles offerts dans chaque gamme de produits ;
- Sa cohérence : homogénéité des différentes gammes de produits quant à leur utilisation finale, leurs impératifs de produit ou leurs circuits de distribution.

On appelle gamme ou ligne de produits, un ensemble de produits liés entre eux soit parce qu'ils fonctionnent de la même façon, soit parce qu'ils sont vendus aux mêmes clients, soit parce qu'ils sont complémentaires. Une gamme large a l'avantage d'assurer la couverture de la plupart des segments de marché et la dispensation du risque sur un plus grand nombre de produits. Une étroite gamme peut présenter l'avantage d'une meilleure connaissance du marché et la possibilité de limiter les risques d'échec pour certains produits.

➤ **La marque :**

La marque : un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou un producteur, aux différences de la concurrence.

La marque c'est aussi l'engagement d'une réputation, l'assurance d'une qualité reconnue, une sorte de garantie pour l'acheteur. Enfin, la marque est un outil de communication, en ce sens que l'entreprise peut assurer une publicité pour informer le client sur la qualité, les offres commerciales spécifiques, l'évolution de la gamme.

On peut parler de :

- Nom de marque ou marque nominative ;
- Une marque déposée : qui jouit d'une protection légale garantissant le droit exclusif vendeur à son utilisation.

- Un copyright : correspondant au droit exclusif de reproduire, de publier à de vendeur, une œuvre littéraire.

▪ **Les stratégies d'extension et d'expansion de marque :**

Lorsqu'elle cible différents segments, la firme peut utiliser ou non le même nom de marque.

1. Une extension de marque utilise un nom de marque bien établi sur un segment pour entrer sur un autre segment du même marché (marque-ligne ou marque-gamme).

2. Une expansion de marque transfère un nom de marque à succès sur des marchés relativement différents (marque-ombrelle, marque-source, marque caution).

La décision d'étendre un nom de marque plutôt que d'en lancer un nouveau doit être guidée par la similarité des avantages compétitifs et de segments cibles.

▪ **Les enjeux de la marque :**

L'importance de la marque pour les consommateurs :

- La marque est une assurance de qualité pour le client : elle diminue le risque perçu en achetant un produit.

- La marque permet de reconnaître et de différencier les produits : expression du positionnement, elle permet d'identifier et de clarifier les différences entre des produits concurrents.

- La marque valorise ses consommateurs : en choisissant une marque, le consommateur se projette dans les valeurs qu'elle incarne.

L'importance de la marque pour l'entreprise :

- La marque permet de vendre plus cher et de fidéliser ses clients.

- La marque a une valeur financière (une entreprise qui détient une marque renommée vaut plus qu'une entreprise sans marque).

➤ **La qualité**

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

Dans un contexte commercial concurrentiel, la qualité traduit l'aptitude à proposer un produit qui satisfait aux exigences de sa clientèle, mais aussi qui stimule la confiance des partenaires commerciaux.

Les fabricants doivent accorder de l'importance à la qualité du produit et également à la marque. Dans la plupart des cas. Il est difficile de connaître la qualité d'un produit au point de vente.

## **(2) Le Prix :**

Le prix est la variable contrôlable de l'action marketing procurant des revenus, c'est un facteur du succès d'un projet. Car il conditionne sa rentabilité et il a un effet immédiat sur le volume des ventes et sur les bénéfices de l'entreprise. Le prix est aussi un message. Par exemple, si l'entreprise opte pour une politique tarifaire d'écrémage, fixer un prix élevé renforce l'image de l'entreprise.

Pour l'entreprise, le prix permet de positionner le produit dans une gamme sur le marché. Il est également l'un des premiers éléments qui permettra à l'entreprise de mesurer l'adéquation (ou l'inadéquation) de sa politique commerciale auprès de la clientèle

Pour le client, le prix est perçu comme un moyen de différenciation entre plusieurs entreprises proposant un produit similaire ou de même marque.

Pour fixer ses prix, une entreprise doit prendre en compte :

- a) Des contraintes internes (coûts) et externes (demande et concurrence), parce qu'il est la variable qui conditionne la rentabilité d'un produit et constitue un élément de communication<sup>16</sup>. Les consommateurs sont très sensibles à une modification de prix en fonction de leur perception du produit.
  
- b) Différents paramètres, notamment :
  - le coût moyen acceptable par le client
  - La rentabilité interne (fonction du coût de revient des produits).
  - La politique prix-produit de la concurrence.

Fixer des prix sans les tester sur le marché est risqué. Il est recommandé de tester les effets du prix sur la demande, la compétition, l'évolution des segments du marché,

---

<sup>16</sup> Bernard PERCONTE, *50 fiches pour comprendre le Marketing*, Bréal, Rome, 2003, page 72

l'acceptation du produit, la quantité des ventes, sur un échantillon limité avant de s'engager entièrement dans l'approche de commercialisation.

Pour tester le marché on peut procéder de la façon suivante : Fixer les prix et initier des programmes promotionnels, effectuer des interviews avec des clients potentiels, collecter des informations et statistiques, analyser la réaction des concurrents, évaluer les résultats, réviser les prix si nécessaire.

Cela donne l'opportunité de : Comprendre les réactions des consommateurs et des concurrents, analyser si la stratégie de prix est adaptée, mieux comprendre le fonctionnement du marché.

➤ **Les stratégies liées au prix :**

On distingue trois principales stratégies ou « politiques de prix », qui consistent à se positionner par rapport à la concurrence : l'écrémage, la pénétration, l'alignement.

Entrons dans les détails de ces trois stratégies de politiques de prix.

• **La stratégie de pénétration du marché :**

Cette stratégie consiste à fixer un prix plus bas que celui pratiqué par les conquérants afin de gagner rapidement des parts du marché, la faible marge dégagée étant compensée par d'importantes quantités vendues, et cela dès le lancement du produit ou du service. Cela peut aussi consister à offrir des « cadeaux, produits gratuits » à ses clients. Et s'accompagne généralement d'une publicité intense et d'une politique de distribution de masse. C'est une politique agressive et risquée si elle prend la forme d'une guerre des prix. Elle peut entraîner un effondrement des marges et une baisse de rentabilité.

Pour réussir, la politique de pénétration doit être assumée et accompagnée d'investissements importants en termes de communication et d'organisation productive. Si les volumes de vente ne sont pas rapidement au rendez-vous, la stratégie de pénétration se soldera par un échec...

- **La stratégie d'écrémage :**

A l'opposé de la stratégie de pénétration, la stratégie d'écrémage consiste à pratiquer des prix relativement élevés, supérieur à ceux de concurrents, de manière à toucher qu'une clientèle limitée, une marge confortable et une clientèle aisée. C'est-à-dire un segment du marché acceptant des prix élevés et réaliser ainsi des marges bénéficiaires confortable.

On parle de produits et services à forte valeur ajoutée, « premium » ou « haut de gamme ».

Cette stratégie peut être appliquée dans deux cas distincts :

- Lors du lancement d'un produit réellement innovateur et performant
- Pour des produits de luxe.

Cette stratégie n'est tenable que si le prix élevé est justifié par une avance technologique ou un avantage concurrentiel en termes de notoriété ou de qualité par exemple. Cela peut nécessiter des investissements importants.

- **La stratégie d'alignement sur le marché**

Elle consiste, pour l'entreprise, à fixer un prix sensiblement identique à celui de la moyenne du marché, ou à s'aligner sur le prix de son principal concurrent. Cette stratégie a l'avantage d'éviter la guerre des prix. Exemples des Produits alimentaires, et des produits de grande consommation.

- **La stratégie de positionnement (à la valeur perçue) :**

De plus en plus les entreprises fixent leur prix à partir de la valeur perçue du produit par le client

Pour compléter les trois stratégies de prix classiques, il faut parler des politiques de prix différenciés et modulés.

Les stratégies de prix différenciés / modulés qui visent à faire varier les prix pour s'adapter toujours mieux au budget et aux besoins de la clientèle :

- La stratégie des prix différenciés consiste, pour un même produit, à pratiquer des prix plus ou moins élevés en fonction : du segment de clientèle, du lieu d'achat, du canal de distribution, du contexte économique (crise ou reprise), de la période d'achat (promotions, soldes), des contraintes ou opportunités de l'entreprise.
- La stratégie des prix optionnels consiste à proposer des options, extras ou services complémentaires lors de l'achat du produit.

- La stratégie du **Yield management** consiste à moduler les prix en vue d'optimiser les capacités disponibles, le remplissage et le chiffre d'affaires. Il est pratiqué dans les secteurs du transport et de l'hôtellerie.

### **(3) La distribution :**

La distribution est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés.

ARMAND DAYAN la définit comme suit « la distribution est la fonction qui met les biens et les services à la disposition de l'utilisateur, dans les conditions de lieu, de temps, de taille qui conviennent à celui-ci ».

Au sens large, le terme de « distribution » désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par les entreprises à la disposition des utilisateurs ou consommateurs finaux ».

#### **➤ Le rôle et fonctions de la distribution :**

D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce qu'on appelle la valeur ajoutée de la distribution. Mais aussi et surtout à maximiser la performance de l'entreprise, ce qui permettra de générer plus de chiffre d'affaires.

Elle regorge en elle-même plusieurs fonctions :

- 1. Transporter** : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation.
- 2. Fractionner** : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.
- 3. Stocker** : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts.
- 4. Assortir** : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.
- 5. Contacter** : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.

**6. Informer** : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

**7. Promouvoir** : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente.

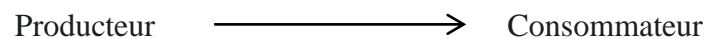
**8. Administrer** : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

Toutes ces fonctions font de la distribution un instrument riche, complexe et extrêmement délicat à utiliser.

➤ **Les différents types de circuits de distributions :**

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. Une filière d'agents, dépendants de l'entreprise ou extérieurs à elle, qui assurent les transferts successifs du produit depuis le producteur jusqu'au client final. Les circuits de distribution se caractérisent par le nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final. On distingue 4 grandes catégories de circuits :

**1- Le circuit ultra-court :**



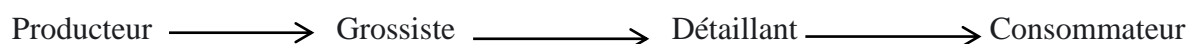
Ce circuit correspond à l'absence de tout intermédiaire qui prend le titre de propriété, le producteur vend directement au consommateur ou à l'utilisateur final. Marketing direct.

**2- Le circuit court :**



Ce circuit comporte un seul intermédiaire qui est souvent le détaillant.

**3- Le circuit moyen :**



Le circuit moyen est celui dans lequel le producteur vend ses produits à un grossiste ou à une centrale d'achat ayant ses propres points de vente.

**4- Le circuit Long :**

Producteur → Grossiste → Demi-Grossiste → Détaillant →  
Consommateur.

Ce circuit a les mêmes avantages et inconvénients que le circuit moyen.

Le développement du commerce électronique modifie sensiblement les rapports de force entre fabricants et distributeurs. Sur le Web une nouvelle génération d'intermédiaires apparaît.

**➤ Les critères de choix d'un circuit de distribution :**

La politique de distribution d'une entreprise de production consiste à choisir, à mettre en place et à gérer un (ou plusieurs) circuit(s) de distribution. Choisir un réseau de distribution revient à décider qui va faire quoi pour mener à bien le processus de l'échange concurrentiel. Ce choix spécifique est largement déterminé par un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise.

- Les caractéristiques de l'entreprise : Ressources financières, assortiment de services, contrôle, notoriété et degré de couverture.
- Les caractéristiques des clients : Le nombre de clients potentiels et sa concentration, importance et régularité des achats, délais de livraison.
- Les caractéristiques des produits distribués : Caractéristiques physiques et techniques, volume, valeur unitaire, degré de standardisation.

Les entreprises d'aujourd'hui font des partenariats pour la distribution de leurs produits ; Pour ce, le choix des canaux de distribution devient de plus en plus préoccupant au sein des entreprises. Une entreprise ne doit plus se contenter d'utiliser un certain canal mais aussi doit analyser l'image qu'a ce canal sur ce marché. Ces relations avec des partenaires contribuent également à l'évolution d'un marché Globale.

**➤ Les stratégies de distribution :**

Dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect, se pose le problème du nombre d'intermédiaires à recruter pour obtenir le taux de couverture du marché nécessaire à la réalisation des objectifs de pénétration. Le producteur a le choix entre trois grandes stratégies de distribution :

- La Distribution Intensive (produit d'achats courants) : avec cette stratégie, le Fabricant souhaite que son produit soit présent dans le maximum de points de vente. Il espère ainsi

obtenir la plus grande couverture possible du marché. S'il y a un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, il y a une augmentation des coûts de distribution. De plus, si le produit est très largement distribué dans les points de ventes, il y a un risque de perte de contrôle. Cette stratégie convient plus particulièrement aux produits de consommation courante que le consommateur s'attend à trouver partout.

- La Distribution Sélective (produits de spécialité) : le producteur commercialise son produit auprès d'un nombre limité d'intermédiaires. Cette stratégie qui permet de concentrer les efforts en aval, sur les détaillants s'applique plus particulièrement aux produits dont l'achat implique un processus long et réfléchi, là où le client compare le prix et les caractéristiques du produit ou un processus dans lequel l'image joue un rôle prépondérant, caractérisée par :
  - Couverture plus faible (un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires)
  - Moindre coût de distribution (car limitation volontaire de la disponibilité du produit)
  - Meilleure coopération du distributeur (le distributeur est payé pour effectuer un certain nombre de fonctions)
  - Augmentation des coûts par rapport à la distribution intensive.
- La Distribution exclusive : est le cas où seuls quelques détaillants seulement se voient accorder le droit d'écouler le produit. Le contrôle de la distribution au niveau de la qualité du produit, des services proposés, du prix et de l'image est meilleur. La distribution exclusive est particulièrement bien adaptée aux produits de luxe<sup>17</sup>. Une forme particulière de distribution exclusive est le franchisage.

Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise nommée « le franchiseur », concède à une autre, nommée « le franchisé », le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque déterminée<sup>18</sup>.

La politique de distribution choisie devra permettre de mettre en place les meilleurs moyens d'acheminer les produits et/ou services à la clientèle, tout en facilitant et en optimisant les ventes.

---

<sup>17</sup> Mémoire « la politique de distribution » par Mme KEBLI Année Universitaire 2013 /2014

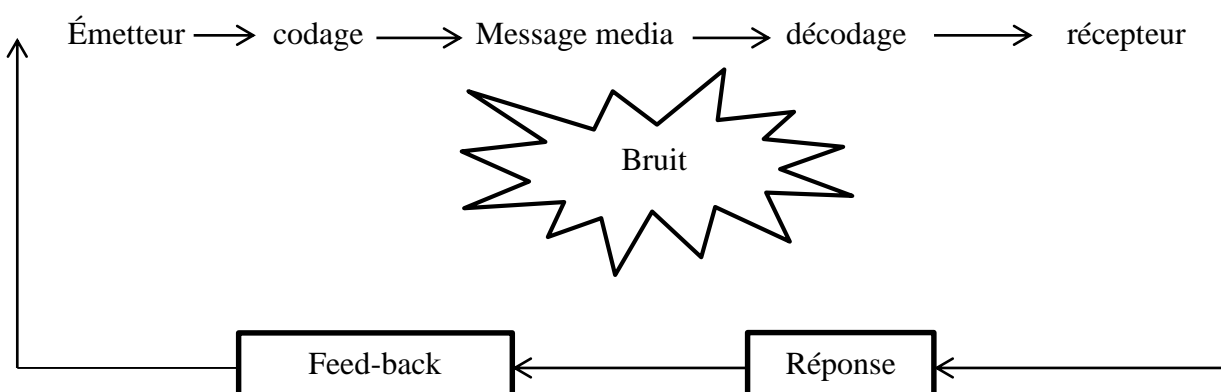
<sup>18</sup> Professeur Nicolas KERVYN, « *marketing stratégique et opérationnel* », édition docnotes, page 96

**(4) La Communication :****➤ Définition :**

Étymologiquement, communiquer c'est « mettre en commun » (du latin *communicare*). Mais, du point de vue d'un entrepreneur ou d'un commercial, communiquer, c'est « transmettre des messages » à un public spécifique. Ce que l'on nomme « communication » en marketing désigne donc « l'ensemble des moyens de communication » qui ont pour but de « délivrer » des messages et d'influencer le comportement du public visé<sup>19</sup>.

La communication marketing consiste alors pour une organisation à transmettre des messages à son public en vue de modifier leurs comportements mentaux (motivation, connaissance, image, attitude, ...) et par voie de conséquence leur comportement effectif. Elle représente l'outil qui offre un rendement considérable sur les attitudes du consommateur, la communication fonde son énergie dans l'esprit du consommateur et influe directement sur lui.

Le concept de communication est donc très vaste et suscite plusieurs intérêts. Il existe plusieurs formes de communication : la communication d'entreprise (la communication interne et externe, la communication commerciale, la communication institutionnelle), la communication de crise, la communication événementielle, la communication interpersonnelle, la communication sociale, la communication financière...

**➤ Les acteurs de la communication :**

**Figure n° 02 : le processus de communication<sup>20</sup>**

Communiquer consiste à mettre en commun une idée, une information ou une attitude.

<sup>19</sup> Philippe VILLEMUS, « *le plan marketing à l'usage du manager* », édition Eyrolles, 2009, page 126

<sup>20</sup> Jeans jacques Lambin, Chantal De Moerloose, op.cit, page 490

Une communication comporte les éléments qui suivent :

- 1) La source (l'émetteur) : l'organisme cherchant à émettre une information, une idée ou une attitude via un canal que le récepteur (la cible) va recevoir et interpréter (le feedback). Pour atteindre cet objectif, on doit donc choisir le bon message et le bon canal.
- 2) Le message : l'objet ou le contexte que l'on veut faire comprendre au consommateur, il faut qu'il soit entendu, et la cible doit le voir, elle doit y prêter attention, elle doit l'interpréter correctement et le mémoriser.
- 3) Le récepteur : les publics ciblés à travers ce message, souvent c'est le client potentiel.
- 4) Le support : le moyen ou le vecteur qui fera transmettre le message aux destinataires.

➤ **Les objectifs de la communication :**

L'objectif premier est de faire connaître les produits et les services auprès de la cible. La communication matérialise le positionnement de l'entreprise, à savoir l'image de l'entreprise et de son offre vis-à-vis des concurrents, clients et partenaires.

Ensuite, faire aimer : la communication vise à faire aimer l'entreprise et ses produits et leur donner une bonne image. Enfin, faire agir : la communication vise à faire acheter.

En général, les objectifs des actions d'une communication sont : la notoriété et la présence à l'esprit, l'information confirmée, la persuasion, l'attraction, l'émotion et le désir pour la marque.

➤ **Les moyens de communication :**

La classification traditionnelle des moyens de communication, fait ressortir deux : la communication médias et la communication hors médias.

- **La communication médias** : est une communication par le moyen de la publicité dans le but de toucher le plus grand nombre de personnes de la cible (radio, télévision, affichage, cinéma, presse, magazine...). Les moyens de la communication sont :
  - **La publicité** : est l'ensemble des communications à caractère commerciale de l'entreprise à travers les masses média qui permettent d'accroître à moyen terme les ventes de l'entreprise. On distingue cinq grands médias : presse, télévision, radio, affichage et cinéma. Tous ces médias n'ont pas, la même importance sur le plan publicitaire

| Média              | Points forts  | Points faibles  |
|--------------------|---|---|
| Presse quotidienne | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne couverture locale.</li> <li>- Flexibilité et crédibilité.</li> <li>- Rapidité d'action (lien possible avec un événement).</li> <li>- Possibilité d'argumentation.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Courte durée de vie des messages</li> <li>- Qualité de reproduction médiocre</li> <li>- Peu créateur d'image</li> </ul>          |
| Presse magazine    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture nationale</li> <li>- Sélectivité de l'audience</li> <li>- Crédibilité et prestige</li> <li>- Bonne qualité de reproduction</li> <li>- Longue durée de voir des messages</li> <li>- Bonne circulation des messages</li> <li>- Contexte rédactionnel impliquant le lecteur</li> <li>- Ticket d'accès réduit</li> <li>- Bon média d'entretien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Longs délais d'achat</li> <li>- Invendus importants</li> <li>- Pas de garantie d'emplacement</li> </ul>                          |
| Radio              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audience massive</li> <li>- Ciblage géographique et démographique</li> <li>- Souplesse et synergie possible avec la tv</li> <li>- Faible cout de production</li> <li>- Bon média événementiel et promotionnel</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu créateur d'image</li> <li>- Attention réduite</li> </ul>   |
| Télévision         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture nationale</li> <li>- Forte visibilité et notoriété</li> <li>- Bonne attention, bon impact émotionnel</li> <li>- Bonne qualité de reproduction</li> <li>- Pouvoir de persuasion</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût élevé</li> <li>- Faible sélectivité</li> <li>- Longs délais d'achat d'espace</li> <li>- Développement du zapping</li> </ul> |
| Cinéma             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande sélectivité de la cible</li> <li>- Excellente qualité de</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible pénétration</li> <li>- Distribution lente des contacts</li> </ul>   |

|           |   |   |
|-----------|---|---|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reproduction</li> <li>- Bonnes conditions de réception du message</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Longs délais d'achat d'espace</li> <li>- Faible standardisation des achats</li> <li>- Coût élevé (production et diffusion)</li> </ul>          |
| Affichage | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélectivité géographique</li> <li>- Flexibilité, multiplicité des formats</li> <li>- Bonne fréquence et importante visibilité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attention faible</li> <li>- Sélectivité limitée</li> <li>- Qualité de reproduction moyenne</li> </ul>  |
| Internet  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture mondiale</li> <li>- Grande sélectivité, ciblage contextuel</li> <li>- Interactivité</li> <li>- Mesure précise de l'efficacité en temps réel</li> <li>- Plus facturé à l'efficacité qu'à l'affichage (donc</li> <li>- Éditeur motivé à l'efficacité)</li> <li>- Accessible à tous budgets</li> <li>- Faible coût au contact</li> <li>- Média de communication et de vente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration encore limitée</li> <li>- Créativité limitée</li> <li>- Contraintes sur le format</li> <li>- Rejet croissant des pop-up</li> </ul> |

**Figure n°3** :Les points fort et les points faibles des moyens de communication Média.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Jeans jacques Lambin, Chantal De Moerloose, op.cit, page 514.

- **La communication hors médias** quant à elle, regroupe :

-Promotion des ventes, marketing directe, Communication institutionnelle, Relations publiques, Parrainages, Mécénat.

- **Les relations publiques** : ce sont des opérations personnelles menées auprès du public important pour l'entreprise en vue de l'informer, de gagner sa sympathie ou de l'inciter à diffuser à son tour les informations comme lui a présente. . Elle peut recourir au parrainage, au sponsoring et au mécénat. Elles visent comme objectifs : le développement de la notoriété, une bonne image...

Les principales formes de relations publiques sont les conférences de presse, les visites d'entreprise et d'usine, les réceptions, les cadeaux d'entreprise....

- **Le parrainage** (sponsoring): il consiste à améliorer l'image d'une entreprise ou d'un produit en finançant publiquement certains événements spectaculaires. L'entreprise recherche à cet effet une notoriété qui lie une marque à un événement médiatique. En contrepartie, l'entreprise retire de ce sponsoring un positionnement de son produit, une motivation de son personnel, une prospection de nouveaux débouchés et crée un lien dans l'esprit du consommateur en y intégrant une dimension affective.
- **Le mécénat** : une technique de communication qui consiste pour le mécène de subventionner sans contrepartie économique, intégralement ou partiellement une opération de la collectivité. Généralement dans le domaine de la culture, des arts et des causes sociales.

Visant à créer le plus souvent des fondations porteuses de valeurs bénéfiques pour leur image.

- **Le partenariat** : C'est une forme de communication que l'entreprise entretient avec une personne tant physique que morale qui peut se faire soit par des actions de sponsoring ou encore de mécénat. Ce rapport entretient des relations de type gagnant-gagnant.

- **Le marketing direct :** le marketing direct privilégie les relations directes avec le client... Elle utilise les moyens téléphoniques, les mailings, les publipostages (bus-mailing), les télé-achats, le commerce en ligne<sup>22</sup>...

➤ **Le choix des canaux de communication :**

- 1) Critères pratiques : l'accessibilité du média, les délais de réservation et son coût ;
- 2) Critères quantitatifs : le taux de couverture de la cible et la fréquence de répétition ;
- 3) Critères qualitatifs : adéquation et capacité du support à transmettre le message.

➤ **Le plan de communication :**

Pour définir une politique de communication (il n'y a pas de bonne ou de mauvaise politique de communication), on suit les étapes suivantes :

1 – déterminer les cibles auxquelles va s'adresser la communication, en se servant via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels vous aurez le même type de relations.

2 – définir l'objectif majeur de la communication de l'entreprise, ça peut être : - La notoriété, l'image, faire agir, pour être efficace, pour une création d'entreprise.

3 – définir le message qui va être transmis à la cible : donc choisir le bon message et le bon canal.

4 – choisir une marque, une enseigne, un nom,

5 – choisir des supports et canaux de communication adaptés à votre objectif et à votre cible, Quoiqu'il en soit, il faut adapter les supports de communication au profil de la cible, à ses habitudes et à sa localisation.

6 – organiser votre plan d'actions de communication et de marketing, il s'agit de lister et de planifier les actions de communication, il revêt la forme d'un planning répertoriant les périodes importantes pour la vie de l'entreprise, et les actions déclinées à l'occasion de chacune d'elles.

7 – établir un budget de communication, le montant sera imputé sur les charges de l'entreprise.

Pour faire une bonne communication il est conseillé de : ne pas vouloir trop dire, exercer la répétition et la redondance, assurer la continuité et la prolongation des messages, veiller à la cohérence et ne rien dire que la vérité.

---

<sup>22</sup> Outtara Abdoulaye WENTTANI, « cours de communication mix », page 51

La communication doit s'inscrire dans un ensemble homogène et cohérent. Ainsi, pour bien communiquer, l'entrepreneur devra :

- bâtir un message simple, clair, et "répété",
- fixer des objectifs précis et mesurables,
- ne jamais donner d'informations erronées ou mensongères,
- choisir les bons supports de communication online et offline pour atteindre la cible clientèle.

### Section 03 : la formulation de la stratégie marketing

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement (progrès technique, mondialisation, changements climatiques, problèmes d'énergie, et la concurrence s'exacerbe au niveau international...), c'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à faire face à ses défis, et quelques fois à les anticiper. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies en conformité avec son activité et ses ressources, qui vont engager l'avenir de l'entreprise d'une manière irréversible.

Pour qu'elle puisse faire face aux défis de son environnement et pour assurer sa survie et son développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations, l'entreprise doit disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies

Cependant, la réflexion stratégique consistera à déterminer clairement des objectifs et à formuler les stratégies à mettre en œuvre qui nécessite un suivi d'une démarche de prise de décision définie par la direction, et qui mobilise toutes les forces disponibles autour d'un plan stratégique bien déterminé.

Afin de poser les bases nécessaires pour la compréhension de notre sujet de recherche, nous allons essayer dans cette section de mettre la lumière sur les origines de la stratégie tant sur le plan Etymologique que pratique, d'expliquer son processus de formulation qui passe par le diagnostic de l'entreprise et de son environnement

#### I. La notion de stratégie et son évolution :

##### 1. Origine du mot « stratégie » :

À l'origine, la stratégie est un concept militaire. Étymologiquement, le mot stratégie est un emprunt au grec **Stratos** qui signifie « armée » et **ageîn** qui signifie « conduire ». A l'origine, la stratégie est donc l'art de celui qui mène les armées au combat. Le penseur et théoricien militaire chinois Sun Tsu fut le plus influent en matière de stratégie. Dans son livre « Art de la guerre », considéré comme étant le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre, il donna un ensemble de règles et conseils relatifs :

- Aux calculs préliminaires à respecter par les dirigeants.
- À l'utilisation des agents secrets.

- Aux stratégies offensives et à l'affrontement sur le terrain.

Par la suite, différentes définitions de la stratégie ont été proposées par des auteurs de management et des experts en gestion.

Les stratèges militaires utilisaient cette notion afin de mener à bien leurs combats en étudiant la répartition des moyens adverses et le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements effectués pendant le combat.

Mais c'est à partir du XIX<sup>ème</sup> siècle que cette notion commence à prendre une orientation économique, avec la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière, exposé par Karl Marx. Il met en effet en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

C'est en 1908, avec Joseph Schumpeter que la stratégie d'entreprise prend tout son sens. Selon lui, l'entrepreneur est au cœur du système capitaliste. Il doit partir à la conquête du marché, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et, pour cela, il doit construire une stratégie solide.

Cependant, c'est simplement à partir des années 50 que la stratégie d'entreprise connaît un grand essor, avec la mise en évidence par Harvard aux Etats-Unis, des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunités existant dans son environnement<sup>23</sup>.

L'idée essentielle est que les objectifs sont fixés par les propriétaires, et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique. Cette approche est très logique : on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures, de ne pas appréhender les problèmes de mis en œuvre.

C'est pourquoi, au début des années 60, une autre école dite de San Diego. Le représentant le plus célèbre de cette approche est l'Américain Igor Ansoff. Au quelle on

---

<sup>23</sup> Cours marketing, école française, publié le 13 JANVIER 2021, site web consulté le 25/10/2021 à 17h

reproche sa rigidité, la difficulté de s'adapter à des changements brutaux pour changer de stratégie.

Au cours des années 70, marquées par de fortes ruptures dans le capitalisme mondial, le problème de la compétitivité se pose de façon cruciale. Les activités traditionnelles ne sont plus le moteur de l'expansion, et il faut « inventer » de nouvelles stratégies commerciales et technologiques. D'où le développement des analyses d'activités. En termes de compétitivité.

Le problème sera analysé de deux points de vue : d'une part, la compétitivité repose sur des aptitudes particulières de l'entreprise et d'autre part, sur un avantage relatif par rapport aux concurrents lié à un bon positionnement de marché.

Au cours des années 80, la recherche a fortement avancée dans ce domaine, l'auteur le plus connu étant l'Américain Michael Porter, professeur à Harvard, dans cette approche, il n'y a pas de solution définitive pour l'entreprise. Le caractère dynamique des variables stratégiques est prédominant, et les choix doivent être révisés en permanence<sup>24</sup>

L'évolution des recherches en stratégie d'entreprise, notamment à partir des années soixante, et l'implication des économistes dans ce domaine qui s'est révélé intéressant, a permis aux dirigeants d'acquérir des outils d'aide à la prise de décision. Le premier outil connu est le modèle LCAG. Cet outil sera largement enrichi grâce aux améliorations apportées par les grands chercheurs en stratégie comme STRATEGOR, ANSOFF, PORTER, MINTZBERG, BARNEY etc., et grâce aux recherches réalisées par les cabinets de conseil en stratégie du type BCG, McKinsey ou Arthur D. Little.

D'une manière brève, les Etats-Unis peuvent être considérés comme le berceau de la stratégie, à la fois en tant que théorie et pratique en gestion des entreprises.

## **2. Définition de la stratégie :**

La stratégie est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs. Les figures les plus en vue sont entre autres : Alfred CHANDLER en 1962, Igor ANSOFF en 1965, Michael PORTER en 1982, Michel MARCHESNAY en 1993 (et en 2004), et Gerry JOHNSON en 2014, etc.

---

<sup>24</sup> Michel MARCHESNAY, *management stratégique*, éditions ADREG, septembre 2004 page 33

Autant qu'il y a d'auteurs, autant il existe des définitions. Nous proposons ici un lot des définitions les plus admises avec l'intention de dégager les enjeux les plus fondamentaux d'une stratégie efficace.

Selon **Alfred CHANDLER** : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs<sup>25</sup>», **A. Chandler** est le premier à introduire le terme de « stratégie » dans le domaine de l'économie et de la gestion. C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes Chandler (1962)

Selon **Igor ANSOFF** : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser<sup>26</sup> ».

Selon **Michael PORTER** : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre<sup>27</sup> »

Selon **Michel MARCHESNAY** : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts<sup>28</sup> ».

---

<sup>25</sup> CHANDLER A., «strategy and structure : chapter in the history of the American Industrial Enterprise », Beard Books, 1962, page 480

<sup>26</sup> ANSOFF I., *Corporate strategy*, NewYork, McGraw-Hill, 1965, page 241

<sup>27</sup> PORTER M., *Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982, page 426

<sup>28</sup> MARCHESNAY M., *Management stratégique*, SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, page 21

Selon le **Strategor** « La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs », qui consiste à :

- 1- Fixer des objectifs
- 2- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés
- 3- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action<sup>29</sup>

« 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'elles y maintiennent et s'y développent ». Permet d'identifier 2 niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (corporate strategy) : choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre, ...
- La stratégie concurrentielle (business strategy) : choix des actions et des manœuvres pour avoir un positionnement permettant de faire face aux concurrents du secteur<sup>30</sup>.

### **3. Les objectifs d'une stratégie d'entreprise :**

- Ils orientent la détermination des priorités, l'allocation des ressources, les exigences en matière de capacités et les activités de budgétisation.
- Ils servent de fondement aux objectifs des employés et des équipes qui permettent de canaliser et d'uniformiser les efforts de tous les employés.
- Ils fournissent les renseignements nécessaires pour la planification du marketing, de l'exploitation, de l'informatique et des ressources humaines pour les années à venir.
- Ils fournissent des repères pour comparer les résultats prévus et réels.

La stratégie dans une entreprise a donc pour objectif de créer un avantage concurrentiel : dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents, par et à travers une mise en correspondance entre les ressources et compétences de l'organisation et les menaces et les opportunités de son environnement.

---

<sup>29</sup> Strategor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod 6<sup>e</sup> édition, 2013, page 150.

<sup>30</sup> Alain Desereumaux, Xavier Lecoca, Wanessa Warnier, *Stratégie*, édition Dalloz, 1993. Page 242.

#### **4. La démarche de réalisation d'une stratégie marketing :**

L'élaboration d'une stratégie marketing suit un processus consistant à analyser les opportunités existantes sur le marché et à choisir un positionnement, des plans d'action, un système de contrôle qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Une démarche qui s'organise en trois étapes bien distinctes que nous détaillerons dans les pages suivantes :

- 1- La réalisation d'un diagnostic (interne et externe) mettant en avant les menaces ou opportunités de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, on aura mené une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique et technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- 2- Le choix d'une stratégie pour l'entreprise (plan d'action marketing)
- 3- L'alignement stratégique qui permet de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaires.

##### **A- Diagnostic stratégique :**

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de l'environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement, et d'une analyse interne de l'entreprise : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités / menaces), et l'entreprise, en terme de potentialités (forces / faiblesses).

##### **a) Diagnostic interne :**

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques, compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer.

Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise comporte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. A travers

cette analyse interne que l'on peut détecter les avantages concurrentiels que peut posséder l'entreprise, mais aussi ses compétences en avantage distinctif ou différenciateur.

Il consiste donc à :

1. Analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS au travers des facteurs clés de succès (FCS) : compétences, ressources, atouts qu'elle doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.
2. Comparer les forces, faiblesses, performance de l'entreprise par rapports à ses concurrents, évaluer sa position relative sur son marché et sur les différents FCS.

➤ **L'analyse du portefeuille d'activité :**

Les entreprises multi-activités regroupent plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS). Un DAS réunit les activités partageant les mêmes technologies, les mêmes marchés et les mêmes concurrents.

L'analyse du portefeuille d'activités a pour but d'évaluer les secteurs d'activités dans lesquels l'entreprise exerce son activité. L'intention étant en fin de compte d'augmenter autant que possible les investissements dans les secteurs les plus rentables et de diminuer les investissements dans les secteurs les moins rentables.

Les deux étapes de l'analyse du portefeuille d'activités sont :

- La première étape de l'analyse de portefeuille d'activités consiste à identifier les secteurs clés de l'entreprise, c'est-à-dire les domaines d'activités stratégiques dans lesquels elle doit absolument, pour différentes raisons d'ordre stratégique, continuer à faire des affaires.
- La deuxième étape de l'analyse de portefeuille d'activités consiste à mesurer l'attractivité des différents domaines d'activités considérés comme stratégiques et ensuite, de décider de l'importance qu'il faut accorder à chaque domaine d'activités.

➤ **Les 3 matrices classiques de portefeuille d'activités : BCG, ADL et McKinsey**

Inspirés par les travaux de Harvard des années 1960, ces cabinets américains concurrents de conseil en stratégie ont proposé, chacun successivement, leur propre matrice.

1. La matrice BCG (The Boston Consulting Group) utilise le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise. Elle a popularisé les 4 catégories d'activités : " Vaches à lait ", " Vedettes ", " Dilemmes " et " Poids morts ".
2. La matrice ADL (Arthur Dehon Little) retient le degré de maturité de l'activité et l'importance concurrentielle. Plus qualitative et prenant en compte davantage de critères, elle offre, à travers 3 zones (" développement naturel ", " développement sélectif " et " abandon "), une lecture moins restrictive que la matrice BCG.
3. La matrice McKinsey (McKinsey & Company) prend en compte l'attrait de l'activité et les atouts de l'entreprise. Cette approche multi-critères pondérée, mise au point par le cabinet de conseil pour son client General Electric, est plus complexe à utiliser (9 cases et 3 zones), mais plus qualitative que les 2 autres matrices.

Le portefeuille d'activité présenté par chacune de ces 3 matrices permet de modéliser l'équilibre attendu en termes de degré de maturité des activités et de flux financiers. L'objectif est d'effectuer les meilleurs allocations et transferts de ressources.

Dans notre étude on se focalisera sur la première matrice BCG1 :

### **1. La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1) :**

#### **➤ Présentation de la matrice**

Popularisée au début des années 1980 par le cabinet BCG, cette matrice est probablement la plus connue et la plus populaire en raison de sa vocation universelle et de sa simplicité de construction. Cependant, sa simplicité apparente – essentiellement due à une mesure monocritère des deux axes qui la composent – implique des conditions d'utilisation particulières et la rend, finalement, délicate à interpréter<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cf. Joffre O. et Plé L, «Construction et interprétation de la matrice Sound », dans Kalika, J P. Helfer et J, Orsoni(éd), Management, cas et applications, Vuibert, 2005, p. 148.

L'objectif de la matrice BCG étant de guider les choix d'allocation ou de réallocation des ressources entre les différents DAS, évalue l'intérêt d'un DAS sur la base de deux critères : en abscisses les parts de marché relatives et en ordonnées le taux de croissance du marché, c'est-à-dire l'accroissement du marché en volume ou en valeur, comme le montre la figure ci-dessous :

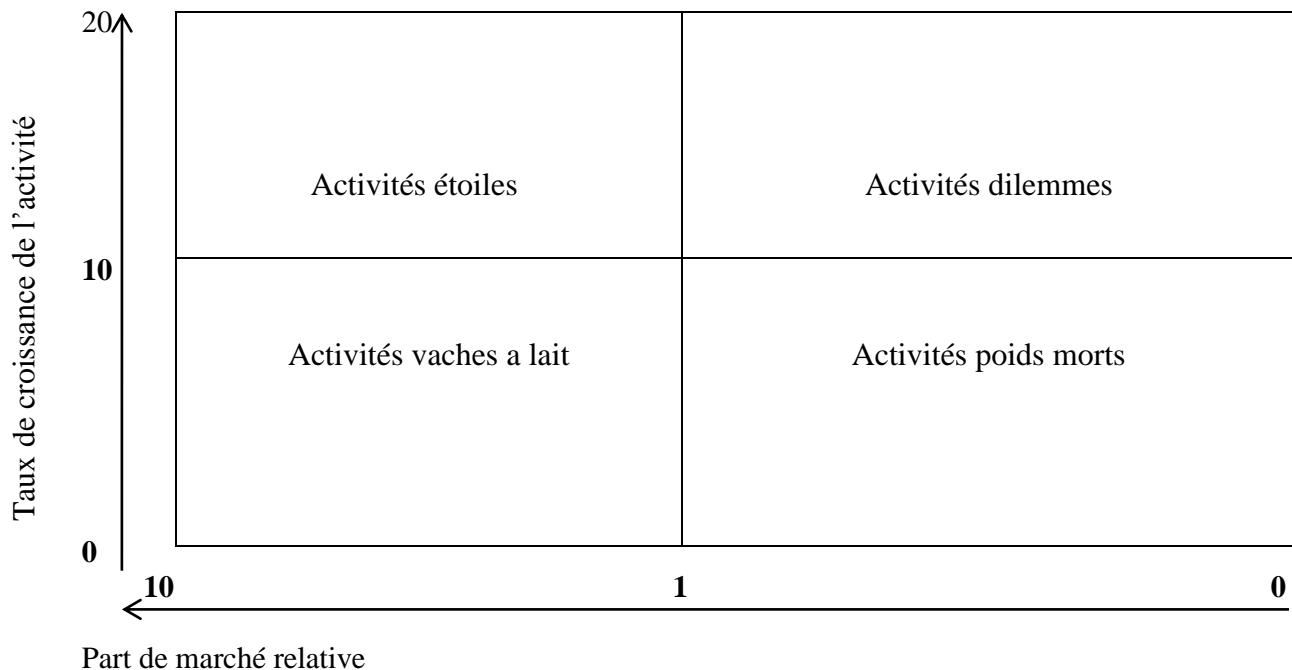


Figure n°4 : Matrices du portefeuille d'activités du BCG<sup>32</sup>

➤ **Les hypothèses de la matrice BCG :**

La matrice BCG repose sur trois hypothèses :

- a) Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :
  - Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants
  - Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants
  
- b) Plus la part de marché relative du DAS est élevée, plus il est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
  - L'idée est que plus le DAS a une part de marché relative élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de

<sup>32</sup> Les 7 points clés du diagnostic stratégique.Op ;cit page 106

production. Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production cumulé.

- c) Chaque activité dégage un résultat financier déduit des deux relations précédentes.
- Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante).
  - L'entreprise va pouvoir utiliser les flux de trésorerie dégagés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

➤ **La construction d'un portefeuille d'activités :**

Chaque secteur d'activité possède un cycle de vie qui lui est propre, si bien qu'il change de position dans la matrice BCG au fil du temps. Pour rester dans la course, l'entreprise doit donc continuellement lancer de nouveaux produits et de nouvelles activités pour que certains de ces nouveaux produits ou nouvelles activités deviennent des étoiles, puis des vaches à lait, et aident ainsi à financer les autres produits et activités de l'entreprise.

Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG recourt à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée. La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé.

Autrement dit, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

La valeur médiane est généralement fixée à 1, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché.

Si le taux de croissance de l'activité est fort, celle-ci est alors considérée comme prometteuse en termes de rentabilité future. En outre, un taux de croissance élevé traduit des perspectives d'économies futures par le biais des possibles économies d'échelle et d'expérience. À l'inverse, un taux de croissance faible induit le plus souvent une situation de maturité dans laquelle les parts de marché et les coûts sont figés, ne laissant que peu d'opportunités pour l'entreprise.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> BRULHART.Franck, *les 7 points clés du diagnostic stratégique, avec les méthodes de cas*, édition eyrolles, S.I 2009, page 106

➤ **L'évaluation stratégique des activités de l'entreprise :**

**Les étoiles (les vedettes).** Il s'agit des activités, dont la croissance et la part de marché sont élevées. Le financement des activités qui enregistre une croissance rapide nécessite généralement des investissements très importants pour les entreprises. La croissance de ses activités finit souvent par ralentir. Ces activités deviennent alors des vaches à lait.

**Les vaches à lait.** Il s'agit des activités dont la croissance est faible, mais la part de marché importante. La conservation des parts de marché de ces activités prospères et bien établies nécessite moins d'investissements. Elles produisent donc une grande partie des liquidités que l'entreprise utilise pour financer les autres produits. Elles ont une grosse part de marché et ne croissent presque plus. Ce qui revient à dire qu'elles ne coûtent pas grand-chose et qu'elles rapportent beaucoup.

**Les dilemmes :** Il s'agit des activités dont la part de marché est faible dans un marché à croissance élevée. Elles demandent beaucoup de liquidités, ne serait-ce que pour conserver leur part de marché. On doit choisir quels dilemmes (ou points d'interrogation) qu'il faut essayer de transformer en étoiles et ceux qu'il faut liquider.

Ils ont un potentiel de croissance élevé, mais une petite part de marché. Moyennant un soutien (financier) important et de bons arguments, il est possible d'en faire des vedettes.

**Les poids morts.** Il s'agit des activités dont la croissance et la part de marché sont faibles. Ces activités génèrent suffisamment de liquidités pour s'autofinancer, mais pas plus.

Les poids morts : les activités occupant une petite part d'un marché saturé. On ne devrait garder ces poids morts que si l'on trouve un avantage autre que financier.

➤ **Limites de cette méthode :**

- a) Les manipulations que la matrice permet, notamment en changeant le marché de référence, ce qui a pour effet de modifier la part de marché relative et donc la position dans la matrice
- b) Réduction abusive des questions stratégiques des entreprises à 2 dimensions (mesurées par des indicateurs purement quantitatifs)
- c) Utilisation comme outil de légitimation a posteriori de décisions déjà prises

- d) Référence exclusive aux marchés où le phénomène d'expérience est vérifié et l'ignorance des situations où la concurrence ne se fait pas par les coûts, mais par la qualité, le service ou l'innovation technologique

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise (exprimé par les traits dans la matrice). P désigne le Prix et C le C le Coût.

## **2. La chaîne de valeur de M. Porter :**

### **➤ Définition de la chaîne de valeur :**

Michael Porter (1986) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale. Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou de fonctions) : les activités principales et de soutien.

- Les activités principales (ou fonctions opérationnelles) sont directement créatrices de valeur et incluent généralement les fonctions achats, logistique, production ou commercialisation.
- Celles soutien (ou fonctions supports) sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles.

Les chaînes de valeur sont contingentes au secteur d'activité et à l'entreprise considérée. D'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre, les chaînes de valeur sont ainsi très diverses.

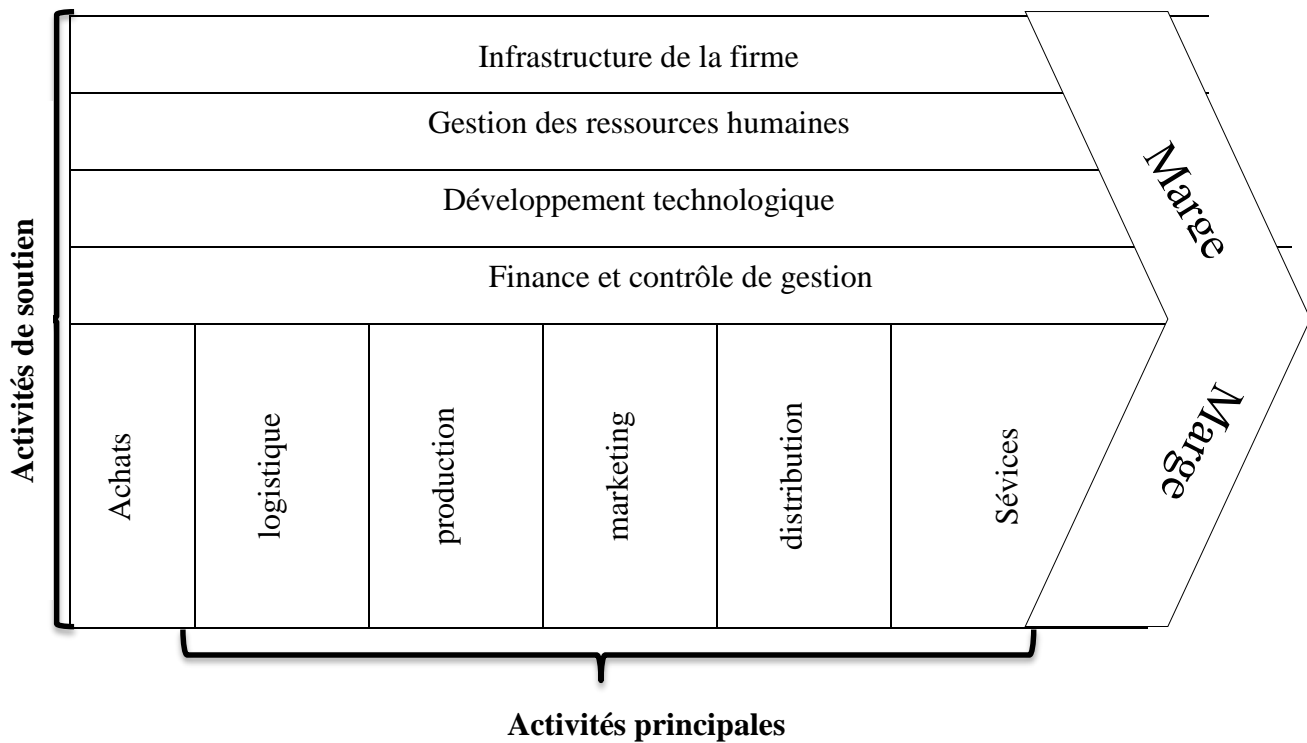


Figure n° 05 : Chaîne de valeur d'après M. Porter, 1986<sup>34</sup>

➤ **L'analyse de la chaîne de valeur :**

L'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer des activités et des fonctions qui distinguent l'entreprise de ses concurrents, en positif ou en négatif, principalement sur la base d'une analyse de la valeur, des coûts et des marges. Prenant en compte les industries qui se trouvent non seulement en son aval mais aussi en son amont. Pour estimer les rapports de force et leurs effets sur le jeu concurrentiel.

L'analyse interne des activités et fonctions de l'entreprise, et sa comparaison avec celles des concurrents, fournisseurs et clients, conduit à des stratégies d'intégration ou, à l'inverse, d'externalisation. L'entreprise peut en effet choisir de sous-traiter une activité donnée, si, en particulier, elle considère qu'une activité a chez elle un coût trop élevé, ou si elle ne maîtrise pas parfaitement une technique ou une technologie essentielle dans le processus de fabrication de ses produits ou nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

<sup>34</sup> Stratégor, op.cit. page 83

➤ **Les composantes de la chaîne de valeur :**

A partir du schéma précédent, la chaîne de valeur est constituée de deux types de fonction : les fonctions primaires et les fonctions du soutien.

a) **Les fonctions primaires :** sont les fonctions qui sont directement impliquées dans la création de valeur, elles sont au nombre de 5 catégories :

- Fonction d'approvisionnement (achats) : concerne l'acquisition des ressources qui permettent la création l'offre des biens ou de services.
- Fonction de production : utilise les matières premières ou les composants afin d'obtenir un produit ou un service.
- La fonction logistique : consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre, elle regroupe les tâches concernant la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison...
- La fonction commercialisation : elle inclut la vente et le marketing, le marketing ajoute de la valeur à travers la construction de l'image de l'entreprise ou du produit, et la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- La fonction de distribution : assure l'expédition et l'acheminement des marchandises aux grossistes, aux distributeurs ou directement aux consommateurs.
- La fonction de service : les activités qui maintiennent la valeur d'un bien, que ça soit par l'installation, la maintenance, la formation, la fourniture des pièces détachées...

b- **Les fonctions de soutiens :** elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.

- Le développement technologique : toutes les organisations utilisent la technologie, cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une entreprise.
- La fonction de gestion des ressources humaines : particulièrement importante, La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs de l'organisation doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant la stratégie de gestion des ressources humaines.
- La fonction d'infrastructure : Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la

comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

Une entreprise dont les ressources sont naturellement limitées ne peut être performante sur l'ensemble des maillons de sa chaîne de valeur. Elle doit se concentrer sur les deux zones clés dénommées :

**Gâchis** : où la règle est clairement de pouvoir baisser les coûts, en éliminant certaines des fonctions et ressources non valorisées par exemple, en reconfigurant cette phase, voire, en dernier lieu, en externalisant la fonction.

**Sirène** : qui présente une situation paradoxale qu'il convient de soigner en essayant en premier lieu de protéger cet avantage des copies (brevet, marque, communication...) et/ou en renforçant les fondements de la valeur perçue afin de lui donner plus de réalité.

On distingue donc 4 situations :

- 1- Si une activité nécessite un coût élevé tout en générant une forte valeur pour le client, alors elle est dite : Normale.

Le cas échéant elle nécessite une amélioration.

- 2- Si une activité nécessite un coût faible et procure une forte valeur au client, elle est qualifiée d'activité Sirène. Dès lors elle nécessite une protection contre les copies.

- 3- Si une activité nécessite un coût conséquent et procure en contrepartie une valeur faible au client, il s'agit dans ce cas d'une activité Gâchis.

Les coûts de cette activité doivent être réduits, soit en l'externalisant ou en l'améliorant, sinon elle doit être abandonnée.

- 4- Si une activité nécessite un coût faible et procure une valeur faible, elle est également qualifiée d'activité Normale, et demande par conséquent une réduction de ses fonctionnalités et ses coûts.

➤ **Les limites de ce modèle :**

Le modèle de la chaîne de valeur de Michael Porter reste toujours actuel, il fournit les outils nécessaires aux entreprises désireuses d'améliorer leur valeur ajoutée. Cependant, ce modèle rencontre aujourd'hui certaines limites qui empêchent son application parfaite au niveau des organisations :

- La masse de données nécessaires à l'application du modèle est colossale et difficile à obtenir dans quelques situations ;
- L'analyse de la chaîne de valeur est une tâche relativement lourde, longue et peu précise
- Nécessite une expertise : Le concept de la chaîne de valeur est facilement cohérent pour les gens. Mais son application requiert beaucoup de compétences analytiques et d'expertise.
- Pas tout à fait viable pour l'ère digitale actuelle : Ce concept a été introduit en 1985, à une époque où les choses étaient très différentes du scénario digital actuel.

**b) Le diagnostic externe :**

Le diagnostic externe a pour objectif d'identifier les menaces et opportunités de l'environnement, doit déboucher sur la détection des facteurs clés du succès que l'entreprise doit maîtriser pour survivre et prospérer, des compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité ou dans un métier que l'entreprise a choisi ou celui qu'elle compte explorer.

L'environnement externe de l'entreprise : il s'agit de l'environnement général, du secteur d'activité, des concurrents et des marchés, du positionnement dans la filière ou dans l'industrie.

L'environnement de l'entreprise comporte le microenvironnement et le macro-environnement :

- **Le macro-environnement** : regroupe des éléments sur lesquels l'organisation peut difficilement agir. L'analyse PESTEL est un outil stratégique de base qui permet de comprendre et d'analyser des facteurs macro-environnementaux. Elle permet d'identifier dans une perspective dynamique les éléments ayant une influence réelle sur la société.

- **Le microenvironnement** se compose de toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise tient des relations directes (concurrents, consommateurs, clients, banques, État, syndicats, associations...). Il présente plusieurs variables qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise

### 1- L'analyse du macro-environnement avec la méthode PESTEL :

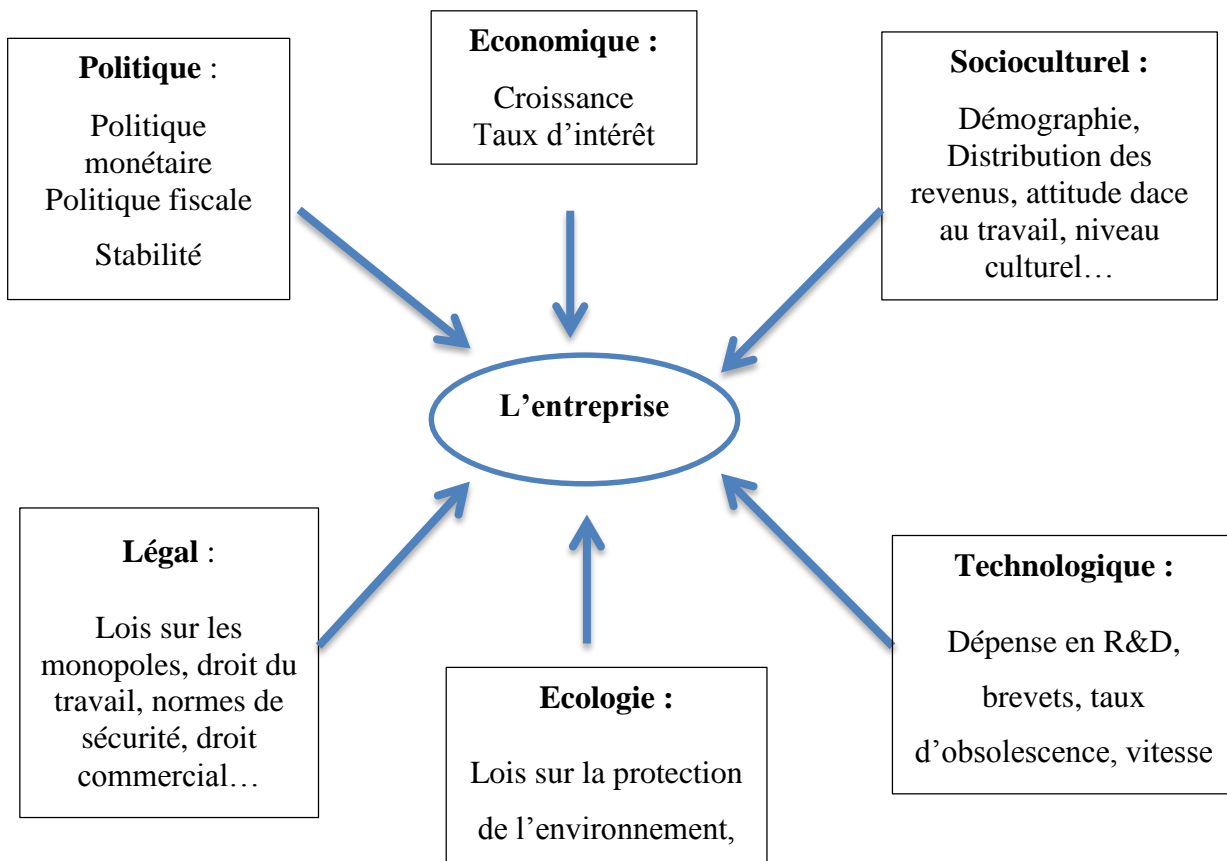


Figure n° 6 : Le modèle d'analyse PESTEL<sup>35</sup>

Développée dans les années 1960-1970 notamment par le professeur **Francis Aguilar** (Harvard Business School), cette méthode est toujours d'actualité. Représentée sous la forme d'une matrice, la particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Ayant une influence notable sur l'activité d'une entreprise.

<sup>35</sup> Source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme édition ; Pearson Education ; 2005

Chacune des lettres du mot "PESTEL" correspond à la première lettre des facteurs externes que l'outil met en avant dans l'analyse :

**L'environnement politique** : il s'agit d'étudier tous les facteurs politiques susceptibles d'avoir un impact sur l'activité (stabilité gouvernementale, politique fiscale, politique particulière menée à l'égard du secteur d'activité et le développement du système de protection sociale. etc).

**L'environnement économique** : le facteur économique est essentiel car il permet d'analyser les perspectives globales du marché. Sont ainsi pris en compte les indicateurs macroéconomiques tels que l'évolution du PIB, du PNB par habitant, le taux de chômage, le taux d'intérêt, le taux d'inflation, le cycle économique et la politique monétaire.

**L'environnement Sociologique** : on analyse ici les caractéristiques démographiques, l'évolution des modes de vie, la distribution des revenus, les effets de mode, le niveau d'éducation, l'attitude par rapport au travail au loisir, la mobilité sociale, les valeurs et la culture qui règnent dans l'environnement où l'entreprise exerce son activité économique.

**L'environnement technologique** : la technologie est un élément à prendre en compte car quelle que soit l'activité exercée, celle-ci sera impactée par les évolutions technologiques. Il convient donc d'être attentif aux dépenses publiques de R&D, au développement des réseaux informatiques et téléphoniques, au taux d'obsolescence des produits etc. Par exemple l'arrivée d'internet qui a pu être perçue tout d'abord comme une menace (utilisation difficile), puis est devenue une opportunité avec le développement de commerce et des banques virtuelles.

**L'environnement écologique** : tend à prendre de plus en plus d'importance. Il ne doit pas être négligé, a fortiori si l'activité est par nature polluante. L'analyse de ce facteur doit intégrer aussi bien la législation en matière de protection de l'environnement et de la santé, que les indicateurs, certifications ou labels qui sont d'usage dans le secteur d'activité (ex : ISO 14001, Carbon footprint ou empreinte carbone. Dans certains cas, la météorologie peut également entrer en compte.

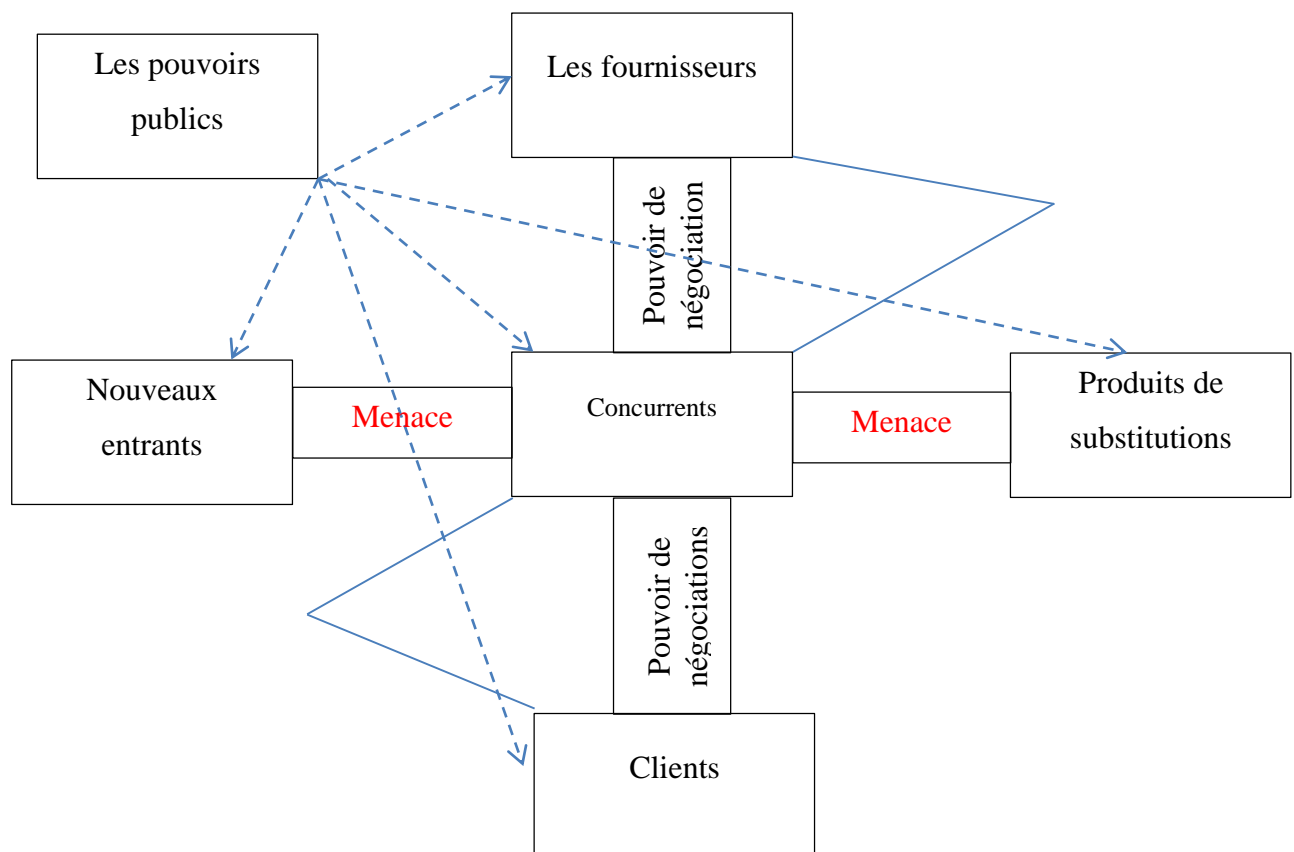
Par exemple la découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de production est une opportunité pour l'entreprise. Et le réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie est une menace.

**L'environnement légal** : la législation peut être plus ou moins favorable d'un pays à l'autre, d'où l'intérêt de se pencher dessus. Entrent ainsi dans cette analyse le droit social, la fiscalité des entreprises, le droit de la consommation ou encore les normes en matière de sécurité.

Par exemple, la réglementation taxant les importations de produits concurrents est une opportunité, et la loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués est une menace pour l'entreprise.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »<sup>36</sup>, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

**2- Les 5 forces concurrentielles de M. Porter :**



**Figure n°7** : L'analyse des 5 forces de PORTER<sup>37</sup>

<sup>36</sup> « Variable pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie ».

<sup>37</sup> Michael Porter, choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980

➤ **Présentation du model des cinq forces de Porter :**

Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. Or, les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation.

Le modèle des 5 forces de Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements, d'étudier leurs choix de marchés ou de segments de marchés que les entreprises jugeront gagnant et de repérer leur avantage concurrentiel, de le défendre et de choisir leurs stratégies compétitives. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle en dépend.

La méthode est simple : elle consiste à récolter des informations sur les cinq forces décrites ci-dessous et qui pèsent sur une entreprise, afin d'adopter par la suite les meilleurs choix stratégiques (stratégie de différenciation, d'innovation, de spécialisation ou de domination par les coûts) :

1- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur (concurrents):** Au sein d'un secteur la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché...

Cette concurrence dépend de la rentabilité potentielle de l'activité, si cette rentabilité est faible, la concurrence devient trop forte et donc la structure du marché devient trop concurrentielle.

2- **La menace de nouveaux entrants :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique...).

L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de la hauteur des barrières à l'entrée, de l'ampleur du marché (économie d'échelle), du degré de différenciation sur le marché, de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée et de changement d'activité,

de l'accès aux matières premières nécessaires et aux circuits de distribution, des standards techniques, des barrières culturelles...

- 3- **La menace de produits de substitution** : C'est la menace des produits techniquement différents qui présentent les mêmes fonctions ou les mêmes rapports performance prix. Ils sont considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité, et peuvent être dangereux. L'entreprise doit donc être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.
  
- 4- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Cette influence peut s'avérer très grande surtout si leurs matières premières sont difficilement substituables, mais aussi lorsque l'achat est concentré sur un nombre limité de fournisseur et lorsqu'il y a une possibilité d'interaction entre les fournisseurs et l'aval.
  
- 5- **Le pouvoir de négociation des clients** : Les clients peuvent influencer les décisions de l'entreprise lorsqu'elle se concentre uniquement sur certains d'entre eux, lorsque l'élasticité prix est importante, mais également lorsque le produit est substituable, ainsi que lorsque le client a la possibilité de s'installer sur le marché.  
Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, ... Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

En général le modèle des 5 forces de porter doit être utilisé au niveau d'un DAS, si l'entreprise est présente sur plusieurs DAS, cet outil doit être appliqué sur chacun d'entre eux.

### **3- L'analyse SWOT :**

Ce modèle a été élaboré par quatre professeurs de l'université de Harvard vers les années soixante-cinq : Learned, Christensen, Andrews et Guth, d'où le sigle LCAG. Il est également désigné « analyse SWOT ». Le SWOT est un acronyme des termes anglais :

Strengths (forces), Weaknesses (faiblesse), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). C'est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique.

Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses (diagnostic interne) d'une entreprise au regard des opportunités et menaces (diagnostic externe) générées par son environnement.

De cette analyse résultera une réflexion sur les opportunités, en tenant compte des capacités (les forces) dont dispose l'entreprise à l'heure actuelle, et également de mettre en évidence les menaces de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ainsi que ses faiblesses, dont il faut absolument tenir compte dans le déploiement de la stratégie.

La méthode SWOT permet de :

- Structurer et organiser l'analyse et la réflexion autour des forces, faiblesses, opportunités et menaces, aussi bien internes qu'externes, d'une situation existante et réduit ainsi la probabilité d'oublier un élément pertinent ;
- Accroître la richesse de l'analyse par la diversité et la synergie des points de vue des participants à l'élaboration du SWOT<sup>38</sup>.

Le modèle LCAG est basé sur deux concepts clés qui sont : l'idée de la « compétence distinctive » et le concept de la « stratégie de secteur d'activité ».

La présentation traditionnelle d'une analyse SWOT est une matrice 2 par 2. La colonne du haut représente les facteurs internes et celle du bas ceux externes. L'analyse SWOT établie, les éléments identifiés et retenus sont présentés de manière synthétique dans la matrice SWOT.

Cette analyse peut se présenter sous forme de tableau :

---

<sup>38</sup> Namib shady, Mémoire on line. « Stratégies managériales et gestion des ressources humaines », institut supérieur des écoles sociales, licence 2015

|                |                                       |  |
|----------------|---------------------------------------|--|
|                | <b>En faveur de<br/>l'entreprise</b>  | <b>En défaveur de<br/>l'entreprise</b> |
| <b>interne</b> | <b>Strengths<br/>forces</b>           | <b>Weaknesses<br/>faiblesses</b>       |
| <b>Externe</b> | <b>Opportunities<br/>Opportunités</b> | <b>Threads<br/>menaces</b>             |

**Figure n°8** : La matrice SWOT

Source : établi par nous-mêmes

➤ **Application du modèle :**

Ce modèle offre un processus logique reparti en cinq phases :

a) **Evaluation externe :**

- Identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
- Identification des facteurs clés de succès

L'entreprise doit analyser à la fois le *macro-environnement* (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le *microenvironnement* (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grand

chances de se réaliser<sup>39</sup>. L'entreprise doit préparer une stratégie de réponse au cas où la menace se matérialiserait.

**Variables externes :**

- Les variables externes retenus dans ce modèle sont :
- Les changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique.
- -Les changements politiques : nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application.
- -Les changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels.
- -Les changements concurrentiels : adoption des nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits.
- -Les changements en matière d'approvisionnement : changement des couts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs.
- -Les changements du marché : nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence du produit

**b) Evaluation interne :**

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

L'évaluation interne vise donc à identifier les points forts et faibles de l'entreprise. Pour cela, il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances. Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de réussir que ses concurrents. Cependant, les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

**Variables internes :**

Ce sont les variables qui aident au diagnostic interne :

---

<sup>39</sup>P. Kotler, K.Keller, D.Manceau. « Marketing management » 15<sup>e</sup> édition, édition Pearson, 2015, page 56

- Le marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services...
  - La recherche et développement (R&D) : capacités de la R&D sur les produits, sur les processus, capacités d'usines pilotes.
  - Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion.
  - L'équipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort.
  - Les opérations : contrôle des matières premières, capacité de production, gestion des stocks, contrôle de la qualité, installation des équipements.
  - Les finances : puissance financière, puissance opérationnelle ; ratios de bilan, rapports avec les actionnaires.
  - Les Ressources Humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral, développement du personnel.
- c) Création et évaluation des toutes les possibilités d'action (=stratégie)
- d) Eclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants)
- e) Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies

Ainsi donc, pour résumer, selon le modèle LCAG ou la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette action permet aux dirigeants d'identifier des choix stratégiques pertinents. Ce modèle a l'avantage d'être intéressant en raison de sa logique. Il peut ainsi s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation stratégique tout aussi simple et compréhensible.

En outre, les éléments de ce modèle doivent être bien compris pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes. Au cas contraire, il sera facile pour l'analyste de tomber dans des erreurs qui peuvent porter atteinte à la vie de l'entreprise.

**➤ Limites du modèle LCAG ou SWOT :**

Le modèle SWOT représente un processus d'analyse très riche, logique et complexe, en dépit de sa simplicité. Mais, il a été beaucoup contesté par certains auteurs contemporains sur le fait que son caractère rationnel et simpliste empêche le développement des « stratégies émergentes ». Pour Henry MINTZBERG, la rationalité doit laisser place à l'intuition dans la prise de décision. Ses études enseignent que l'environnement est instable et donc, pour être performant, il ne serait pas mieux d'être logique mais plutôt flexible et de s'adapter.

L'analyse SWOT ne montre pas aussi clairement comment obtenir un avantage concurrentiel. Il pourrait donc être considéré comme le point de départ d'une discussion sur la manière dont la stratégie proposée au sein de l'entreprise pourrait être mise en œuvre. Le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre de réaliser un avantage concurrentiel.

Après ces analyses externes et internes, il est indispensable, pour faciliter la détermination des objectifs généraux de l'entreprise, et de faire le tour des différentes stratégies de développement qui s'offrent à elle. Ces stratégies, très différentes, peuvent être envisagées de plusieurs manières.

**B. La formulation des objectifs :**

Une fois ces premières étapes réalisées, l'équipe en charge du domaine d'activité est en mesure de définir ses objectifs. Les plus courants sont la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, la conquête de parts de marché, la pénétration de nouveaux marchés, la limitation des risques, la construction de l'image et l'innovation. Il est rare qu'une entreprise poursuive un seul but, aussi doivent-ils s'articuler de manière pertinente.

La définition des objectifs constitue une étape incontournable de la stratégie marketing. Les objectifs correspondent aux buts que se fixent les dirigeants de l'entreprise.

Ces buts sont, dans un premier temps, généraux (objectifs qualitatifs) et pas forcément chiffrés : améliorer l'image de l'entreprise, développer la rentabilité, devenir leader sur tel ou tel marché... Leur définition précise engage l'entreprise, et l'énergie dégagée pour les atteindre va constituer le « carburant » de l'entreprise.

Dans un second temps, ces objectifs sont bien évidemment chiffrés pour permettre de mesurer l'ampleur des efforts à consentir et la progression pour les atteindre.

Pour réussir, l'objectif marketing se doit d'être cohérent avec la **stratégie de l'entreprise**, et ses **objectifs plus globaux**. L'objectif marketing peut donc être considéré comme le point de départ d'une stratégie marketing à moyen et long terme, et sa mise en application, dans un plus court terme. Pour être véritablement utiles, les objectifs doivent être :

- i. Hiérarchisés : La hiérarchie entre deux objectifs peut s'exprimer selon deux cas :
  - La hiérarchisation par niveau, qui s'exprime par une différence de temps nécessaire pour atteindre les résultats
  - La hiérarchie entre deux objectifs liés. Dans ce cas, tout en maintenant la logique liée à la chronologie des résultats, on précise que l'objectif de rang inférieur est une étape pour atteindre l'objectif de rang supérieur.
  - Pouvoir quantifier ne signifie pas seulement définir une mesure, un nombre à atteindre, mais aussi avoir la capacité d'évaluer son objectif concrètement.
- ii. Quantifiés : Pouvoir quantifier ne signifie pas seulement définir une mesure, un nombre à atteindre, mais aussi être en capacité d'évaluer son objectif concrètement.
- iii. Réalistes. Fixer un objectif impossible à atteindre engendre des frustrations. Le choix final devra se faire à partir de l'analyse des opportunités offertes sur le marché et des ressources internes de l'entreprise.
- iv. Cohérents : L'entreprise ne peut pas optimiser tous les indicateurs à la fois. Elle doit trouver un équilibre entre la marge unitaire et la part de marché ; la pénétration des marchés existants et le développement des nouveaux marchés ; les objectifs financiers et les objectifs à caractère non lucratif ; la croissance de l'activité et la limitation des risques. Chacun de ces objectifs suppose une stratégie marketing différente.

### C. La formulation de la stratégie marketing<sup>9</sup> :

Les objectifs précisent le point d'arrivée souhaité, tandis que la stratégie identifie la trajectoire pour l'atteindre. La difficulté à formuler une stratégie réside dans le risque d'être copié par les concurrents.

Selon Porter, une entreprise peut considérer qu'elle a une stratégie lorsqu'elle accomplit des activités différentes de celles de ses concurrents ou qu'elle accomplit les mêmes activités de manière différente.

#### d) Les stratégies génériques de Porter :

Michael Porter a identifié trois stratégies génériques qui constituent un bon point de départ pour la réflexion stratégique :

- 1- **La domination par les coûts** : Cette stratégie consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents et d'obtenir ainsi une forte part de marché. Une société qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution.
- 2- **La différenciation** : L'entreprise développe des produits plus performants que ceux des concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché : la plupart des clients préféreraient acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix. Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors requises ;
- 3- **La concentration**. Il s'agit de concentrer les efforts sur quelques segments de marché judicieusement choisis. L'entreprise cherche à identifier les besoins spécifiques de ces segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment choisi.

L'ensemble des sociétés poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien cette stratégie obtiendra les meilleurs résultats.

On peut dire que pour formuler une stratégie de ce type, il faut: choisir un ou plusieurs segments de marché et élaborer des programmes de marketing capable de servir ces marchés tout en assurant un profit pour l'entreprise.

**D. La formulation et la mise en œuvre du plan d'action marketing :**

De nombreuses stratégies échouent du fait d'une mise en œuvre inadéquate. La traduction de la stratégie en plan d'action constitue une étape essentielle.

Donc la stratégie marketing détermine les modes d'actions à entreprendre pour atteindre les objectifs en transformant les ressources mises à sa disposition en avantages compétitifs pour rencontrer les besoins des consommateurs.

L'entreprise devra préparer son plan marketing, La planification et la prévision consistent à se projeter dans le futur et à fixer des objectifs. et le plan marketing est donc un document qui indique les possibilités du marché et de l'entreprise, les objectifs à atteindre, la stratégie marketing envisagée, la programmation des moyens tactiques adoptés, l'établissement du budget de ces moyens ainsi que les outils de coordination et de contrôle.

C'est la traduction concrète des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillé, chiffré et programmé, nous entraîne du général au spécifique, de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action.

Une autre définition peut être proposée :

Le plan marketing est le plan d'attaque du marché, qui va permettre de conquérir non pas des territoires sur une carte, mais des parts de marché ou des segments, c'est-à-dire des clients ou des consommateurs, en se battant, au figuré, bien sûr, contre des concurrents.

Le but du plan marketing est de maximiser le profit futur, et d'optimiser le profit annuel de l'entreprise en fixant aux équipes les objectifs, les stratégies et les moyens à mettre en œuvre, peut servir de plan d'entreprise stratégique global

En général, il s'applique à un produit, une marque ou une activité ; dans ce dernier cas, le plan marketing est un dispositif d'exécution intégré au plan d'entreprise.

Le plan marketing aide à maîtriser les évolutions de l'environnement (politique, économique, technologique, social et culturel), la complexité des situations, la rareté des ressources disponibles, l'abondance des choix possibles et les facteurs humains, toujours prépondérants en management.

**La mise en place du plan d'action marketing :**

**La mise en place initiale :** Elle implique le respect de certaines règles de base :

- 1- Une mise en place progressive : période de rodage de 2 ou 3 ans, plan trop détaillé.

- 2- Pour être un outil de travail quotidien, le plan doit être simple, facile à comprendre et à utiliser.
- 3- Il doit se couler dans les structures existantes : Pour réduire les phénomènes de rejet.
- 4- On doit le faire précéder d'une formation : éliminera ainsi bons nombres d'objections
- 5- Il faut contrôler : les informations, la structuration du plan, la réflexion stratégique, le réalisme : ce plan est-il réalisable, utilisable, modifiable en cours de route ?

**Qui établit le plan, pour combien de temps ?**

Tous les responsables des grandes fonctions y participent, et la direction générale arbitre. On désigne ceux qui seront responsables pour coordonner, préparer, et collecter les informations, préparer les hypothèses de travail, rédiger le projet initial et le plan définitif. Le plan devrait, idéalement, être préparé pour 5 ans avec un plan marketing opérationnel d'un an.

**Le contenu du plan :**

On peut le ramener au modèle suivant : préambule explicatif, analyse des marchés, objectifs et stratégies, moyens, actions et contrôle.

**1. Préambule :**

Il faut présenter différents éléments d'identification (division et/ou produits concernés), terme du plan, auteur du plan, commission d'élaboration, date d'élaboration, hypothèses de base retenue et axe principal de développement, destinataires du plan.

**2. Analyse des marchés :**

Le plan marketing débute par une analyse de la situation, un diagnostic marketing tant externe qu'interne de la situation : l'environnement, la demande, l'offre concurrente et les forces et faiblesses de l'entreprise. Cette analyse approfondie va permettre de dégager des conclusions-clés, d'identifier les risques et les opportunités, et de commencer à tracer des lignes directrices.

La recherche de cette occasion favorable conduit à scinder le marché en sous-ensembles plus homogène il s'agirait de la segmentation.

### **3. Objectifs et stratégies :**

À partir de cette analyse, dans une troisième étape, on va fixer les objectifs marketings quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs doivent impérativement être chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents. Une estimation des résultats escomptés sera proposée. Cela demande le sens des réalités, mais aussi de l'ambition. Cette segmentation conduit à ouvrir des choix stratégiques.

Une entreprise par ses capacités et en fonction de ses objectifs généraux peut orienter son développement vers un ou plusieurs segments de marché.

L'étape suivante consiste alors dans le positionnement du produit par rapport au segment et aux concurrents.

Une fois ces étapes ont été réalisées, les concepteurs du plan vont devoir déterminer, dans une quatrième étape, les stratégies marketing les plus pertinentes pour atteindre les objectifs. Cette étape stimule le sens du jugement et l'aptitude à décider parmi différents choix possibles.

Puis, ils vont s'attaquer à la traduction concrète de cette stratégie en des plans d'actions touchant les différents éléments du mix marketing (produit, prix, communication, distribution).

Cette étape fait appel à la connaissance du terrain et demande beaucoup de sens opérationnel et d'imagination.

Ensuite, dans cette étape, chacune de ces actions sur le produit, le prix, la distribution ou la communication se verra affecter un responsable, un budget et un calendrier de réalisation. Le sens de l'organisation et la rigueur sont indispensables à cette étape. Dans la sixième étape, on passera à la rédaction proprement dite du plan marketing. , qui sera par la suite communiqué, diffusé dans l'entreprise.

La rédaction du plan exige des talents d'écriture, de synthèse et de clarté. Mais il faudra aussi l'adopter à une démarche de conviction qui transparaîtra dans le document,

### **4. Contrôle :**

Périodiquement, l'entreprise doit réviser ses plans d'action et ses stratégies, voire ses objectifs, en fonction de l'évolution de son environnement et du succès obtenu. Il est indispensable de suivre et d'analyser les résultats obtenus en les comparant aux objectifs, puis de comprendre les raisons des écarts. Il faut ensuite adapter le plan d'action, voire

modifier la stratégie en conséquence. Dans ce cas l'audit a pour but de mettre en évidence l'écart avec les objectifs, de permettre la prise de mesures correctrices et d'aider les planifications à venir.

Les entreprises, surtout de grande taille, ne s'adaptent pas facilement. Au fil des années, elles développent une inertie qui rend difficile de changer un volet de l'activité sans tout remettre en cause. Pourtant, habilement dirigées, elles peuvent réagir et même anticiper les turbulences. Cela exige qu'elles parviennent à s'adapter au même rythme que leur environnement.

### **Conclusion :**

Selon le MERCATOR « Le marketing est l'effort d'adaptation des entreprises à des marchés concurrentiels, pour changer, en leur faveur, le comportement des clients par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents »

Le terme du marketing est d'origine anglaise synonyme du mot « mercatique » en langue française qui renvoi au marché. En un sens plus large, le marketing consiste à coordonner les actions de l'entreprise dans le but d'offrir une satisfaction meilleure a besoins de sa clientèle à travers une série de politiques cohérentes visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise.

C'est une pratique de management ancienne dont les racines plongent au moins au 19ième siècle, les origines modernes étant plutôt situées entre 1880 et 1930.

En effet, c'est la crise économique de dix-neuf cent vingt-neuf qui a fait rupture au cours des échanges commerciaux avec le recensement d'une nouvelle forme de crises, celle de la surproduction. A cet instant on a constaté qu'il faut faire parvenir le produit le plus près possible du client. C'est ainsi que la fonction marketing voit le jour. Il s'agit d'une très bonne nouvelle dans le sens où le marketing est une pratique dont le riche passé mérite d'être étudié...

La démarche marketing comprend trois étapes fondamentales (l'objet de la section 02) qui s'enchaînent à savoir : Le marketing des études dont l'objectif est de comprendre. Il permet d'éclairer la décision stratégique lors de la phase suivante. Ignorer cette étape consisterait à se déplacer dans le noir dans une pièce remplie d'obstacles.

La deuxième étape s'agit du marketing stratégique dont l'objectif est de choisir. C'est une étape essentielle car elle matérialise les choix qui vont orienter l'offre de l'entreprise. Le stratège sélectionne les segments qui changent alors de statut et deviennent des cibles. Pour chaque cible il conçoit un marketing-mix permettant de positionner clairement l'offre de l'entreprise sur le marché et de la rendre ainsi compréhensible du point de vue du consommateur. Le positionnement, est alors la position qu'occupe un produit ou une entreprise dans l'esprit du consommateur, on comprend que l'entreprise ne peut réussir sur son marché qu'en ayant déterminé un ensemble cohérent de politiques qui va lui permettre la flexibilité et la pérennité sur son marché. et ne pas faire de choix revient à « taper » au hasard sur le marché et laisser le client se sélectionner lui-même.

Cependant la tâche d'adoption d'une stratégie marketing et sa réalisation devient au fur et à mesure critique avec la multiplication des paramètres à étudier notamment, l'évolution technologique, l'arrivée de nouveaux concurrents et le développement des réseaux de communication.

En effet, de ce fait l'entreprise doit disposer des moyens matériel et immatériel en mettant en œuvre des stratégies (voir section 03) qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs. La réussite de ces stratégies dépend de l'efficacité de la gestion au sein de toutes les fonctions de l'entreprise.

La troisième étape s'agit du marketing opérationnel dont l'objectif est d'agir. À ce stade l'entreprise lance l'offre élaborée lors de l'étape stratégique. Les équipes opérationnelles vont donc viser à modifier le comportement du consommateur en faveur de l'entreprise, le but majeur étant généralement de vendre le plus possible en maximisant les profits.

Le responsable marketing applique cette démarche essentiellement pour définir les orientations de ses gammes dans le plan marketing annuel. C'est pourquoi ce dernier reprend, dans ses grandes lignes, le même canevas que la démarche marketing. Dans la charge de travail annuelle du responsable marketing, ces trois étapes ne sont pas linéaires, elles ne se succèdent pas nécessairement mais parfois se superposent.

**Chapitre 2 :**

**LA COMPETITIVITE**

**Introduction**

La concurrence vient de subir une mutation. La compétition est maintenant basée beaucoup plus sur les capacités que sur les capitaux. La nouvelle dynamique concurrentielle a menée à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services et les concurrents émergent avec une vitesse très rapide. La pression de la concurrence s'est intensifiée, elle devient plus dure et il est plus difficile d'atteindre le leadership du marché et de rester au sommet.

L'environnement compétitif est une énigme dynamique. D'après l'économiste JOSEPH SCHUMPETER, il n'y a ni refuge ni équilibre dans la compétition, nous venons d'entrer dans l'ère de l'hyper compétition, une concurrence intense et féroce où seules les entreprises dynamiques ont une chance de réussir. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier.

Le présent chapitre vise donc à cerner l'impact de la stratégie marketing sur la performance et la compétitivité de l'entreprise. Pour ce faire la première section nous allons voir la compétitivité de ses différents angles, la deuxième section on exposera les facteurs et les indicateurs de la compétitivité, enfin la dernière section nous allons essayer de montrer le lien et l'apport de la stratégie marketing sur la compétitivité de l'entreprise.

**Section 1 : Généralités sur la compétitivité**

Dans le cadre de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus, la compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitive pour bien se positionner sur le marché.

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la compétitivité des entreprises, les types, les facteurs et les indicateurs de mesure de la compétitivité.

**I. Définition de la compétitivité**

Comme beaucoup de concepts clefs dans la R&D, il n'y a pas de définitions universelles, voici quelques définitions pour illustrer la manière dont on utilise ce terme : Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant, selon G

Kooeing (1996). « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »  
40

Selon INGHAM Marc : « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »<sup>41</sup>

Prenant l'exemple de N.RAMBHUJN (2000) cité par J-F NVINA qui considère que la compétitivité de l'entreprise comme « une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre ou de produire un coût bas, vendre à prix bas en maintenant la qualité »<sup>42</sup>

La compétitivité est donc la capacité et la probabilité de gagner. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou d'être parmi les meilleurs.<sup>43</sup>

Aussi, il paraît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées" (Sharples et Milham, 1990).

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991).

En fait, c'est Michael PORTER (1990) qui a présenté l'analyse complète la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. La compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est

---

<sup>40</sup> THIERY Savnin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », 2005, P.5

<sup>41</sup> INGHAM. Marc, « management stratégique et la compétitivité », édition DE BOECK, université .1995.p.02.

<sup>42</sup> NGOK EVINA.J-F, « la compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267-268, 2014, p.52.

<sup>43</sup> MEMOIRE DE MAGISTER « COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME ETUDE DE CAS : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », présenté PAR SMADI LAKHDAR, Année Universitaire 2009 / 2010

prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.<sup>44</sup>

Chercher à expliquer la « compétitivité » au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie" (Porter, 1990).

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants : la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.<sup>45</sup>

## **II. Le concept de l'hyper-compétition**

L'hyper-compétition est une caractéristique principale de la nouvelle économie. Non seulement il y a plus de concurrence, mais il y a également une concurrence plus résistante et plus intelligente.

L'hyper-compétition, est une situation concurrentielle où le facteur compétitif principal du succès est la capacité de développer constamment de nouveaux produits, de processus ou de services qui fournissent des fonctionnalités et performances selon les besoins des clients. Pour avoir une chance de survivre dans cet environnement dynamique, les entreprises doivent adopter une nouvelle stratégie.

---

<sup>44</sup> L'avantage concurrentiel « Michael Porter » 1990

<sup>45</sup> Article « la compétitivité : Concepts, définitions et applications » écrit par Lachaal L. Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie ; CIHEAM, 2001, pages 29-36

Les entreprises hyper-compétitives ont compris qu'elles ne pouvaient plus s'offrir le luxe de chercher à préserver leurs avantages concurrentiels. Elles ont admis qu'elles luttent dans un contexte où tout avantage est provisoire<sup>46</sup>

Le contexte de l'hyper-compétition qui caractérise de plus en plus d'industries, requiert la création des nouveaux savoirs et de savoir-faire. Ce contexte se traduit par l'accroissement de l'incertitude, du dynamisme, de l'hétérogénéité et de l'hostilité des joueurs économiques. Pour évoluer dans un tel contexte de déséquilibre constant, l'entreprise doit s'appuyer sur une vision stratégique qui échappe à la myopie des marchés desservis et des concepts de produits et services.

### **III. Compétitivité de l'entreprise**

C'est au niveau de l'entreprise que la notion de la compétitivité est la plus explicite. Dans les termes les plus simples :

- ❖ Une entreprise peu rentable n'est pas compétitive. Selon le modèle théorique de la concurrence parfaite ;
- ❖ Une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. La valeur des ressources que consomme l'entreprise excède la valeur des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend. Les ressources de l'entreprise sont mal réparties et sa richesse s'en trouve amenuisée.<sup>47</sup>

BARNDT définit la compétitivité comme un terme courant utilisé pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une personne, d'une organisation ou d'une économie nationale. Il affirme que compétitivité est un terme relatif. Il désigne notre performance par rapport à la performance d'une autre personne ou organisation, ou comparaison avec la performance de concurrents.

### **IV. Compétitivité de la branche d'activité économique**

La compétitivité fait souvent l'objet d'une analyse au niveau sectoriel, c'est-à-dire à celui des branches d'activité. On peut choisir de faire porter l'analyse sur un secteur ou une branche d'activité, les données sur chaque entreprise qui les constitue étant la propriété exclusive de l'entreprise.

---

<sup>46</sup>MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 21

<sup>47</sup> MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 24-25

S'il est possible d'évaluer la compétitivité d'une entreprise sur un marché local ou régional par rapport à des entreprises locales ou régionales concurrentes, il faut évaluer celle d'une branche d'activité comparativement à la branche correspondante d'une autre région ou d'un autre pays avec lequel il y a des échanges. Aussi, peut-on dire qu'une branche d'activité compétitive englobe des entreprises compétitives à l'échelle internationale. Il est possible d'induire la compétitivité d'une branche d'activité à partir d'une analyse de la compétitivité des principales entreprises qui la composent. L'entreprise est réputée compétitive à l'échelle internationale lorsqu'elle est systématiquement rentable sur un marché libre.<sup>48</sup>

## **V. Les types de la compétitivité**

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois de la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est -à-dire, ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.<sup>49</sup> On appelle avantage compétitif tout élément permettant à une entreprise sur un marché donné, de vendre des produits ou services ayant au moins un aspect qui va inciter le client à choisir son produit plutôt que celui du concurrent.

On distingue deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre, le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut être d'un second type, ainsi que, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer par la concurrence et par d'autres moyens que le prix.<sup>50</sup>

### **1) Compétitivité prix**

La compétitivité-prix c'est la capacité de produire des biens et services à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des coûts inférieurs à ses concurrents.

Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix, une dépréciation de la monnaie nationale entraîne une amélioration de la compétitivité-prix des entreprises à l'exportation.

---

<sup>48</sup> MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 25

<sup>49</sup> MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 28

<sup>50</sup> DERJARDIN Marcus, « la compétitivité structurelle ». Le revue reflet et prospectives de la vie économique, RPVE Tomas.N°1, 2006, P.02.

La compétitivité-prix se réalise en générale par une politique d'économie d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité.

Les entreprises ont donc trois solutions :

- Réduire les coûts de production : l'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production par une baisse de prix des matières premières, soit par la baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.
- Réduire ces marges commerciales : une entreprise qui ne peut pas baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre le produit moins cher.
- Profiter des différences de change : les entreprises qui exportent peuvent profiter des différences de change qui existent entre leur monnaie nationale et celle du pays dans lequel elles vendent leurs produits.

## **2) La compétitivité hors-prix**

Avec le passage d'une compétitivité prix à une compétitivité hors prix, l'adaptation d'une nouvelle technologie est devenue un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises.

La compétitivité structurelle ou compétitivité « hors prix » indique la capacité d'une entité économique sur le moyen et long terme à se démarquer de la concurrence et ce par d'autres moyens que le prix. Elle s'effectue pour l'essentiel non seulement par la recherche d'une qualité accrue des biens et services produits, mais aussi par l'image et la réputation que le marché concoure à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. C'est bien la compétitivité structurelle plus que la compétitivité prix qui détermine la performance de l'entreprise.<sup>51</sup>

La compétitivité hors-prix est la capacité d'imposer des produits et services indépendamment de leurs prix (qualité, innovation, service après-vente, image de marque et les délais de livraison, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction procuré pas le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de : la qualité, l'innovation et la réputation.

---

• <sup>51</sup> Un article de la revue L'Actualité économique « Comment mesurer la compétitivité structurelle des pays dans les équations d'exportation ? » par Raphaël Chiappini Volume 87, Numéro 1, Mars 2011, p. 31-57

Bien que les prix constituent un élément essentiel dans les échanges de produits, ils ne représentent en effet que partiellement la capacité d'un pays à imposer ses produits sur les marchés mondiaux. Ainsi, les nouvelles théories du commerce international, fondées sur les analyses en termes de concurrence imparfaite, insistent sur les déterminants hors prix de la compétitivité.

## **VI. La notion d'avantage concurrentiel**

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du concurrent prioritaire.

La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

- **Un avantage concurrentiel est « externe »** lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.
- **Un avantage concurrentiel est « interne »** lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

- **Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel**

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel (Porter, 1996).<sup>52</sup>

Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

- être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
- être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- être meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
- être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance ;
- etc.

Une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au point de vue de l'efficacité opérationnelle devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiées par le benchmarking (étalonnage). Les concurrents peuvent rapidement imiter les techniques de gestion, les nouvelles technologies ainsi que les modes de relation avec les clients.

---

<sup>52</sup> MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 25

**Section 02 : Les facteurs et les indicateurs de mesure de compétitivité**

La compétitivité est conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions du marché. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.

**I. Les facteurs de compétitivité des entreprises :**

Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité :

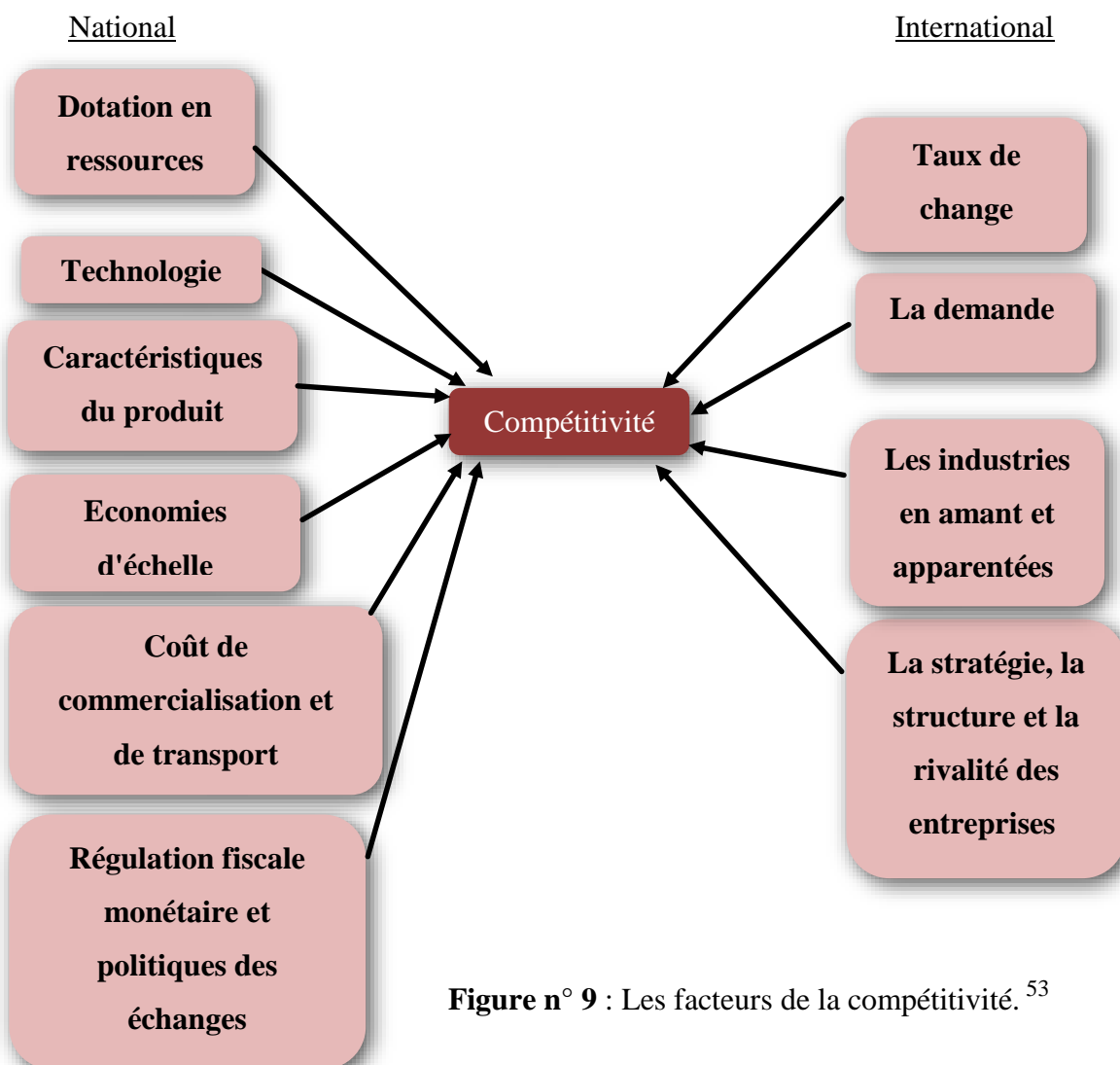


Figure n° 9 : Les facteurs de la compétitivité. <sup>53</sup>

<sup>53</sup> Article « la compétitivité : Concepts, définitions et applications » écrit par Lachaal L. OP-CIT 30-31-32

### **1. Au niveau national**

On trouve tous les facteurs qui influencent la compétitivité d'une entreprise à l'échelle nationale : dotation en ressources, technologie, caractéristique du produit, économie d'échelle, régulation fiscale, monétaire et politique de change.

- **Dotation en ressources**

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

- **La technologie**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité de processus de production impliquent, tous les deux, une productivité des facteurs plus élevée et, par conséquent, conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

- **Les caractéristiques d'un produit**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché notamment lorsque le produit est différencié. Compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie ; soit à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière, soit sur des facteurs hors prix, telle que la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. Qui peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, « la compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix, dans la détermination de la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que, les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> MORRIS.D, "the economic system in the UK", revue, oxford university press, 1985

- **Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

- **La régulation et les politiques des échanges**

Les mesures de la politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle d'inflation...etc.), la politique interventionniste de l'Etat et celle des échanges.

## **2. Au niveau international**

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude facteurs. Parmi les plus importants, on peut citer le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.<sup>55</sup>

- **Le taux de change** est déterminé par l'offre et de la demande relative d'une monnaie à une autre dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures politiques que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent (dévaluation compétitive) se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur.
- **La demande** : la qualité de la demande intérieure est plus importante que la quantité dans la détermination d'un avantage concurrentiel. Par M.Porter entend une demande intérieure très compétitive et exigeante
- **Les industries en amont et apparentées** : la détention d'un avantage concurrentiel dans des industries en amont produisant des composants utilisés en aval confère aux entreprises domestiques dans avantages potentiels dans de nombreuses industries.
- **La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises** : quelles sont les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises et quelle est

---

<sup>55</sup> Mémoire de magister Management présenté par Mlle BELKASSEM Zerfa intitulé « La compétitivité des entreprises algériennes » Université d'ORAN, promo 2013/2014 page 21

la nature de la concurrence internationale ? M.Porter remarque qu'il n'existe pas de stratégie qui soit universellement applicable.

## **II. Les indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises**

La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement de la concurrence et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevées sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers »<sup>56</sup>

Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels.

Selon Mc Fetridge (1995)<sup>29</sup>, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits<sup>57</sup>

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre.

- Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorriston et Sheldon, 1994).
- Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.
- Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit.

Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau sectoriel et au niveau micro de l'entreprise.

---

<sup>56</sup> YESFI.K, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile habillement », DESA économie internationale. 2001. P.20.

<sup>57</sup> . FETRIDGE.D.G, « competitiveness: concept and measures », occasional paper n°5, industry Canada, 1995, P.19

### ▪ La double équation de la stratégie de compétitivité

La réussite sur le long terme d'une stratégie de compétitivité repose sur la maîtrise continue de deux facteurs mutuellement dépendants : la maîtrise de l'équation de compétitivité et la perception continue par les clients de cette compétitivité.<sup>58</sup>

#### **Réussite = compétitivité × perception**

L'entreprise qui adopte un positionnement stratégique fondé sur la compétitivité, qui maîtrise les leviers de coûts et de prix mais échoue à être perçue comme telle par ses clients ne peut pas connaître la réussite optimale. La perception continue par le client de la compétitivité est essentielle car le prix est le seul message que communique le producteur ; si cet unique avantage vient à être brouillé de quelque manière que ce soit et que le client perd sa perception du « prix le plus bas », il n'a plus de raison d'acheter auprès de ce fournisseur : la fidélité est rompue.

**La perception de la compétitivité :** Les stratégies de compétitivité sont en effet extrêmement exigeantes. Le moindre relâchement est immédiatement perçu par les clients dont la seule motivation vis-à-vis de ce fournisseur – le prix – peut devenir négative très rapidement. Le dé positionnement stratégique est relativement fréquent ; il est, en général, involontaire et non perçu par l'entreprise.

La maîtrise de la compétitivité passe elle-même par une équation qui pourrait s'écrire de la manière suivante :

$$\text{Compétitivité} = (\text{contrôle des coûts} + \text{productivité des salariés}) \times \text{rotation des actifs}$$

Soit trois composantes qui se renforcent.

- a) **Le contrôle des coûts** est un impératif pour toutes les entreprises quelle que soit leur stratégie. Mais les entreprises qui poursuivent une stratégie de compétitivité doivent s'assurer que leurs coûts sont réduits au maximum sans sacrifier le produit de base.

La productivité des salariés est une constante de la compétitivité ; elle résulte le plus souvent d'une simplification des processus de production et de commercialisation du produit ou du service. C'est la combinaison du contrôle des coûts et de la productivité du personnel

---

<sup>58</sup> Le grand livre de la stratégie "une bonne stratégie : gage du succès concurrentiel sur le long terme" écrit par JEAN-MARIE DUCREUX, senior advisor, NICOLAS KACHANER, senior partner et managing director et RENE ABATE, senior advisor du BOSTON CONSULTING GROUP. Edition d'organisation EYROLLES, page 249

qui permet de proposer un prix attractif au client. La rotation des actifs est l'élément qui permet de maximiser la rentabilité des capitaux engagés, et donc de financer les fortes croissances que connaissent la plupart des entreprises qui déploient des stratégies de compétitivité.

- b) **La productivité du travail :** La productivité du personnel est une composante importante de l'équation de compétitivité ; elle passe par une simplification de la plupart des processus internes ainsi que par un report de certaines activités sur l'utilisateur. Outre une organisation très aboutie du travail privilégiant souvent la polyvalence, les entreprises qui déploient de telles stratégies se dotent d'organismes de formation intégrés qui forment leurs employés à leurs méthodes.
- c) **La rotation des actifs :** La maîtrise des actifs est une composante critique de l'équation de compétitivité ; cette maîtrise s'obtient de deux manières différentes, parfois conjuguée.

## **1. Mesures relatives aux coûts de production**

La théorie de l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production (Stanton, 1986 ; Tange, 1992).<sup>59</sup>

La compétitivité prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente. La compétitivité-prix dépend des coûts de production, notamment du coût du travail. Parmi les facteurs de compétitivité-prix, la compétitivité-coût compare l'évolution des coûts salariaux unitaires (le coût salarial total divisé par les quantités produites) d'un pays donné à celle de ses concurrents (évolution du coût du travail comparée à celle de la productivité).

Le passage de la compétitivité-coût à la compétitivité-prix fait intervenir le taux de marge à l'exportation, qui est le rapport entre les prix à l'exportation et les coûts de production. La réduction des marges à l'exportation permet de compenser une hausse des coûts de production par rapport à ceux des concurrents.

---

<sup>59</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. Ce type de compétitivité fait intervenir la qualité, l'image de marque, le mode de commercialisation.

## 2. Mesures relatives à la productivité des facteurs

La productivité mesure l'efficacité avec laquelle les ressources dont dispose une économie, notamment la main-d'œuvre, les capitaux et les compétences en affaires, sont mises à contribution pour produire des biens et services. Pour tout pays, le défi consiste à renforcer les déterminants de base de la croissance de la productivité – en termes familiers, « en avoir plus pour son argent ». La productivité ne porte pas sur un surcroît de travail pour moins d'argent. C'est une question de travailler plus intelligemment pour gagner davantage.

L'écart de productivité entre deux entités est défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts. Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde.

## 3. Mesures relatives aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit.<sup>60</sup>

### a) La compétitivité à l'importation

Si l'on repart du modèle théorique, dans les équations d'importations en volume de produits manufacturés, la compétitivité est mesurée par l'écart entre le prix des producteurs sur le marché et celui de leurs concurrents que l'on peut définir par : <sup>61</sup>

$$PCM_k = \sum_i m_{ik} \cdot PX_{ik}$$

Où  $PCM_k$  est le prix des concurrents sur le marché k

<sup>60</sup> Article « la compétitivité : Concepts, définitions et applications » écrit par Lachaal L., OP-CIT, page 33

<sup>61</sup> LES INDICATEURS DE COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE : ASPECTS CONCEPTUELS ET ÉVALUATION, de Martine Durand et Claude Giorno, OCDE, page 174

$PX_{ik}$  Est le prix à l'exportation du pays i vers le pays k

$m_{ik}$  Est la part de marché détenue par le concurrent i dans le total des importations de k

### b) La compétitivité à l'exportation

Si la mesure de la compétitivité à l'importation est déterminée de manière relativement directe, il n'en est pas de même pour la compétitivité à l'exportation dont la méthode de mesure est plus complexe. Le terme de compétitivité de l'équation du volume d'exportations de produits manufacturés d'un pays donné est représenté par le différentiel entre le prix d'exportation de ce pays et celui de ses concurrents sur leurs marchés communs.<sup>62</sup>

Les trois grands volets de la concurrence à l'exportation peuvent être classifiés comme suit :<sup>63</sup>

(a) outils de soutien direct aux produits de base exportés, tels que les subventions à l'exportation et les crédits à l'exportation garantis par l'État ;

(b) les interventions de soutien des entreprises commerciales d'État ;

(c) l'aide alimentaire, en particulier la composante d'aide alimentaire utilisée pour faciliter l'écoulement de la production excédentaire d'un pays.

## 4. Mesures relatives au profit :

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve se sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise.

- **Performance et comportement de marge des entreprises**

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. L'amélioration de la performance peut garantir le meilleur positionnement sur le marché et s'octroyer un avantage concurrentiel en réduisant les coûts. On peut ainsi traduire une entreprise performante par - Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché. - Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui

<sup>62</sup> Article « la compétitivité : Concepts, définitions et applications » écrit par Lachaal L., OP-CIT, page 174

<sup>63</sup> DOCUMENTS TECHNIQUES DE LA FAO SUR LES POLITIQUES COMMERCIALES relatives aux négociations de l'OMC sur l'agriculture No. 4. « Concurrence à l'exportation » page 01

évolue sûrement, constamment et durablement. - Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service.

- **La productivité**

La productivité est utilisée comme le meilleur facteur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc le prix.

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération de travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût de travail permet de diminuer le coût de production et donc de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel. Cela étant le but de toutes les entreprises.

- **La rentabilité**

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (le prix au niveau de production) en dessous duquel le producteur risque des pertes financières. La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé ».

- **La flexibilité**

La flexibilité est un indicateur de la compétitivité, qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et, plus généralement, aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation, ...). Dans le domaine de la production, cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre, sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même.

- **Innovation et rapport qualité/ prix**

L'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques pour renforcer les avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités de se développer en son sein. Les entreprises innovent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix)

## 5. Mesures relatives à la part de marché

« La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'un secteur sur le marché pour la période donnée »<sup>64</sup>

Philippe KOTLER et Bernard BUBOIS définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »<sup>65</sup>

C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché. Avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier.

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisé par une société et les ventes totales de ce même produit ou de ces mêmes services réalisés sur le marché par l'ensemble des groupes présents. La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes. Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes

Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches.<sup>66</sup>

### a) La part de marché globale

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unité ou en valeur ;

Pour calculer la part de marché globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa position par rapport à l'ensemble de la concurrence, il convient de faire le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaires de l'ensemble du secteur. Part de marché globale =  $\frac{\text{chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise}}{\text{chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur}}$

---

<sup>64</sup> BATHELOT Bertrand, « définition marketing », site web, [www.definition-marketing.com](http://www.definition-marketing.com) ; consulter le 03/07/2021

<sup>65</sup> DUBOIS Kotler, « marketing management 10<sup>ème</sup> édition, union, Paris, 2000, P.255

<sup>66</sup> KOTLER & DUBOIS, Marketing management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000, Page 255

**b) La part de marché (servi)**

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

**c) La part de marché relative**

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son concurrent le plus important. Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle de ses concurrents ou elle est en progression par rapport à la moyenne de marché. La part de marché relative, c'est-à-dire la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents est calculée de la manière suivante : chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise/chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente.

**d) La part de marché à l'étranger**

Certains verront dans les parts de marché à l'étranger, l'indicateur révélateur de la compétitivité d'un pays. Cet indicateur est particulièrement utilisé pour comparer les performances à l'exportation. Il permet de calculer la part des produits exportés d'un pays dans l'ensemble de la demande mondiale.

La part de marché dans ce cadre, est le rapport des exportations à la demande mondiale. Mais pour des raisons de statistiques, il est impossible de calculer une somme mondiale des demandes intérieures.<sup>67</sup>

**III. Compétitivité Globale Versus Compétitivité d'entreprise**

Une nation est en effet compétitive que si elle parvient à accroître durablement le bien-être de ses habitants. Pour y parvenir, il n'y a pas d'autres choix que de chercher à accroître la productivité des facteurs de production. En fait la compétitivité d'un pays devrait être l'expression de son bien-être et de l'évolution de celui-ci. Se pose alors la question de l'existence d'un indicateur capable de résumer cette compétitivité ou cet indice de " bonheur brut ".<sup>68</sup>

Toute analyse de la compétitivité nationale doit par conséquent tenir compte des divers facteurs qui déterminent le niveau de vie de la population, à savoir la croissance, l'emploi et la

---

<sup>67</sup> Jean Loui Mucchielli, Le commerce extérieur de la France, A. Colin, 1999. Page 12-13

<sup>68</sup> Jean Loui Mucchielli, Le commerce extérieur de la France, A. Colin, 1999. Page 16-17-18

répartition du revenu ". La compétitivité constitue par conséquent une notion essentiellement interne. Ses déterminants sont des facteurs endogènes de l'économie nationale étudiée mais considérée dans la durée, la croissance est le résultat de l'interaction entre des phénomènes endogènes et des rapports économiques internationaux.

En revanche, la compétitivité de l'entreprise est d'abord un concept devant exprimer les performances à long terme de l'entreprise, c'est à dire essentiellement sa croissance. La compétitivité de l'entreprise peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. On revient alors au triptyque prix/qualité/coût. Du fait de cette origine d'entreprise, l'analyse de la compétitivité est un domaine convenant naturellement à la pratique de l'étalonnage des performances car les analyses sur la compétitivité d'une entreprise ont été largement utilisées pour aider les entreprises à en concurrencer d'autres dans le même secteur.

➤ **Les méprises à propos de la compétitivité :**

De nombreux commentateurs développent l'idée d'une lutte entre pays pour analyser la compétitivité, le concept lui-même s'y prête aisément, mais pour Krugman <sup>69</sup> "la compétitivité ne serait que le mot poétique pour exprimer la productivité d'un pays " et a donc peu à voir avec une lutte pour les parts de marché.

La perception de l'économie internationale se réduisait à un combat entre pays qui amènerait une situation dite de jeu à somme nulle, à savoir que ce qu'un pays gagnerait dans les échanges internationaux, l'autre pays (son partenaire) le perdrait. On serait présence d'un combat perdant-gagnant.

La montée de l'anti-mondialisation traduit cette croyance selon laquelle, dans l'échange international, il y a un perdant et un gagnant et que si on ne peut pas gagner alors il faut refuser d'échanger. Il faut de ce fait inciter les pays en voie de développement à refuser d'échanger car ils se feraient exploiter. De même, pour les pays développés il faudrait refuser d'importer de ces mêmes pays, car ces derniers auraient des pratiques de dumping social ou monétaire déloyaux et leurs coûts seraient tellement bas que les pays développés ne pourraient jamais être compétitifs par rapport à eux.

L'analyse économique montre alors que, pour que le gain soit partagé par l'ensemble de la nation, il faut assurer une fonction de répartition des gagnants vers les perdants. Une nation compétitive serait alors une nation avec une bonne gouvernance de l'Etat.

---

<sup>69</sup> P. Krugman, « Compétitivité : une obsession dangereuse », Foreign Affairs, mars/avril 1994.

➤ **Les méprises entre attractivité et compétitivité**

Un pays peut être compétitif du fait de ses fortes parts de marché et de son excédent commercial, et en même temps, avoir un territoire attractif, c'est-à-dire compétitif dans la mesure où il va attirer des investissements étrangers.

**Attractivité ou compétitivité ?**

L'attractivité d'un territoire peut être défini comme la capacité à attirer sur ce territoire les activités nouvelles et les facteurs de productions mobiles (capitaux, équipements, entreprises, travailleurs qualifiés) dont le principal indicateur est la création de nouvelles entreprises.<sup>70</sup>

La compétitivité est une notion plus complexe qui concerne à l'origine les entreprises et qui s'applique, par extension, aux nations ou régions. Pour une entreprise la compétitivité désigne avant tout sa capacité à faire face à la concurrence.

En conclusion, le concept de compétitivité est difficile et multiple. L'essentiel est de se pencher sur les ressorts même de la croissance et survie de l'entreprise.

---

<sup>70</sup> Expos de synthèse « De la compétitivité à la compétences des territoires » par Bernadette Mérenne-Schoumaker, 2007, page 55

**Section 03 : Compétitivité et stratégie marketing**

Avec la libération des échanges, le tissu industriel, national a perdu de son poids sur le marché local et les entreprises n'arrivent plus à concurrencer leurs équivalents étrangers sur le marché Algérien.

L'Algérie se lance un double défi, dont le premier demeure dans son aptitude à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais également relevé le défi d'une concurrence accrue sur le marché national.

De ce fait, le marketing a constitué l'un des moteurs essentiels de la compétitivité, un enjeu stratégique majeur pour certaines entreprises Algériennes dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Compte tenu des changements constants de l'environnement technologique et de l'innovation, de la précarité des conditions économiques actuelles, et de la mouvance de la concurrence, l'entreprise doit développer des projets qui sauront impacter directement ces facteurs externes à sa politique interne sur son orientation stratégique. Il convient donc d'adopter une stratégie marketing réactive et adaptée aux changements en vigueur.

Cette section est consacrée à faire apparaître la relation existante entre la compétitivité et la stratégie marketing, et l'impact de cette dernière.

**I. Le marketing comme facteur de compétitivité**

Par sa définition et ses objectifs (satisfaire les besoins de la clientèle), il semble tout à fait normal de soutenir que le marketing peut constituer un facteur de compétitivité. L'impact du marketing peut être apprécié à deux niveaux : au niveau de l'entreprise proprement dite et au niveau de la clientèle.<sup>71</sup>

**a) Au niveau de la clientèle**

Comme nous l'avons développé, le marketing place le client au centre de toutes ses préoccupations. Il semble donc normal que celui-ci ait une influence directe sur la clientèle de l'entreprise. Ainsi, d'après Gary WOLLER, des études ont révélé qu'il existe des corrélations

---

<sup>71</sup> . La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement par Mme Isabelle de Kerviler, 2011, Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS

positives entre l'orientation « marché » et certaines variables organisationnelles telles que le service à la clientèle et la fidélisation de la clientèle. En effet, pour GRAHAM la stratégie de marque institutionnelle par exemple peut inciter le client à choisir les produits de l'entreprise et non ceux des concurrents. Cela donne en retour la possibilité au client de développer une loyauté solide et durable à l'égard de l'entreprise ; il devient alors un client fidèle et de valeur.

### **b) Au niveau de l'entreprise**

Le marketing peut également exercer une influence sur les performances de l'entreprise proprement dite. En effet, toujours d'après Gary WOLLER, sur 48 études menées sur la relation entre l'orientation « marché » et la performance institutionnelle, ont révélé une relation positive entre l'orientation « marché » et au moins un indicateur de performance institutionnelle. Le marketing exerce donc une influence sur des éléments tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires, la part de marché ou le succès des innovations.

Ce qui justifie donc la position de MENDELSSOHN<sup>72</sup> qui plaide pour la mise en place de la stratégie marketing quelle que soit la taille de l'entreprise.

### **c) Le rôle du dirigeant**

La relation entre marketing et compétitivité peut suivre deux évolutions selon POLGE; tout dépend du dirigeant.<sup>73</sup>

Celui-ci peut minimiser le rôle du marketing et chercher uniquement à maintenir la stabilité organisationnelle. Dans ce cas, le marketing sera quasiment assimilé à la gestion commerciale et il sera plutôt défini comme un moyen de repérer la clientèle. Quant à l'avantage concurrentiel, l'entreprise le puisera dans sa capacité organisationnelle bâtie sur son savoir-faire.

Le dirigeant peut également choisir de donner une position dominante au marketing dans l'avantage concurrentiel. Le marketing sera défini ici comme « une source d'information (marketing informationnel et relationnel) permettant de mener une réflexion sur les choix stratégiques (marketing stratégique) et de valoriser la capacité ainsi développée (marketing opérationnel) ».

---

<sup>72</sup> POLGE M., « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? », in Revue internationale PME, Vol 13, n° 3-4, 2000, Page 121

<sup>73</sup> Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Microfinance : Cas du Crédit Mutuel par Christian Ghislain Tchoupe Kamgang, Université Catholique d'Afrique centrale - Maîtrise en Economie de Gestion 2006

Enfin, nous pouvons tirer un certain nombre de conclusions :

- ✓ Être compétitif revient à affronter la concurrence et donc à viser la pérennité ;
- ✓ Pour se comparer à ses concurrents, l'entreprise peut se servir des indicateurs tels que la part de marché ou les ratios de marge, de productivité et de rentabilité ;
- ✓ Le marketing place le client au centre de son action et n'agit que dans l'intérêt de l'entreprise ;
- ✓ Le marketing a une influence sur la performance de l'entreprise.

Le rôle du marketing<sup>74</sup> dans le maintien en compétitivité de l'entreprise est aujourd'hui reconnu, même si ce domaine reste souvent considéré en petite entreprise comme marginal, voire inexistant. Pourtant, Mendelssohn (1991), après avoir plaidé pour la mise en place de stratégie marketing quelle que soit la taille de l'entreprise, soutient que « les entreprises qui vont prospérer ne peuvent tout simplement pas se permettre d'ignorer le concept marketing ». Cette affirmation peut être présentée différemment.

Lorsque Mendelssohn parle « d'ignorance », il fait implicitement référence à un concept clairement défini. Or, les petites comme les grandes entreprises sont confrontées quotidiennement à des marchés de plus en plus concurrentiels et évolutifs. Mais pour survivre et maintenir leur compétitivité, les dirigeants de petites entreprises mettent en place des stratégies de différenciation afin de sensibiliser, puis de fidéliser leur clientèle. Par le choix de leurs partenaires, ils essaient de donner à leur environnement une configuration évitant l'exposition à une concurrence directe.

Le contexte dans lequel ils mènent une réflexion marketing n'est pas semblable à celui des grandes entreprises nationales ou internationales qui évoluent dans un environnement plus vaste et plus ouvert à la concurrence.

L'avance obtenue par une entreprise sur les concurrents ne s'exprime pas nécessairement en part de marché, et un avantage concurrentiel n'exige pas une position de leader. Le dirigeant d'entreprise qui mène une réflexion marketing dans ces conditions ne cherche pas une victoire sur des concurrents qu'il a parfois du mal à définir, mais seulement la fidélisation de la clientèle.

---

<sup>74</sup> POLGE M., op-cit, Page 135

## II. Rôle du marketing dans l'avantage concurrentiel : cadre conceptuel

L'avantage concurrentiel et le marketing vont être présentés de manière générale, puis dans le champ spécifique de l'entreprise.<sup>75</sup>

### a) Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel a été défini par les éléments qui le soutiennent dans l'entreprise et ceux qui accèdent son apparition dans l'environnement. Les spécificités organisationnelles et environnementales qui caractérisent l'entreprise justifient une adaptation conceptuelle de la notion d'avantage concurrentiel.

### b) Débats autour du concept d'avantage concurrentiel

Durant la dernière décennie, les définitions de l'avantage concurrentiel ont été abondantes ; Porter est à l'origine des avancées théoriques et pragmatiques majeures. La définition qu'il a proposée en 1985 semble aujourd'hui admise : « une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant des activités stratégiquement importantes, à meilleur marché ou mieux que ses concurrents ».

S'il est admis que l'avantage concurrentiel permet d'améliorer la performance<sup>1</sup>, le véritable débat se trouve dans ses stratégies d'acquisition. Deux principaux courants de pensée coexistent. Le premier, apparu au début des années 1980, peut être qualifié d'« approche environnementale » ou encore d'« approche écologique » ; Porter en a été l'un des principaux défenseurs. Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel s'acquiert sur le long terme, grâce à une planification stratégique établie dans le respect d'un certain déterminisme environnemental.

L'avantage concurrentiel doit alors permettre une victoire durable sur la concurrence, qui se déroule en toute transparence et dans des conditions d'immutabilité et d'échange parfait des ressources. Tout d'abord accueillis avec enthousiasme, les modèles prescriptifs proposés ont ensuite été vivement critiqués, notamment pour leur négligence de la spécificité de chaque entreprise.

---

<sup>75</sup> POLGE M., op-cit, Page 122

D'ailleurs, Porter (1999) réfute lui-même cette analyse au profit d'approches plus contingentes. C'est par rapport à ces critiques que s'est développée à la fin des années 1980 une nouvelle approche des questions relatives à l'analyse concurrentielle, qualifiée d'approche « resource-based » : chaque entreprise emprunte un itinéraire unique pour accéder à l'avantage concurrentiel. Ce parcours consiste à transformer les ressources (tangibles ou non) en compétences distinctives. Les compétences distinctives et les actifs stratégiques composent la capacité que l'entreprise cherche à insérer dans son environnement.

L'avantage concurrentiel est conditionné par l'existence d'un « fit » entre la capacité de l'entreprise et son environnement. L'entreprise participe à la construction de l'environnement et n'en subit pas systématiquement une pression unilatérale. Ces deux courants de pensée, s'ils offrent une certaine complémentarité dans l'étude de l'avantage concurrentiel, laissent cependant des zones d'ombre qui prennent de l'ampleur dans l'entreprise.

### **c) Avantage concurrentiel : proposition d'une nouvelle approche du concept**

Il est aujourd'hui commun d'évoquer le rôle prédominant que joue le dirigeant dans la gestion de l'entreprise. Quelle que soit la situation, le comportement du dirigeant est présenté comme contraint, « forcé » par l'oppression concurrentielle.

Le problème peut être appréhendé différemment : la transparence environnementale telle qu'elle est définie par l'« approche écologique » des populations voudrait que l'environnement s'impose à tous les acteurs qui le composent. Mais il est possible de définir le niveau concurrentiel de l'environnement par le comportement de chaque acteur. Chaque dirigeant bâtit son « micro-environnement » par le choix de ses interlocuteurs et souligne ou tempère le rôle de certaines variables.

Ce phénomène prend de l'ampleur lorsque la taille de l'entreprise régresse, car le dirigeant a tendance à s'isoler pour négocier seulement avec ses partenaires les plus proches et les plus sensibles à la capacité développée dans l'entreprise. Par sa perception, le dirigeant définit l'environnement (concurrentiel et non concurrentiel), il choisit la capacité développée par l'entreprise et le « fit » qui déterminera son adéquation avec l'environnement. Ses choix de valorisation des ressources et des compétences de l'entreprise sont motivés par ses buts

(personnels et professionnels). Ainsi, les buts et la perception du dirigeant sont à l'origine de la nature et de la puissance de l'avantage concurrentiel, exprimée en termes de performance<sup>76</sup>

### III. Marketing et succès concurrentiel de l'entreprise

Comme l'avantage concurrentiel, le concept marketing peut difficilement conserver sa définition intrinsèque en entreprise. Certains éléments peuvent devenir discutables alors que le concept est défini par le dirigeant qui en presse l'utilité.

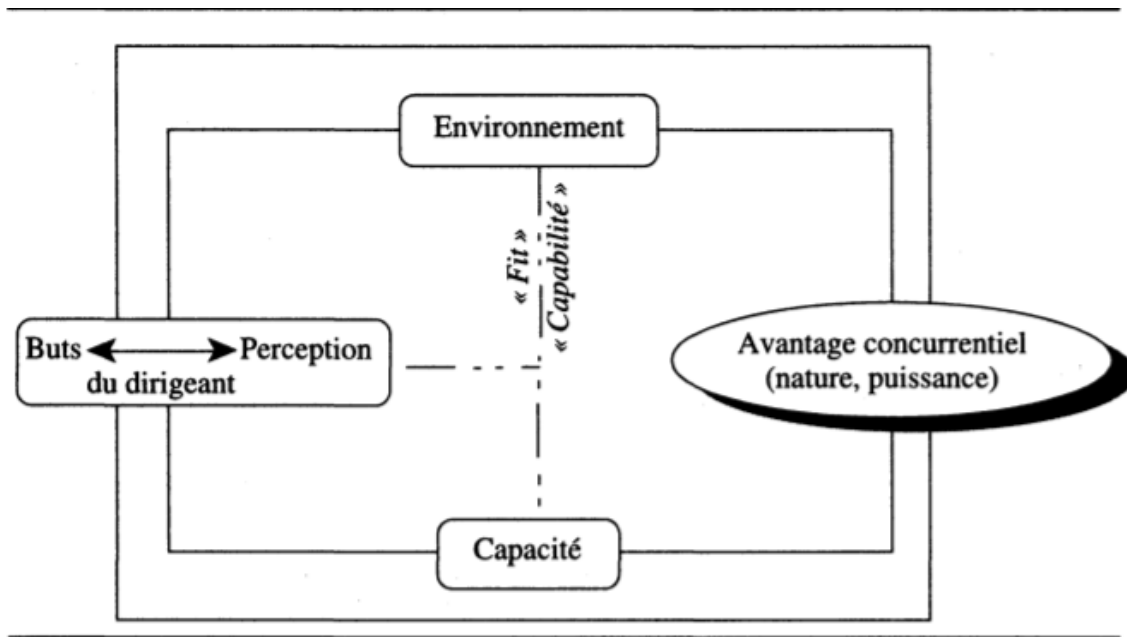


Figure n° 10 : L'avantage concurrentiel<sup>77</sup>

### IV. La stratégie comme source principale d'avantage concurrentiel

Quel est l'objectif d'une stratégie ? La première réponse, qui nous vient à l'esprit sera sans doute « faire du profit » Et dans une certaine mesure, c'est juste ! Mais le véritable objectif de toute stratégie poursuivie par une entreprise ou une organisation, c'est surtout d'obtenir l'avantage concurrentiel.

<sup>76</sup> La nature de l'avantage concurrentiel est caractérisée par les composants du différentiel de capacité. La puissance est liée aux critères de performance retenus pour l'évaluation de l'avantage concurrentiel. On distingue la performance financière (taux de profit, rentabilité, etc.), la performance concurrentielle (fidélisation, satisfaction des clients, part de marché) et la performance organisationnelle (climat organisationnel, cohésion administrative, culture, etc.).

<sup>77</sup> POLGE M., op-cit, Page 124

Certes, le profit est une dimension importante dans toute activité commerciale. Mais ce n'est pas tout ! D'une perspective stratégique, les entreprises et les organisations recherchent d'abord et avant tout à obtenir un avantage concurrentiel. De prime abord, le concept semble se suffire à lui-même : obtenir l'avantage concurrentiel, c'est avoir le dessus sur ses concurrents.

Cerner les composantes de l'avantage concurrentiel demande donc d'élargir la perspective et de faire appel à deux éléments que possède toute entreprise ou toute organisation digne de ce nom, à savoir des ressources et des compétences. Les ressources sont ce que l'organisation possède : du capital, des employés, des savoirs, des immeubles, etc. Les compétences, quant à elles, sont la manière dont l'organisation mobilise et déploie ses ressources.<sup>78</sup>

Et dans un environnement économique hyper compétitif et mondialisé, la mise en œuvre d'une stratégie marketing est un impératif pour assurer la croissance et la rentabilité à long terme de l'entreprise. Ainsi, pour les entreprises opérant sur des marchés bien établis, le différentiel de qualité d'une prestation (produit ou service) suffit de moins en moins à obtenir un avantage sur la concurrence.<sup>79</sup>

L'un des sujets les plus intéressants de la direction stratégique de l'entreprise est l'adaptation de la stratégie compétitive aux pressions existantes dans le secteur de l'activité. En général, les pressions des économies d'échelle ou l'effet d'expérience peuvent faire concurrence à travers les coûts, tandis que les pressions liées à la qualité, aux exigences des clients ou à l'adaptation du produit peuvent aboutir à concurrencer en partant, précisément, de la différenciation.

Dans le domaine international, nous trouvons une série de pressions plus spécifiques. D'un côté, elles peuvent viser une plus grande efficacité, c'est ainsi que la stratégie sera globale, en cherchant une standardisation compétitive et une forte coordination entre les activités.

D'un autre côté, ces pressions peuvent exiger une sensibilité envers les conditions impétries dans chaque contexte national, raison pour laquelle la stratégie sera multidomestique, en faisant concurrence sur une base indépendante pays par pays et en

---

<sup>78</sup> Article publié par François Normandin À la une, La stratégie en théorie : L'avantage concurrentiel, le nirvana de la stratégie ! le 05 avril 2018

<sup>79</sup> Marketing pour Ingénieurs de Alain Goudey, Gaël Bonnin, Chapitre 1 : La stratégie marketing : construire un avantage concurrentiel durable, pages 15 à 79, Éditeur : Dunod, 2010

s'adaptant aux circonstances de chaque pays. Si ces deux pressions arrivent à se rencontrer, nous pourrions, choisir une approche combinée qui englobera certaines caractéristiques de ces deux modèles purs.<sup>80</sup>

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, l'entreprise doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à développer des avantages compétitifs durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents. Cet avantage repose sur trois bases :<sup>81</sup>

- Un système de production compétitif caractérisé par l'amélioration continue de la technologie et basée sur l'exigence de la flexibilité, de la qualité, de la productivité et surtout de l'innovation,
- L'utilisation du benchmarking comme outil d'amélioration des performances techniques ou organisationnelles,
- L'utilisation de l'intelligence économique comme nouvelle arme de compétitivité, qui garantit la pérennité de la production, et plus particulièrement le savoir-faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie de savoir.

## **V. La stratégie marketing et l'avantage concurrentiel**

La stratégie marketing permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels, ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents. Ils peuvent provenir :<sup>82</sup>

- Des technologies utilisées qui permettent d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents (exemple : le nucléaire permet à EDF de produire de l'énergie électrique bon marché) ou d'être le seul à proposer un type de produit (exemple : EDF est le seul opérateur civil en France qui puisse produire de l'énergie nucléaire)

---

<sup>80</sup> Revue française de gestion, La petite entreprise (II), 2003/4 (n° 145), Stratégie compétitive et environnement sectoriel par Enrique Claver Cortés, José Francisco Molina Azorin, Diego Quer Ramón, pages 93 à 111

<sup>81</sup> MEMOIRE DE MAGISTER présenté PAR SMADI LAKHDAR, OP-CIT, page 29-30

<sup>82</sup> Mémoire de magister Management présenté par Mlle BELKASSEM Zerfa OP-CIT page 15

- Des produits, qui offrent une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à ceux des concurrents en termes de notoriété (exemple : Ipod)
- Du marché, lorsqu'il est porteur, l'entreprise pourra alors « facilement » développer son activité et accroître ses profits.

La relation entre la stratégie marketing et avantage concurrentiel devient problématique sur le plan qualitatif et quantitatif. La stratégie marketing peut avoir une importance très variable dans le différentiel de capacité.

Une stratégie marketing basée sur un avantage concurrentiel **externe** est une stratégie de différenciation qui fait principalement appel à un savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

Un avantage concurrentiel **interne** résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposé par le marché ou par la concurrence. Une stratégie marketing basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et à la technologique de l'entreprise.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.

Devenir compétitif signifie chercher à se procurer un avantage concurrentiel qui peut accroître une part du marché. Cela grâce à l'élaboration d'une stratégie qui permettra à l'entreprise de s'adapter à son environnement tout en mettant en valeur son autonomie d'action. Cette attitude du combattant nous remonte à la raison pour laquelle le vocabulaire militaire et tout à fait adapté à l'étude de la stratégie.

D'ailleurs, chaque entreprise a une stratégie à construction unique qui reflète sa situation particulière. Cependant, d'un point de vue global, il existe trois types de stratégie qui assurent une cohérence interne-externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leur position

concurrentielle à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents, ces trois stratégies sont la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

**a) La domination par les coûts :**

La domination au niveau des coûts est une stratégie offensive basée sur le contrôle des coûts afin de le minimiser par rapport à ceux des concurrents ce qui va lui permettre d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur, peu importe la vivacité des forces de la concurrence.

Cette stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise d'acquérir un avantage à plusieurs reprises :

- ✓ Par rapport aux concurrents : elle lui permet de continuer à réaliser des profits après que ses concurrents ont épuisé les leurs dans des conflits de recherche de la compétitivité par d'autres moyens d'investissement et de politique de prix.
- ✓ Par rapport aux clients : le pouvoir du client sur les entreprises reste visible et évident au niveau des prix. Le pouvoir ne peut être exercé qui pour baisser les prix au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace, la réalisation des profits demeure accordée à la firme tenant le faible coût.
- ✓ Par rapport aux fournisseurs : la domination par les coûts relève, dans ce cas, d'une stratégie de défense qui induit à une flexibilité permettant de s'opposer à des hausses des coûts des facteurs de production.
- ✓ Pour rapport au marché en général, la faiblesse des coûts assure l'établissement d'importants obstacles à l'entrée (économie d'échelle à titre d'exemple). Elle génère une assurance par rapport au produit de substitution.

La situation du faible coût reste aussi bénéfique au niveau de la négociation surtout que cette dernière ne peut détourner les profits au point où les profits du concurrent le plus efficace sont éliminés.

**b) La différenciation :**

La stratégie ne passe pas toujours par les coûts ou par les prix, car les firmes cherchent à se démarquer en proposant des produits légèrement différents, on parle ici de la politique de différenciation qui est une stratégie des entreprises pour contourner les inconvénients de la concurrence tout en répondant aux attentes des consommateurs. La différenciation permet à l'entreprise de passer de "l'image marchande" à "l'image marquante".

Elle peut limiter la conquête d'un espace plus large du marché vue l'aspect d'exclusivité émanant d'un choix et de la fidélité des clients met la firme à l'abri des agressions des concurrentes et de faire face au pouvoir des fournisseurs à l'aide d'une marge de profit élevées qu'une telle stratégie peut assurer.

**c) La concentration :**

La concentration permet d'accroître le pouvoir pour un nombre réduit de concurrents. Le processus agit sur celui de l'innovation ce qui aggrave la situation des plus faibles, on parle d'accroissement des effets de la puissance, c'est pourquoi les pouvoirs publics interviennent dans ce domaine et insistent sur une autorisation préalable pour réaliser des opérations de fusions dépassant un certain seuil.

La concentration induit à une situation de faible coût ainsi qu'à une différenciation ce qui assure la meilleure défense face aux forces de la concurrence

La domination au niveau des coûts, la différenciation et la concentration sont les trois stratégies de base gagnantes. Le choix spécifique de l'une ou de l'autre est une nécessité pour la construction d'une "taille compétitive", le choix d'une voie médiane entre les trois affaiblira leur efficacité et assurera une faible rentabilité.

## **VI. Impact de la stratégie marketing sur la compétitivité**

L'objectif stratégique de toute entreprise, est d'obtenir et maintenir un avantage concurrentiel, mais comprendre le fonctionnement des rouages d'une organisation menant à l'avantage concurrentiel et ainsi surmonter l'ambiguïté causale est tout un défi.<sup>83</sup>

La présence d'un certain degré d'ambiguïté causale à l'esprit des dirigeants et des stratèges d'une organisation donnée constitue donc, en théorie, un écueil de taille pour qui veut accroître l'importance et la pérennité de son avantage concurrentiel.<sup>84</sup>

Premièrement, le dirigeant peut conduire une réflexion marketing ponctuelle ou continue. Il peut ne retenir qu'une définition partielle du marketing (stratégique, opérationnel, relationnel, etc.) ou bien la modifier selon le problème posé. Il impliquera le marketing comme une source majeure ou mineure d'avantage concurrentiel, selon sa perception de

---

<sup>83</sup> Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? par Marion POLGE, Université d'Avignon, 2000,

<sup>84</sup> Article publié par François Normandin à la une, La stratégie en théorie : L'ambiguïté causale : comprendre les rouages de l'avantage concurrentiel, le 27 février 2011.

l'organisation, de la capacité qui s'en dégage et de l'avantage concurrentiel qu'il souhaite acquérir pour être compétitif et performant.

C'est en quelque sorte la relation biunivoque entre la capacité de l'entreprise et le microenvironnement qui conditionne le rôle du marketing dans la démarche stratégique. Si l'environnement contribue de manière déterminante à l'apparition de la capacité/aptitude, le dirigeant adopte alors une démarche marketing telle qu'elle est décrite dans les travaux de portée générale.

En revanche, si la capacité de l'entreprise guide la construction d'un environnement seulement propice à sa traduction en capacité puis en avantage concurrentiel, il sera possible d'envisager l'existence d'un marketing d'une autre nature.

## **VII. Renforcer la compétitivité de l'entreprise par la démarche marketing**

L'hypercompétitivité représente une rivalité sans cesse croissante, prenant plus la forme d'une course à l'innovation renforcée par la généralisation d'une stratégie agressive de prix et de compétence, ce qui contribue à changer les règles de la concurrence, on parle plus de raccourcissement du cycle de conception et de vie des produits, des partenariats avec les fournisseurs et d'une orientation vers le client.

La concurrence devient une notion globale ses concepts demeurent les mêmes pour toutes les firmes, ce qui ne fait qu'accentuer son impact et reformuler des profits et défis. Pour ce, la recherche de la compétitivité au sein de l'émergence de la méga-concurrence devient une nécessité absolue.

L'entreprise cherchera plus à construire un pont stratégique au niveau national afin de passer à un niveau supérieur et plus difficile à franchir : on parle de la pensée stratégique global et la recherche de la compétitivité au niveau mondial.

La stratégie que doit adopter les entreprises, afin de réussir leur intégration et ensuite leur évolution, doit être une stratégie flexible, par rapport aux fluctuations économiques, financières, technologique et même humaines ; elle doit être globale c'est-à-dire qu'elle prenne en considération l'augmentation de l'incertitude économique et de la compétition potentielle au niveau national et international, ainsi que la maturité de l'esprit de compétitivité.

### **1. La démarche stratégique :**

L'action stratégique est constituée par l'ensemble des décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise : ses parts de marché, sa dimension, sa capacité d'adaptation, sa performance.<sup>85</sup>

Autant que système ouvert, l'entreprise s'expose à des relations de pouvoir et de compétition. Son intérêt réside en l'intégration dans le jeu concurrentiel vis-à-vis des concurrents avec lesquels elle est à la fois en conflit et partenaire : ils participent à la même activité. La stratégie concurrentielle menée par l'entreprise va dépendre à la fois de :

- Ses capacités, sa volonté et sa capacité d'anticipation.
- L'état des marchés et de leur forme.
- Son attitude à l'égard du risque et de sa "fonction - objectif".
- De la stratégie des nations.

### **2. Les axes de la démarche stratégique :**

La démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise ont comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de celle-ci et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de prendre des décisions dans des conditions acceptables.

#### **➤ Le diagnostic stratégique :**

L'entreprise doit effectuer une analyse de son environnement afin de se situer par rapport aux fluctuations actuelles pesant sur son équilibre et d'apprécier les déséquilibres potentiels. Cette analyse porte généralement sur les éléments suivants :

- Le produit, et son cycle de vie ;
- Le processus et la capacité de production ainsi que son adaptation aux variations de la demande ;
- Le rythme de croissance du marché.

---

<sup>85</sup> Mémoire de fin d'étude intitulé : « L'action stratégique de l'entreprise dans l'ère de la mondialisation et la recherche de la compétitivité » présenté par Mlle EZZIDI Fatima Zarha, à l'université Caablanca , promo : 2006-2007.

- Le choix doit s'accompagner d'une politique de croissance ou de modification des parts de marché.

Le choix du marché est déterminant pour l'avenir de l'entreprise, c'est le lieu où elle va essayer de se positionner et de dessiner son "pré carré" qui va lui permettre de réaliser les plus importantes marges de bénéfice.

Cependant, un diagnostic d'entreprise ne peut se limiter à l'application d'une méthode. Il demande, de la part de l'acteur, une forte capacité d'analyse et de compréhension de la situation et des modes d'interactions qui entourent la décision. Pour y parvenir, il convient de s'appuyer sur un minimum d'outils élémentaires pour être en mesure d'avancer, de progresser voire d'innover en fonction des situations rencontrées. C'est de cette façon que le décideur peut parvenir à lier la pensée au réel et accepter de concilier la part de délibéré et d'émergent propre à toute démarche stratégique. Parmi ces outils :

**SWOT :** Toutes ces informations vous aideront à identifier les forces et faiblesses de votre propre compagnie. Vous pourrez alors adapter votre stratégie en conséquence, pour gagner des parts de marché.

**BCG :** La matrice BCG est donc un outil d'analyse ayant pour objectif d'optimiser l'allocation des ressources d'une entreprise dans ses différents domaines d'activités ou produits stratégiques. Sa construction est basée sur la théorie du cycle de vie du produit et de ses différentes phases : lancement, croissance, maturité et déclin. Elle décrit à un instant donné le positionnement de chacun des produits de l'entreprise en fonction de la croissance du marché et de leurs parts de marché relatives.

➤ **Le choix du moment :**

C'est la réponse à la question : quand ? le choix du moment reste une opportunité. La règle d'action la plus couramment utilisée consiste à intervenir soit au moment où se produit un déséquilibre spontané du marché ou provoqué par un concurrent, soit en prenant l'initiative de créer un déséquilibre.

➤ **Le plan stratégique :**

Le plan stratégique constitue un préalable important à l'action stratégique, il aide l'entreprise à définir les buts et l'objet de son initiative ainsi que la façon de les atteindre ce qui permet d'assurer une meilleure maîtrise de la course stratégique qui peut s'imposer à l'entreprise. Le plan stratégique permet de définir les grandes lignes que doit emprunter l'entreprise et de lui permettre de se repérer dans les détails. Le plan est important parce que :

- Il aide à déterminer la viabilité de l'entreprise dans un marché déterminé.
- Il guide les acteurs dans l'organisation des tâches de planification.
- Il joue un rôle important dans l'obtention des financements.

En effet, les entreprises auront tout avantage à faire usage de la planification stratégique, étant donné la rapidité avec laquelle s'effectuent les nombreux changements provenant de son environnement et de l'agressivité de la concurrence.

➤ **L'enjeu concurrentiel :**

Au sein d'un environnement incertain l'entreprise essaie de prévenir les réactions de ses concurrents où au moins d'atténuer leur impact, ce qui caractérise la situation par l'incertitude et l'absence de visibilité. Ce qui pourrait pousser l'entreprise à opter pour des choix licites ou illicites tel : les ententes, qui représente un jeu coopératif, l'espionnage économique par le biais de publications (surtout internes), l'envoi de menaces laissant à croire à de réactions offensives ou défensives, ou bien encore par l'apprentissage basé sur le comportement des concurrents par approches successives.

L'enjeu concurrentiel peut se définir en termes d'innovation et de technologie qui permettent de gagner des parts de marché, et de créer une demande qui peut se révéler onéreuse et décourageante pour les concurrents.

L'action stratégique est le moteur de l'activité économique. Chaque acteur au sein de l'environnement détient une action stratégique propre à sa "fonction-objectif". C'est un processus qui leur permettra de mieux cerner les fluctuations du marché et de contourner les risques qui peuvent apparaître, On parle essentiellement de l'effet de la mondialisation qui pousse les entreprises à élargir leur vision stratégique et à renforcer leur vision stratégique et à renforcer leur action stratégique et ce au niveau mondial, d'où l'importance de la compétitivité

et la mise en œuvre d'une stratégie à caractère global, c'est ce qu'on va essayer d'éclaircir au cours de la troisième section.

### **3. L'entreprise à la recherche de la compétitivité :**

La recherche de la compétitivité est un résultat d'un suivi d'un nombre d'étapes qui guident vers la vision de la globalisation et de la présence mondiale. Ainsi, les étapes à suivre sont définies par ordre de priorité et de cohérence :

1. Evaluation des besoins
2. Planification stratégique
3. Financement
4. Technologie
5. Ressources humaines
6. Marketing
7. Partenariats
8. Assurance de la qualité
9. Nouveau service

#### **Evaluation des besoins :**

Le succès est souvent déterminé sur l'expertise et la compétence que la firme montre à l'égard de son bien ainsi que les habiletés et connaissances qu'elle possède. Cet outil de diagnostic est un excellent point de départ afin d'analyser les besoins courants et futurs et aidera à cerner les forces, les secteurs qui ont besoin de plus d'attention ainsi que les points d'inquiétude qui pourrait influencer la capacité demeuré compétitif. L'évaluation des besoins permettra un accès à l'information ainsi que le comblement de manque de connaissances et d'habilités.

#### **Planification stratégique :**

La planification stratégique demeure une nécessité soumise aux forces de changement d'ordres économiques, concurrentiels et environnementaux ou politiques, de toute façon reste omni - présent. Toutefois ce choix stratégique est frappé d'incertitude renforcée par :

- La mondialisation croissante
- Les accords commerciaux multilatéraux
- Technique de l'information
- Nouvelles demandes des clients et fournisseurs.

Néanmoins, l'importance du choix de la stratégie est guidée par la détection de :

- La croissance de la concurrence
- La baisse des parts de marché
- Le risque de l'arrière de nouveaux concurrents
- Le risque des produits de substitution
- Réglementation et déréglementation gouvernementales
- Situation financière précaire
- Resserrement des clients ou des fournisseurs.

**Financement :**

Cette étape, vise à démontrer l'importance d'augmenter la compétitivité par l'amélioration des connaissances des ressources et des méthodes de financement à la disposition des PME et PMI. Toute stratégie, lors de la mise en œuvre exige :

- Des capitaux pour financer l'investissement.
- D'augmenter le niveau du risque sous le double effet d'une part de la modification des constituants du capital et d'autre part la modification de la composition du financement par le capital et les dettes.

La mise en œuvre de la stratégie peut être analysée comme une procédure d'allocation des ressources financières disponibles ou à prééminence accordées au point de vue financier.

**Technologie :**

Elle vise à assurer un avantage concurrentiel. L'économie dépend de plus en plus de la technologie son utilisation optimale peut aider l'entreprise à mieux gérer sa croissance, à améliorer ses différents apports et à être plus concurrentielle par rapport aux entreprises qui ne l'ont pas adoptée.

Dans une économie mondiale en pleine émergence, le fait d'appriivoiser la technologie de l'information est un facteur important dans un marché concurrentiel. Dans la nouvelle économie, la mise en place d'une technologie adéquate peut procurer à la firme un avantage compétitif stratégique.

**Ressources humaines :**

Dans le marché d'aujourd'hui, toutes les organisations subissent des pressions pour avoir un rendement supérieur à un groupe de concurrents dont les moyens sont de plus en plus perfectionnés. Les chefs de file ont tôt fait de tirer parti des réussites et des échecs des autres. Il est rare de trouver une organisation qui n'a pas été touchée par les plus récentes initiatives en matière de qualité, les programmes de services à la clientèle et les améliorations administratives, si nombreuses dans les dix dernières années.

Plusieurs experts estiment que les ressources humaines sont la dernière facette d'une entreprise où l'on peut apporter des améliorations importantes. L'utilisation efficace de cette ressource constitue une façon de maximiser l'efficacité des autres systèmes et des méthodes déjà en place.

Chaque organisation veut pouvoir compter sur un nombre adéquat d'employés, qualifiés qui possèdent les compétences, les connaissances, l'expérience et la volonté nécessaires pour l'aider à atteindre ses buts. Toutefois, le processus menant à une utilisation efficace des employés dans une entreprise est fort complexe. La première étape consiste à établir exactement les points forts et les points faibles de l'entreprise dans ce domaine.

**Marketing :**

Le marketing et les activités connexes permettent à l'entreprise peu importe sa taille, de recueillir de l'information auprès des consommateurs, d'élaborer et de commercialiser des services pour répondre à leurs besoins et d'évaluer leur degré de satisfaction. Le marketing constitue donc une « interface » entre l'entreprise et ses marchés.

Cependant, il n'agit pas seul : il interagit avec les autres fonctions de L'entreprise. Par exemple, le service du marketing peut déterminer les niveaux de prix conjointement avec le service des finances, de la comptabilité et de la production ; définir les politiques de service à

la clientèle de concert avec le service ressources humaines, et créer et entretenir l'image de marque de l'entreprise en consultation avec le service des relations publiques.

En bref, le marketing comprend la plupart des activités qui se réalisent entre le producteur d'un bien ou le fournisseur d'un service et les consommateurs. C'est aussi un ensemble d'activités de développement des entreprises axées sur le consommateur, dont les besoins sont à l'origine des idées exploitées par l'entreprise et à qui elle vendra ses services. Nous pouvons donc le définir comme suit :

Le marketing est le processus par lequel on planifie et effectue la conception, la fixation du prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et de services pour engendrer des échanges qui permettent d'atteindre des buts individuels et organisationnels. »

#### La logistique :

La logistique est devenue un enjeu stratégique majeur des entreprises engagées dans des secteurs concurrentiels. C'est un véritable gisement de valeur ajoutée auprès des clients sous forme de qualité de service, de performance en délai et en réactivité. En outre, la logistique conditionne fortement la rentabilité de l'entreprise, par l'optimisation de la capacité de production (gestion des inter-opérations), des stocks et des coûts de distribution (Gestion des flux).

La logistique vient ainsi comme une solution de base à un besoin stratégique de l'entreprise : Livrer le bon produit en quantité et qualité voulues, à l'endroit voulu, au moindre coût, et au moment voulu. Dans un environnement de plus en plus intégré dans le commerce mondial, marquée par une concurrence acharnée sur les marchés mondiaux, les entreprises sont aujourd'hui contraintes à revoir et à optimiser leur logistique <sup>86</sup>

La logistique constitue donc un nouveau terrain où la compétitivité pourrait se jouer, et une opportunité pour favoriser l'enclenchement d'un développement économique soutenu au pays.

---

<sup>86</sup> Etude de cas réalisé par Mustapha ELHAMOUZ sur "L'importance de la logistique dans la compétitivité" publié le 20/03/2008 dans Etude et Analyses.com

**Partenariats :**

Le terme « partenariat » est utilisé dans son sens large pour désigner les alliances stratégiques, les partenariats, les coentreprises, les ententes collaboration les réseaux d'entreprises et les coalitions. Dans ces certains cas, il s'agit d'ententes uniques avec contrat, dans d'autres, de collaboration à long terme. Il faut savoir que, dans le cas des rapports « uniques », le temps ne permet pas de passer par tout le processus exposé dans le module pour simplifier les choses, le terme « alliance » est utilisé dans le module pour désigner diverses formes d'ententes de collaboration entre les entreprises.

**Assurances de la qualité**

On ne peut forcer une entreprise à mettre en place des initiatives vue d'améliorer la qualité de ses produits. La réussite dans la mise en œuvre de ces stratégies exige la forme volonté d'apporter les changements nécessaires. Une exige lente communication entre la direction et les employés, ainsi que la participation de tous les employés. Elle permettra à l'entreprise de se doter d'une culture de la qualité plutôt que d'une série de directives sur la qualité.

**Un nouveau service :**

Le lancement d'un nouveau service est une activité intimement reliée à la rentabilité de l'entreprise, mais en même temps, elle est très porteuse de risque. La santé financière d'une entreprise est très liée à son rendement dans le lancement de nouveaux services cependant, la poursuite d'une rentabilité due à un nouveau produit ne se fait, elle aussi, sans risque. Cela dit, le risque est d'autant plus important quand les ressources investies dans le développement de nouveaux services sont très importantes en regard des ressources totales de l'entreprise.

### **Conclusion**

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toutes entreprises quel que soit sa nature d'activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent, pour les entreprises, un impératif de compétitivité globale, c'est-à-dire coût et hors coût. Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant.

Avec le processus de globalisation, il devient vain d'imaginer que l'on peut aborder un marché sans être tôt ou tard dans l'obligation d'élargir le champ d'action, ce qui pousse l'entreprise autant qu'agent rationnel, à concevoir une stratégie globale à fort caractère compétitif, la compétitivité est synonyme de confiance entrepreneuriale, de capacité stratégique et de croissance et développement

La stratégie est la phase de toute conception d'entreprise, c'est l'élément levier de l'existence d'une entreprise, concevoir une stratégie c'est déterminer les lignes ou l'acheminement que doit suivre la démarche stratégique. Plus "légère", l'entreprise est censée être plus mobile, plus réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents. La compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas. Elle se construit au fil du temps sur une assise territoriale.

Quand on conçoit une stratégie c'est tout l'avenir de l'entreprise qui est mis en jeu. Ainsi il faut mettre en œuvre une approche rationnelle entre stratégie, démarche stratégie et action stratégique, on pourrait imaginer un processus cohérent qui depuis la planification stratégique, conduirait à assurer le passage à l'action, à l'investissement et à la gestion on parle intégralement d'un outil de réflexion basée sur l'avantage majeur de prévoir ou d'entrevoir des décisions complémentaires et successives qui sont entraînées par certains choix.

L'entreprise ne doit plus se limiter au marché national, même si ce marché représente une plateforme incontestable, mais les défis de la mondialisation et l'émergence de nouvelles opportunités et d'incontestable menaces, ainsi que l'existence de nouveaux marchés et le renforcement de la concurrence potentielle, impose à la firme de mesurer ses démarches et de créer des barrières, au lieu de celles que la libéralisation des échanges a abolie, et ce afin de créer une présence au niveau mondiale assurant à l'entreprise un caractère marquant et non seulement marchand.

Pour conclure, aujourd'hui, dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation : procédés, produits et méthodes.

## **Chapitre 03 :**

# **La démarche marketing de l'entreprise CONDOR**

## **Introduction**

Ce chapitre présente la partie pratique de notre travail et se compose de deux sections. La première présente l'organisme d'accueil Condor : son historique et son évolution, ses missions. La deuxième présente la démarche marketing suivie par l'entreprise, allant d'une analyse de son environnement concurrentiel en utilisant plusieurs outils d'analyse stratégique, au niveau interne et externe, ensuite la définition de son marketing stratégique, enfin déduire également le mix marketing mis en place, afin de pouvoir répondre à notre problématique à savoir : la stratégie marketing mis en place par Condor Electronics pour l'amélioration de sa compétitivité. Le but général de cette étude est de mettre le lien entre les informations apportées antérieurement dans la partie théorique, avec les informations récoltées sur le terrain.

## **Section I : Présentation de l'entreprise CONDOR ELECTRONICS**

En Algérie, Condor est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation, ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle.

### **I. Présentation de la SPA Condor ELECTRICS**

En Algérie, Condor est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation, ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle.

#### **1- L'organisation du groupe BENHAMADI**

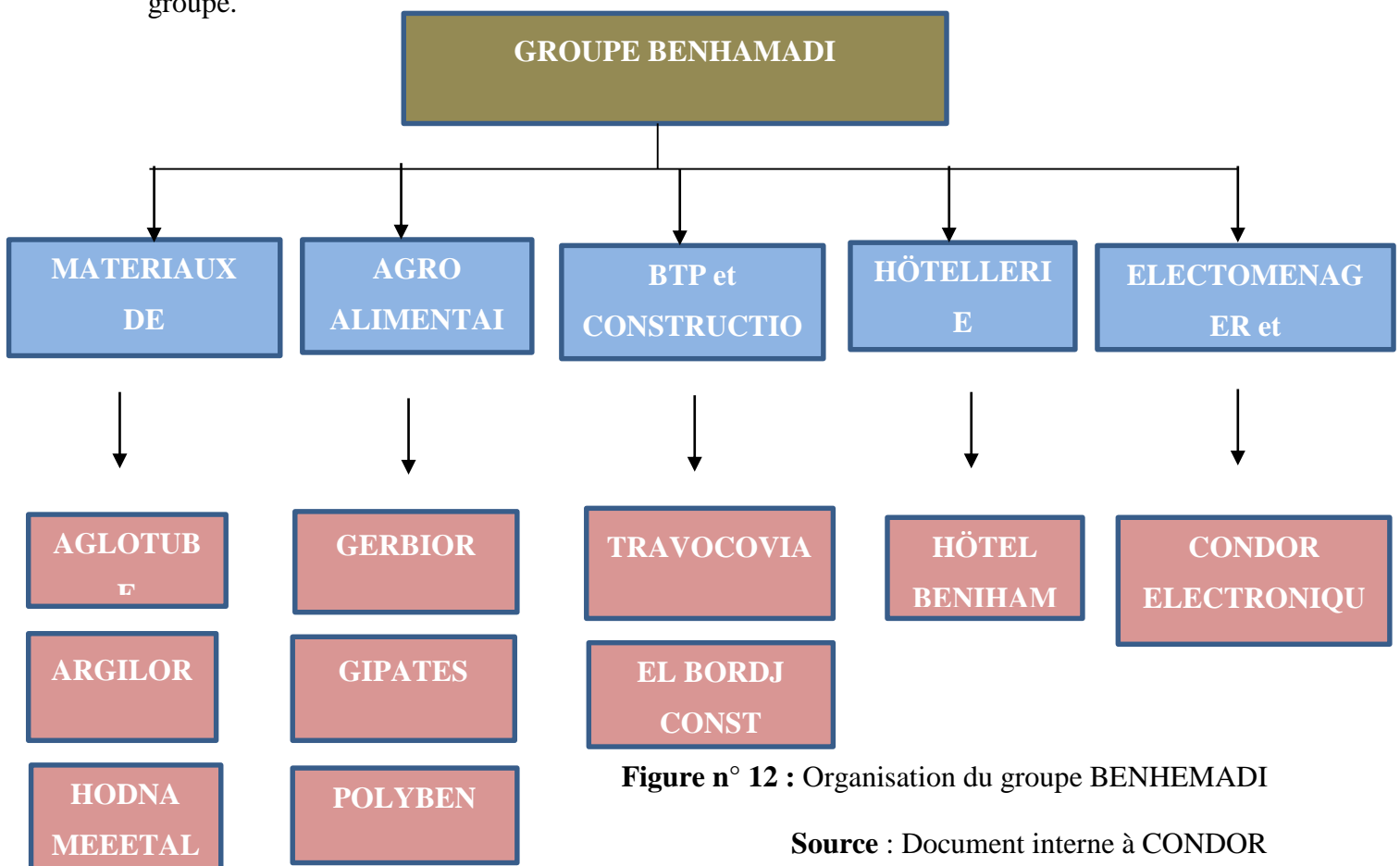
Condor Electronics est une des entreprises constituant le groupe Benhamadi, groupe qui s'est affirmé sur la scène économique nationale. Le groupe est le résultat des mutations d'une entreprise familiale créée par Mohamad Tahar Benhamadi, père des cinq frères Benhamadi, Smail, Hocine, Abdelhamid, Abderrahmane et Moussa, tous à la tête des différentes filiales du groupe à l'exception de Moussa, l'aîné, qui est le seul à ne pas activer dans le groupe.

L'entreprise familiale fut créée sous l'autorité coloniale, durant les années 1950. Elle opérait dans le commerce des produits alimentaires et le transport. A l'indépendance, l'entreprise s'est confrontée à plusieurs difficultés, causées par la pénurie des produits, mais

surtout il faut signaler qu'à la tenue le coup et s'est orientée vers le commerce des matériaux de construction.

A partir de 1997, l'entreprise s'est lancée dans l'électroménager et l'électronique grand public. En premier lieu elle était une entreprise d'importation et de distribution, puis elle à mise en place des unités d'assemblage et de production.

Aujourd'hui le groupe Benhamadi est constitué de dix entreprises, présentent sur des différents secteurs d'activité. Le graphique suivant illustre les différentes composantes du groupe.



L'observation de ce graphique montre la grande diversité du groupe. En effet, le groupe est présent sur cinq secteurs d'activité en l'occurrence, le secteur de production des matériaux de construction avec trois entreprises (Aglotubes, Argilor, Hodna Metal).

- **Aglotubes**

C'est la première brique posée par le fondateur du groupe, elle est spécialisée dans production et la distribution de matériaux de construction.

- **Argilor**

C'est une société spécialisée dans la production de brique et de tuile de qualité selon des procédés très développés. En 2010, grâce à un partenariat avec le géant Allemand de l'industrie des matériaux de construction Argilor s'est muni d'une des meilleures unités de fabrication de brique. L'entreprise fournit environ 200 000 tonnes de brique par an.

- **Hodna Metal**

Installée dans la wilaya de M'sila, c'est une entreprise qui opère dans le domaine de la fabrication de panneaux sandwich et le profilage de la tôle. Elle a entamé sa production à partir de Juillet 2007. Hodna Metale produit des panneaux sandwich de qualité très satisfaisante grâce à un savoir-faire et une excellente maîtrise du procédé d'injection de Polyuréthane à haute pression. Cette maîtrise lui a valu la certification ISO 9001 version 2008

Le groupe est aussi présent sur le secteur de l'agro-alimentaire avec trois entreprises (GERBIOR, GIPATES, POLYBEN).

- **GERBIOR**

Société de production de semoule et de farine, elle est fondée en 1999 et installée à la zone industrielle de Bordj Bouararidj. La minoterie et la semoulerie de l'entreprise sont dotées d'équipements à la pointe du développement ce qui lui assure une position très confortable sur le marché algérien. Gerbior dispose d'une capacité de production de 240 tonnes par jour pour la semoulerie et de 140 tonnes par jour pour la minoterie, avec une capacité de stockage de 36 000 tonnes pour les matières premières répartis sur 12 silos, et 920 tonnes pour les produits finis.

- **GIPATES**

Fondée en février 2013, c'est une entreprise de l'agro-alimentaire qui produit des pâtes alimentaires et du couscous. Société employant près de 200 employés dont 15 spécialistes. Gipates assure la disponibilité de ces produits grâce a un réseau de distribution très établi avec 35 distributeurs sur le territoire nationale offrant une gamme de produits très riche avec 16 produits différents.

- **POLYBEN**

Spécialisée dans la production et la commercialisation de sacs tissés et toile tissée, Polyben fut fondé en 2001 et installée dans la zone industrielle de Bordj Bouararidj. La société produit des sacs a gueule ouverte à partir de la toile tubulaire en polypropylène tissé cousu au fond sur simple pli. Ces sacs sont destinés à l'emballage de large gamme de produits, semoule, farine, sel, sucre, dattes, engrais, enduits, poudre de marbre... et a des contenances variées (5, 10, 25, 50kg, etc.).

Dans le secteur du bâtiment et de la construction le groupe Benhamadi est représenté par deux entreprises, Travocovia et El bordj Const .

- **TRAVOCOVIA**

C'est société par action (spa) de catégorie huit spécialisée dans les travaux de bâtiment et de génie civil, sise a la zone industrielle de Bordj Bouararidj. La société réalise des ouvrages industriels et d'autres résidentielles pour les deux secteurs (privé et étatique).

Hôtel Beni HAMAD Le groupe a investi le secteur de l'hôtellerie par la construction d'un hôtel au centre-ville de Bordj Bouararidj. L'hôtel contient 60 chambres de 22 à 26 mètres carré équipées de toutes les commodités avec des tarifs très attrayants.

Le choix de la localité d'el bordj est motivé par la grande effervescence que connait la ville tirée par l'expansion de sa zone industrielle.

- **CONDOR ELECTRONICS**

C'est la marque phare du groupe, et il tenté de dire que c'est elle qui domine le groupe.

Condor est une société par action privée spécialisée dans la fabrication et de distribution d'équipements électronique et électroménager, informatique. Elle fut créée le 09/02/2002 sous le nom de ANTAR TRAD CONDOR et a commencé l'activité le 23/11/2002.

La société occupe 112559 mètres carrés dans la zone industrielle de bordj bouariridj où est situé le siège social de cette dernière. La marque est inscrite dans le registre de l'INAPI depuis le 30/04/2003 sous le nom d'ANTAR TRAD CONDOR. Le capital social de CONDOR est de 24 500 millions de Dinars algériens

**2- Historique et Evolution de l'entreprise Condor Electronics****a) Historique**

Tout a commencé en 2002, que le groupe BENHAMMADI crée la SPA CONDOR ELECTRONICS, cette société a pour but de fabriquer les appareils d'électroniques et d'électroménagers et en novembre 2002 l'entreprise est entrée en fabrication avec l'intégration de l'unité Climatiseurs.

**2003** : l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène.

**2004** : L'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique.

**2006** : L'intégration de l'unité de fabrication réfrigérateurs et de l'unité de fabrication des climatiseurs centralisées. Et aussi l'intégration du système de management de la qualité

**2007** : Eclairage, grande infrastructure urbaine. Certificat ISO 9001.

**2008** : unité de fabrication des téléviseurs LCD et des produits informatiques.

**2010** : prix algérien de la qualité.

**2011** : unité de fabrication des produits blancs. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.

**2013** : unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphones mobiles.

**b) Evolution**

SPA Condor électroniques, est une société spécialisée dans la fabrication de : (équipement électronique et électroménager, informatique, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction et commerce international.), ce qui lui a permis de brasser un gros volume d'affaire et de projets.



**Figure n° 11 : Les unités de production de la SPA Condor Electronics**

**Source :** Condor.dz site web de Condor

Leurs produits embarquent tous une technologie de pointe avec un niveau de qualité exceptionnel.

Grace à leur politique agressive en matière de prix, de fiabilité et de service après-vente, ils ont su nous hisser parmi les marques Algériennes les plus performantes du pays et gagné le cœur des Algériens.

L'énorme succès qu'ont eu ses produits sur le marché Algérien et bien au-delà des frontières, dénote de la très haute qualité de fabrication et l'efficacité de ses appareils, qui peuvent à présent faire la fierté de l'Algérie, et ce, à l'aube de son adhésion à l'OMC (Organisation Mondiale Commerce).

Le succès de Condor repose essentiellement sur le facteur humain (femme et homme), éléments clés de son approche, ces derniers ont été investis d'une autonomie telle qu'ils ne peuvent que s'épanouir et développés leurs compétences professionnelles. L'enthousiasme et l'implication totale de chacun et chacune au service de l'entreprise -et ce, dans un même esprit d'équipe- a contribué à atteindre les objectifs fixés, à savoir l'élargissement de la gamme à d'autres produits toujours plus innovants, qui apportent plus de confort, de satisfaction, de

simplicité d'utilisation et de sécurité. Ses clients ont su apprécier tout cela et le rendent bien en leur faisant encore plus confiance.

A l'origine, c'était une petite affaire de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par le patriarche de la famille, El Hadj Mohamed Taher Benhamadi.

Grace à ses réflexes du métier, un esprit commercial et un sens de la création très éveillé, El Hadj Mohamed Taher, a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe Benhamadi.

Aujourd'hui, le groupe représente un des conglomérats d'entreprises Algériennes les plus puissants et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activités et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple.

### **❖ L'organigramme de l'entreprise Condor**

Établi à partir des documents fournis par la direction des ressources humaine de l'entreprise Condor Electronics

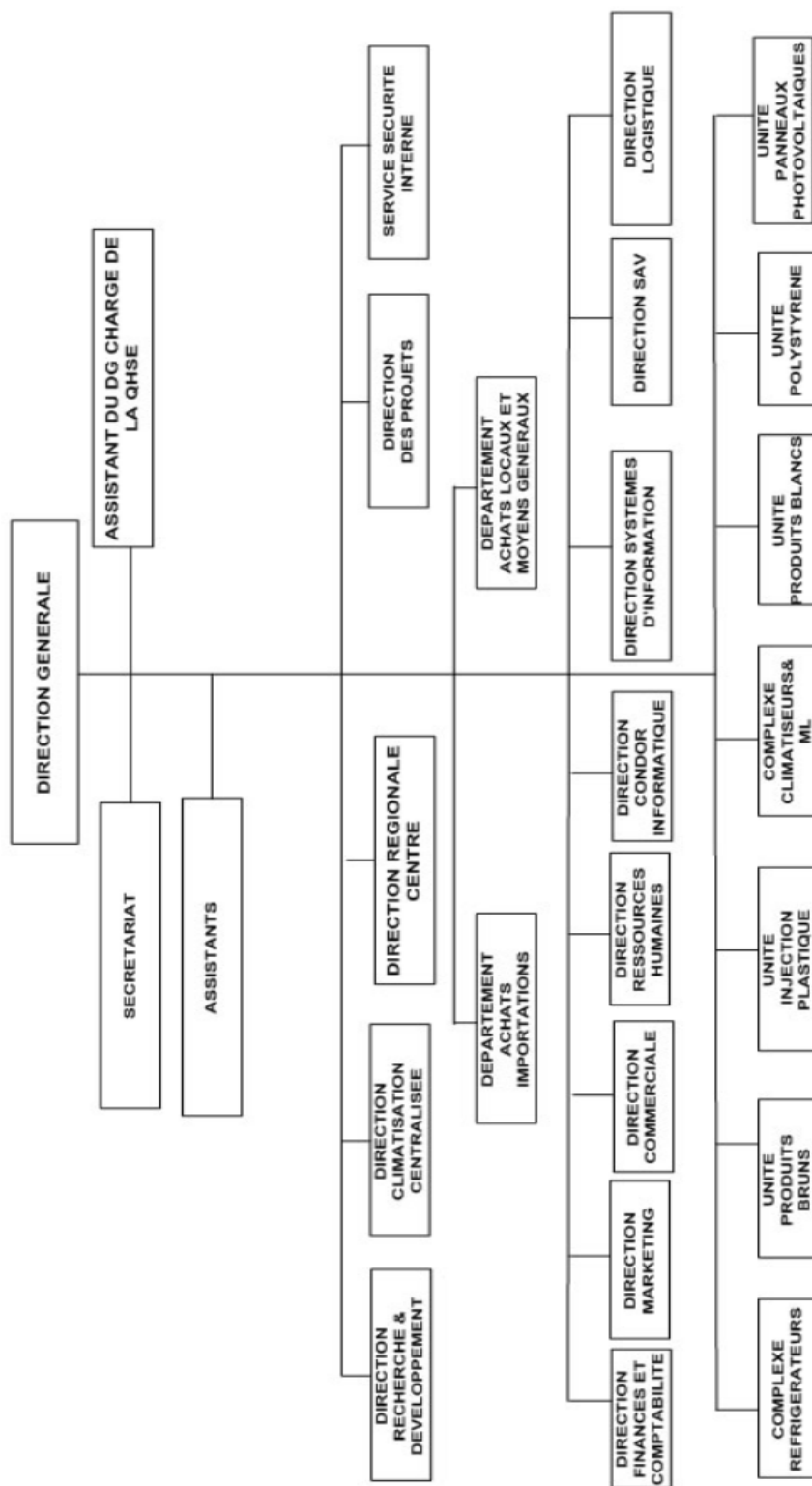


Figure n°13 : L'organigramme de CONDOR

Source : Document interne à Condor

**II. Les missions de l'entreprise :**

La mission principale du SPA condor Electronics est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable.

D'autres missions sont projetées par l'entreprise dans le moyen et le long terme qui sont :

- Le développement de l'activité de l'entreprise ;
- L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché d'électroménagers et électroniques ;
- Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.
- conquérir le marché International, augmenter les quantités produites et le bénéfice,
- le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation, distribution de la société,
- montrer la voie aux entreprises algériennes qui sont dans le domaine, une possibilité de réussir grâce au sérieux et l'implication
- Faire connaître le produit Condor par les Algériens en utilisant la communication.

**➤ Les missions de la direction marketing sont :**

- Elaborer le système d'information marketing.
- Elaborer le plan marketing.
- Mener les études de marché afin de cerner la demande.
- Analyser les ventes de l'entreprise et la prévision des tendances.

La SPA Condor est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation, ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle. La Petite affaire de commerce de denrées alimentaires et de transport devenu Groupe Benhamadi représente un des conglomérats d'entreprises Algériennes les plus puissants et actif sur la sphère économique du pays, spécialisée dans la fabrication d'équipement électronique et électroménager, informatique, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction et commerce international.

Condor Electronics reste l'Acteur majeur sur le marché national, et s'est toujours distinguée par une qualité de la relation client reconnue et toujours au service de millions de

## **Chapitre 03 : La démarche marketing de l'entreprise CONDOR**

---

clients pour lesquels elle s'engage en permanence à faire plus et mieux. En plus de la commercialisation de ses différents produits sur le territoire algérien, Condor exporte ces derniers vers la France, la Jordanie, la Mauritanie, le Sénégal et la Tunisie. Condor participe régulièrement à des salons sur les technologies de l'information, tels que le CeBIT

**Section 2 : La démarche marketing suivie par CONDOR pour son produit Lave-linge****1. Le Diagnostic Stratégique :**

L'observation de l'environnement de l'entreprise est l'une des missions de la fonction marketing. Elle permet de définir et de manière régulière les opportunités et les menaces que pourrait présenter cet environnement pour l'entreprise et à partir de là, orienter sa stratégie marketing.

**1. Diagnostic externe :****➤ L'analyse des 5 Forces de PORTER :**

L'analyse concurrentielle selon le modèle de PORTER permet d'identifier les facteurs de succès et les stratégies à établir, ce qui permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel certain. Sur la base du modèle de porter, l'approche s'appuie sur 5 forces déterminantes :

- La rivalité entre les concurrents directs ;
- La menace de nouveaux entrants potentiels sur le marché ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace des produits ou de services de substitutions ;

Cet outil va nous permettre d'analyser l'influence des facteurs extérieurs sur l'entreprise condor, et mieux comprendre la valeur de l'attractivité de l'entreprise et de son secteur, puis sélectionner les marchés les plus attractifs, et de manœuvrer sur certaines forces pour modifier tant que possible la structure du marché. Il est essentiel de bien connaître ses concurrents, quel que soit le domaine d'activité.

L'importance de mener une analyse de marché et de ses évolutions ne doit pas être sous-estimée, l'entreprise devra analyser quelles sont les stratégies qui portent leurs fruits et quelles sont celles qui échouent, en observant le développement de la concurrence et les actions menées. Grâce aux connaissances acquises, les campagnes marketing peuvent être optimisées et les erreurs évitées.

➤ **La rivalité entre les concurrents directs :**

Longtemps dominé par le secteur public, l'ouverture des frontières a généré un afflux important de multi nationales à la recherche dans le marché Algérien et le développement de partenariats.

Aujourd'hui, le marché Algérien de l'EM (électroménager) n'est alors pas en reste du marché mondial, le secteur de l'électroménager fait aujourd'hui l'objet d'une hyper compétition, avec l'arrivée de nouveaux pays industrialisés essentiellement asiatiques et européens. Ce qui induit une forte concurrence, notamment sur le marché des laves linge, et cela souvent sur les prix mais pas toujours sur la qualité.

Ainsi, le jeu concurrentiel est ouvert et le secteur est caractérisé par une forte intensité qui se traduit par une guerre de prix, et qui peut impacter négativement les marges de l'entreprise et l'atteinte de la rentabilité sera plus compliquée.

L'entreprise condor possède plusieurs concurrents, il existe donc entre eux des rapports de forces plus ou moins intenses.

(directs ou indirects) : Nous citerons les plus pertinents : Samsung, Géant, LG, Beko, Médéa, Cristor, Raylane, dont les principaux concurrents sont : Brandt et Iris qui activent également dans le secteur de l'électroménager et précisément dans la production, commercialisation des lave-linges, néanmoins condor reste celle qui détient la taille la plus importante du marché algérien, l'intensité de la rivalité des concurrents par les prix reste moyenne, l'enseigne à des armes en sa possession pour résister à cette nouvelle concurrence.

➤ **La menace de nouveaux entrants potentiels sur le marché ;**

Le fait que le marché de l'électroménager soit un marché prometteur pour l'avenir en fait un marché attractif pour des forces entrantes grâce à la facilité d'accessibilité à la technologie, et aux efforts du gouvernement consentis en vue d'améliorer la situation économique du pays.

Dans notre cas, cette force peut être jugée forte à cause du montant moyen des investissements initiaux nécessaires pour se lancer et le niveau de réglementation pour pouvoir exercer l'activité (diplômes, autorisation de l'administration, agrément, licence...) restent très élevés, ajoutant à cela la taille critique que l'entreprise doit atteindre pour pouvoir être rentable, sans négliger le poids des lois réglementaires qui régissent le pays et qui jouent

un rôle important, ces dernières peuvent fortement limiter l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché de l'électroménager.

Le gouvernement algérien a publié le 15 novembre un décret exécutif définissant les conditions et modalités d'admission des opérateurs exerçant les activités de production des équipements électroniques et électroménagers au bénéfice du régime fiscal préférentiel. Pour bénéficier de ce dernier, les producteurs devront respecter un cahier des charges qui prévoit notamment des taux d'intégration locale minimaux à atteindre en fonction du nombre d'années d'activité et qui sont compris entre 40 et 80 % selon le type de produit

Sur fond de ralentissement du secteur de l'électroménager, le gouvernement algérien exige plus de valeur ajoutée locale et durcit le régime d'exemptions fiscales et douanières. C'est la dernière fois que l'on dédouane des produits prémontés voire quasiment montés. Pour 2020, il va falloir que les sociétés qui ont opéré dans la logique de l'ancien système s'alignent sur l'orthodoxie économique. Soit-elle s'alignent, soit elles disparaissent.

Cependant bien que de nombreuses entreprises aient réussi à s'installer sur le marché du lave-linge, le manque d'expertise et de références en termes de réalisations demeure un puissant frein à l'entrée de nouveaux opérateurs dans cette branche, Pour faire face à cette menace, l'entreprise peut alors être amenée à prendre plusieurs types de décisions. Elle peut par exemple mener une politique tarifaire telle qu'elle va limiter l'attrait de son marché. Dans ce cas, l'entreprise pratiquera une politique de prix non conforme à son objectif de maximisation du profit. Elle pourra par ailleurs mettre en place une politique consistant à introduire des « barrières à l'entrée » qui limiteront l'accès au marché pour les autres entreprises : brevets, clauses d'exclusivité, etc.

Il s'agit donc pour CONDOR de renforcer ces barrières à l'entrée car leur nombre est élevé. Comment ? En mettant en place une veille stratégique (ou veille concurrentielle) qui doit permettre de s'adapter avant l'entrée en application de la réorientation stratégique de son concurrent, et en s'appuyant sur son ancienneté et sa renommée.

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Il s'agit d'analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs peuvent exercer sur l'entreprise. Les fournisseurs ont-ils le pouvoir d'imposer leurs conditions dans les négociations ? Pour l'entreprise, le pouvoir des fournisseurs peut impacter les prix, et donc sa rentabilité.

Pour l'entreprise condor cette force est de faible intensité car il existe un très grand nombre de fournisseurs, et le coût d'un changement de fournisseur, l'entreprise peut facilement passer de l'un à l'autre ce qui rend leur pouvoir de négociation et leur capacité de négociation faible.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients :**

Ici, il contient d'analyser le pouvoir de négociation que les clients peuvent exercer sur l'entreprise condor. Ont-ils le pouvoir d'influencer les prix pratiqués par l'entreprise et/ou les autres conditions de la vente ?

Les clients ont un pouvoir de négociation conséquent, vu la prépondérance de l'offre sur la demande du lave-linge sur le marché, ce qui influence d'ailleurs sa stratégie, le prix, la qualité et certaines conditions de vente, donc les clients déterminent la rentabilité du marché. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

Des clients peu nombreux face à une offre de producteurs multiples ont ainsi de plus grandes possibilités de négociation (ex : dans la grande distribution).

Les clients disposent ainsi d'un fort pouvoir de négociation si :

- Ils sont nombreux (oligopsonie) ;
- Ils peuvent produire l'offre eux-mêmes ;
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;

Et sans une innovation majeure, l'entreprise va se retrouver dans une bataille concurrentielle. La création d'un nouvel espace stratégique, basé sur l'innovation, permet d'éviter cette situation.

➤ **La menace des produits de substitutions :**

Les produits de substitution correspondent aux nouveaux produits ou services susceptibles d'entrer sur le marché et de constituer une alternative à l'offre existante.

Plus la valeur proposée par un produit de substitution est importante par rapport à l'offre existante, plus les clients seront susceptibles de l'acheter, et donc plus le risque est élevé pour l'entreprise. Face à cette menace, il est nécessaire de faire évoluer ses produits ou services pour apporter davantage de valeur aux clients. L'entreprise peut donc :

- Augmenter la fonctionnalité de ses produits (par exemple ajouter des fonctionnalités) ;
- Réaliser une baisse de ses prix ;
- Abandonner l'offre actuelle et passage au produit de substitution ;
- Abandonner ce marché.

Dans notre cas, la menace des produits de substitution dans le marché du lave-linge est très faible ou inexistante, car y a que le lavage à main qui peut remplacer le lave-linge.

➤ **L'état :**

Le gouvernement a pris plusieurs mesures concernant l'importation des kits CKD/SKD des appareils électroménagers et électroniques de large consommation et téléphones mobiles, afin de rationaliser les importations dans les domaines de l'activité en question. Il s'agit, entre autres, de l'accélération du processus d'élaboration d'un cahier des charges concernant l'activité d'assemblage des appareils électroménagers et électroniques, dans le respect des normes et conditions régissant cette activité, notamment le taux d'intégration, le recrutement de la main-d'œuvre locale et l'exigence de l'exportation.

Plusieurs entreprises se plaignent du non-renouvellement des licences d'importation de kits CKD/SKD malgré les démarches effectuées dans les délais auprès du ministère de l'Industrie et des Mines. Le problème semble toucher tous les opérateurs du secteur.

Le gouvernement évoque, également, l'amendement du décret exécutif paru en 2000, fixant les conditions d'identification des activités de production à partir de collections destinées aux industries de montage et aux collections dites CKD, devant être limité aux composants essentiels du produit, en intégrant la sous-traitance et en déterminant la durée pour bénéficier des différentes mesures incitatives. Mais selon certaines sources, le retard dans la délivrance des autorisations d'importation des kits destinés à la fabrication des produits électroménagers, électroniques et téléphones mobiles est la conséquence de la judiciarisation des affaires économiques.

| <b>Les 5 forces de PORTER pour Condor</b>          | <b>Le degré d'intensité</b> | <b>Explications</b>   |
|--|-----------------------------|---|
| Le pouvoir de la négociation client.               | FORT                        | Les clients influencent les stratégies des entreprises en détenant un fort pouvoir de négociation. Ils influencent les prix et les conditions de vente, ils déterminent la rentabilité d'un marché.           |
| La négociation des fournisseurs.                   | FAIBLE                      | Les fournisseurs détiennent un pouvoir sur l'activité d'une entreprise. Ils peuvent en effet imposer à celles-ci leurs propres conditions de marché à travers leur coût de changement.                        |
| La menace des produits ou services de substitution | FAIBLE                      | Les produits ou services de substitution peuvent être une menace pour une entreprise lorsque leur rapport qualité-prix est supérieur à celui de l'offre actuel.   |
| La menace des nouveaux entrants.                   | FORT                        | Sur un marché, l'arrivée de nouveaux concurrents est une véritable menace pour une entreprise. Celle-ci a alors plusieurs barrières pour ralentir l'activité de ces nouveaux entrants.                        |
| L'intensité de la rivalité avec les concurrents.   | FORT                        | Sur un même marché, il existe une forte rivalité entre les différents concurrents. Une entreprise a plusieurs outils en sa possession pour établir un rapport de forces vis-à-vis de ses concurrents directs. |

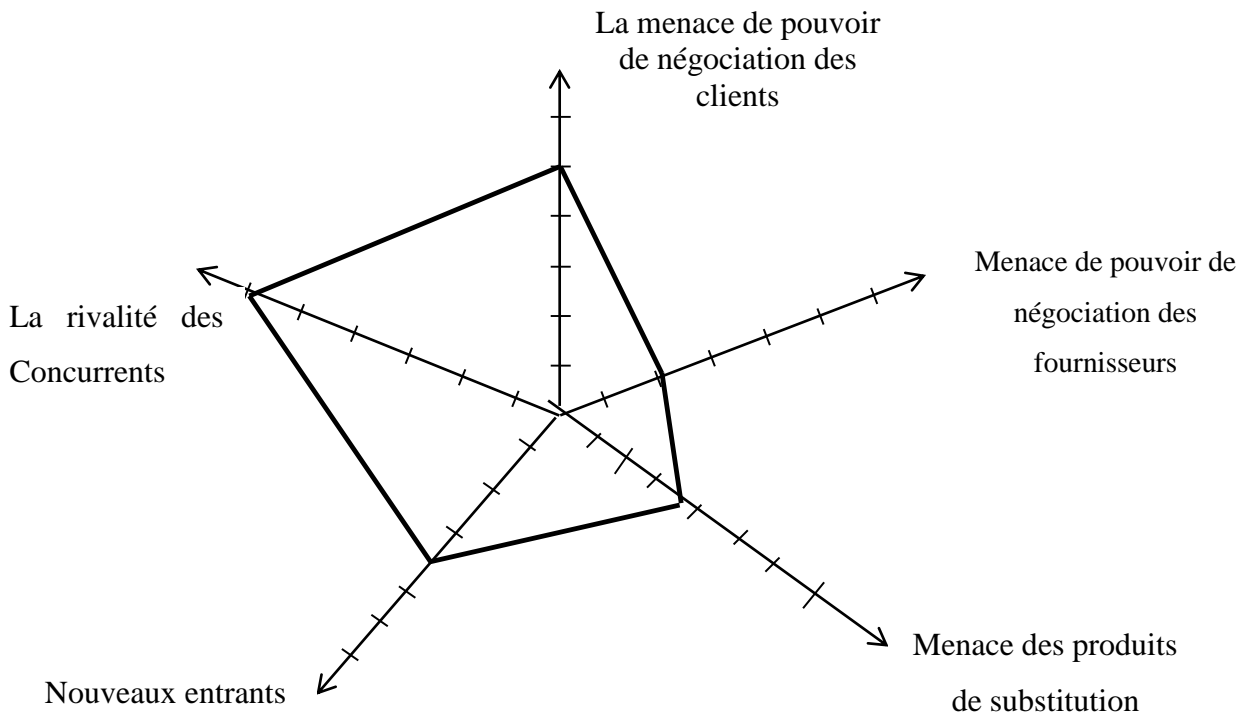
**Tableau n° 02 :** Les 5 forces de M. Porter établi par nous même

➤ **L'utilisation de la méthode des 5 forces :**

L'analyse des 5 forces concurrentielles de M. PORTER s'agit d'analyser la position de l'entreprise vis-à-vis de ces cinq aspects de l'environnement. L'idée est d'étudier l'intensité des 5 forces : plus elles sont intenses, moins les entreprises du secteur ont de liberté et plus leurs profits risquent d'être limités.

Il est important de déterminer les éléments permettant de maîtriser ces 5 aspects en vue d'identifier et de développer un avantage sur les concurrents. Une erreur classique est de se focaliser sur l'une ou l'autre des 5 forces de Porter et de négliger les autres, alors même que tous ces aspects sont interconnectés et doivent être considérés en globalité.

1. Analyser le poids de chacune de ces forces (plus leur poids est important et plus la marge des manœuvres des acteurs est limitée)
2. Trouver un moyen de mitiger l'impact de l'une de ces forces
3. Obtenir un facteur clé de succès



**Figure n° 14 :** L'analyse par les 5 forces de M. Porter de l'environnement concurrentiel de condor établi par nous même

**2. Diagnostic interne :****a) L'analyse BCG :**

Afin de créer la matrice BCG, il faut rassembler un certain nombre d'informations. Il faut connaître pour chacun des produits de lave-linge Condor la taille et l'état du marché, la part de marché de l'entreprise ainsi que celle du leader du domaine, et enfin le chiffre d'affaires annuel généré.

A partir de ces données, chaque produit peut être classé dans l'une des quatre phases de son cycle de vie.

La matrice BCG se base sur deux critères :

**1. Le taux de croissance du marché**

Il représente l'évolution de l'industrie dans laquelle se trouve le produit. Le taux de marché est calculé individuellement pour chaque produit, ainsi l'entreprise peut positionner plusieurs produits présents sur des marchés différents, sur une même matrice afin de les comparer.

**2. La part de marché relative**

Il représente la place que prend le produit ou le domaine d'activité stratégique sur son marché comparé à ses concurrents. Est-ce que le produit est un leader ou un challenger

La matrice BCG est donc divisée selon deux axes.

- L'axe vertical représente le taux de croissance du marché concernant les différents domaines d'activités et produits de l'entreprise. Naturellement, les produits ont généralement des croissances différentes, ce qui implique d'adapter l'échelle sur l'axe des ordonnées afin que la matrice puisse être représentative.
- L'axe horizontal représente quant à lui la part de marché relative des produits de l'entreprise, c'est-à-dire ce que rapporte chaque produit à l'entreprise. Elle est généralement calculée en faisant le ratio entre la part de marché du produit concerné et celle du leader du marché. Si le résultat du calcul est situé en 0 et 1, alors l'entreprise n'est pas en position favorable. Par exemple, un résultat de 0,6 indique que l'entreprise détient une part de marché représentant 60% de celle du leader. Si le résultat est supérieur à 1, alors l'entreprise est en position de leader. Un résultat de 3 indique que la part de marché détenue par l'entreprise est trois fois supérieure à celle du numéro deux

Ainsi, un produit peut soit être :

- Vedette :

C'est un leader sur le point de vue de la part de marché relative qui est supérieure à 1. Pour le produit vedette, il faut principalement se concentrer sur le fait de maintenir sa position et contrer ou s'adapter aux éventuelles barrières de l'environnement qui peuvent survenir (concurrences, barrières économiques, etc.). Le produit vedette va demander des investissements plus importants, car il est dans une phase de croissance.

- Dilemme :

C'est un challenger, car sa PMR est jusqu'à 10 fois inférieure à celle du leader. Le produit dilemme rapporte à l'entreprise, mais n'est pas vraiment le leader dans son marché. Dans ce cas, il faut étudier le marché et son produit pour voir s'il est plus avantageux pour l'entreprise d'investir dans le produit afin de le propulser en produit vedette, ou alors d'arrêter sa production.

- Vache à lait :

C'est un leader sur le point de vue de la part de marché relative qui est supérieure à 1, et de plus le produit ne demande pas beaucoup d'investissements de la part de l'entreprise. Son utilité au sein de l'entreprise est d'utiliser les bénéfices qu'elle génère pour les investir dans les produits vedettes et dilemmes en espérant que ces derniers deviennent un jour des produits vaches à lait.

- Poids mort :

C'est un challenger, car sa PMR est jusqu'à 10 fois inférieure à celle du leader. Le poids mort ne rapporte pas énormément à l'entreprise, mais ne demande pas non plus des investissements importants de la part de cette dernière. Ce sont les premiers produits qu'il faut retirer du marché si l'entreprise rencontre des problèmes financiers.

➤ **L'application de l'analyse BCG**

Dans notre cas d'étude, chez l'entreprise CONDOR, on a pu récolter les informations suivantes :

- La part de marché du lave-linge en Algérie est de 16 milliards
- Le chiffre d'affaires de CONDOR pour l'année 2020 est de 5,4 milliards (540 millions)

**Les chiffres d'affaires du lave-linge des concurrents de CONDOR :**

| Les Concurrents | CA des concurrents de CONDOR année 2020<br>En millions DZA | CA en Milliards DZA | Pourcentage % |
|-----------------|--|---------------------|---------------|
| BRANDT          | 260,8  | 2,6                 | 16,3          |
| IRIS            | 208  | 2,08                | 13            |
| LG              | 176  | 1,76                | 11            |
| SAMSUNG         | 160  | 1,6                 | 10            |
| AUTRES          | 256  | 2,56                | 16            |

**Tableau n ° 03 :** Les chiffres d'affaires du lave-linge des concurrents de CONDOR établi par nous même

**- Le chiffre d'affaires des 3 catégories de lave-linge en Algérie et celles de Condor :**

| Catégories de lave-linge | CA des catégories en Algérie (année 2020) en Mrds |
|--------------------------|---|
| Frontale                 | 4,8   |
| Top                      | 3,52  |
| Semi-automatique         | 7,68  |

**Tableau n ° 04 :** Le chiffre d'affaires des 3 catégories de lave-linge en Algérie et celles de Condor établi par nous même

- **Le Chiffre d'affaires de chaque catégorie de lave-linge pour CONDOR et BRANDT :**

| Catégories de lave-linge | Leurs CA chez BRANDT EN Mrds | Pourcentage % | Leurs CA chez CONDOR en Mrds | Pourcentage % |
|--------------------------|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Frontale                 | 208,6                        | 80            | 2,5                          | 46            |
| Top                      | 39,12                        | 15            | 1,4                          | 26            |
| Semi-automatique         | 13,04                        | 5             | 1,5                          | 28            |

**Tableau n° 05 :** Le Chiffre d'affaires de chaque catégorie de lave-linge pour CONDOR et BRANDT établi par nous même

- **Maintenant, on va calculer la part de marché de CONDOR et de BRANDT en utilisant les données citées en dessus sachant que le principal concurrent de CONDOR est BRANDT :**

$$\text{La part de marché de CONDOR en valeur} = \frac{\text{Chiffre d'affaires de CONDOR}}{\text{Chiffre d'affaires total du marché}} = \frac{5,4}{16} \times 100$$

$$= 33,75\%$$

$$\text{La part de marché de BRANDT en valeur} = \frac{2,6}{16} \times 100 = 16,3 \%$$

- **Donc la part de marché relative du lave-linge CONDOR est :**

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires de CONDOR}}{\text{Chiffre d'affaires du principal concurrent}} = \frac{33,75}{16,3} = 2,07 \%$$

- **Ensuite on calcule les parts de marché relatives de chacune des catégories de lave-linge CONDOR :**

**Frontale :**

$$\text{La PDM Frontale de CONDOR : } \frac{2,5}{4,8} \times 100 = 52,08 \%$$

$$\text{La PDM Frontale de BRANDT : } \frac{2,08}{4,8} \times 100 = 43,33 \%$$

➤ Donc la PDM relative de la catégorie frontale CONDOR est :  $\frac{52,08}{43,33} = 1,2 \%$

**Top :**

$$\text{La PDM Top de Condor : } \frac{1,4}{3,52} \times 100 = 39,77 \%$$

$$\text{La PDM Top de Brandt : } \frac{0,4}{3,52} \times 100 = 11,36 \%$$

➤ Donc la PDM relative de la catégorie Top CONDOR est :  $\frac{39,77}{11,36} = 3,5\%$

**Semi-automatique :**

$$\text{La PDM semi-automatique de Condor : } \frac{1,5}{7,68} \times 100 = 19,53 \%$$

$$\text{La PDM semi-automatique de Brandt : } \frac{0,13}{7,68} \times 100 = 1,7 \%$$

➤ Donc la PDM relative de la catégorie semi-automatique CONDOR est :  $\frac{19,53}{1,7} = 11,48\%$

**- Enfin on calcule le taux de croissance de l'entreprise CONDOR :**

De manière générale, le taux de croissance permet de mesurer l'évolution d'une grandeur (chiffre d'affaires, PIB, volume d'affaires...) d'une période à une autre (d'une année à l'autre, d'un mois à l'autre...).

La formule de calcul du Taux de croissance :

En 2019 il était de **18%**

En 2020 il était de **9 %** (cette baisse est dû à la pandémie du COVID-19)

Et en 2021 il est de 16%

Le taux de croissance =  $\frac{\text{indicateur année n} - \text{indicateur année n-1}}{\text{indicateur année n-1}} \times 100 = \frac{16\% - 18\%}{9\%} = -0,2\%$

- Le taux de croissance de chacune des catégories de lave-linge de CONDOR est de :

Il faut d'abord avoir leur chiffre d'affaires en pourcentage par rapport au marché donc

**Frontale** :  $\frac{2,5}{5,4} \times 100 = 46\% \implies \frac{46\% \times 16\%}{100\%} = 7,36\%$

**TOP** :  $\frac{1,4}{5,4} \times 100 = 26\% \implies \frac{26\% \times 16\%}{100\%} = 4,16\%$

**SEMI-AUTOMATIQUE** :  $\frac{1,5}{5,4} \times 100 = 28\% \implies \frac{28\% \times 16\%}{100\%} = 4,48\%$

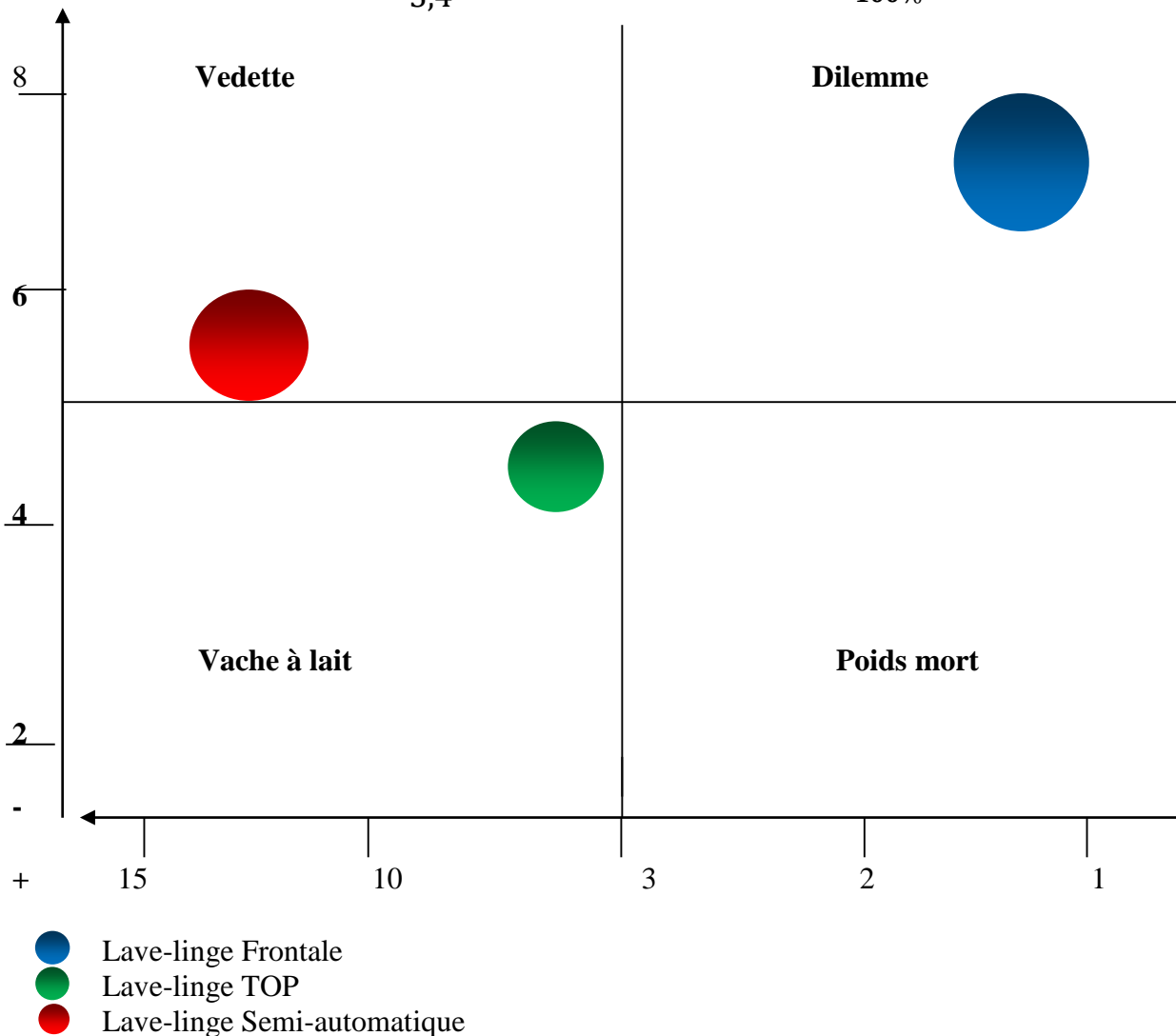


Figure n° 15 : Analyser la matrice BCG de l'entreprise condor établi par nous même

➤ **Analyser les résultats de l'analyse BCG :**

Les quatre parties de la matrice contiennent des activités dont les caractéristiques sont spécifiques.

**Le produit Vache à Lait de CONDOR :** est le lave-linge **Top** situé sur un marché en faible croissance et/ ou à maturité. Ici donc CONDOR est en position de force puisqu'elle détient une forte position concurrentielle.

Ce produit nécessite peu d'investissement pour se maintenir, il est rentable à l'entreprise et génèrent des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer le développement d'autres produits ou d'autre projets.

**Le produit Dilemme de CONDOR :** est le lave-linge **Semi-Automatique**, située sur un marché en croissance sans toutefois faire partie des Leaders. Ne bénéficiant pas d'une position concurrentielle forte, CONDOR peut tenter de profiter de la croissance du marché pour améliorer sa présence commerciale mais elle a besoin de moyens financiers pour y parvenir.

**Le produit Vedette de CONDOR :** est le lave-linge **Frontale**, qui occupe la position de Leader sur un marché à croissance. Cette situation est intéressante qui nécessite toutefois un maintien des investissements pour soutenir leur croissance et leur prédominance par rapport aux concurrents. Il n'est pas par conséquent pas toujours très rentable et si la stratégie de CONDOR est efficace, les vedettes deviendront des vaches à lait une fois le marché arrivé à maturité.

**Remarque :**

Dans notre cas d'étude on avait que 3 produits et selon la matrice BCG on constate que l'entreprise CONDOR n'ont pas un produit POIDS MORTS sur le marché du segment Lave-Linge.

**b) L'analyse SWOT de l'entreprise Condor :**

Cette matrice issue de l'analyse SWOT est une méthode d'analyse stratégique indispensable. L'analyse SWOT est aussi un outil d'audit marketing pour une entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue. C'est une étape essentielle dans le domaine du marketing afin d'aider l'entreprise à se concentrer sur les points cruciaux nécessaires à son bon développement. Elle est basée sur l'identification des forces et faiblesses d'une entreprise, les opportunités et les menaces.

En analysant le site de condor, et durant notre période de stage au sein de l'entreprise condor et plus précisément, à l'unité marketing, nous avons pu déduire les remarques suivantes :

**Forces :**

- Bonne entente entre les membres dans l'entreprise ;
- Diversité des produits et services proposés.
- Produits de qualité et innovants ;
- Positionnement de leader sur le domaine électronique et électroménager en Algérie ;
- Une gamme de produit couvrant des secteurs d'activités diversifiés ;
- Fidélisation et satisfaction de la clientèle.
- Des produits adaptatifs et créatifs avec design et technologie.
- Des prix concurrentiels et abordables.
- Une forte notoriété de la marque sur le marché Algérien.
- Une disponibilité des produits à travers tout le territoire national (48 wilayas).
- Enormes campagnes de marketing et de publicité.
- Une présence digitale (réseaux sociaux, bannière et référencement).
- La sponsorship de plusieurs événements et programmes.

- Des taux d'intégration sont de plus en plus élevés.
- Une capacité à réaliser des économies d'échelles.
- Une présence dans près de 90% des foyers Algériens.,
- Utilisation des produits de plus en plus recyclables.

**Faiblesses :**

- Faiblesse de la production internationale ;
- Manque de moyens de communication surtout en ce qui concerne les spots publicitaires télévisuels.
- Ils ont un mauvais service après-vente, un manque de performance pour certains produits, absence d'outils de fidélisation et un manque d'innovation et de créativité.
- La présence sur plusieurs segments.
- La matière première est importée (leur prix est élevé)
- Manque de centre de R & D (recherche est développement)

**Menaces :**

- Des concurrents potentiels et très actifs sur le marché ;
- Menace de nouveaux concurrents.
- Un marché très concurrentiel avec la présence des deux géants sud-coréens LG, SAMSUNG sur le marché,
- Une non-stabilité de l'économie algérienne, une dégradation du pouvoir d'achat du consommateur algérien.
- Une évolution rapide dans le domaine technologique,
- La crise économique qui pèse sur l'Algérie (dévaluation du dinar).

- L'accès au logement individuel, encore trop de foyers multi-nucléaires (parents, beau fils, et grand parent dans une même maison).
- Contraint de réduire le volume d'exportation, car les autorités pénalisent les recettes en devises.

**Opportunités :**

- Forte demande ;
- 4000 points de ventes sur tout le territoire national
- Possibilité d'augmenter sa clientèle.
- La limitation des importations par l'Etat.
- L'encouragement de la part de l'Etat sur la production locale.
- Le lancement du e-commerce.
- Une capacité d'augmenter le niveau de production,
- Conquérir de nouveaux marchés tels que l'industrie pharmaceutique (GBPHARMA) et l'industrie des matériaux (Bordj STEEL) et une capacité de conquérir des marchés à l'étranger et notamment les pays voisins et l'Afrique en général.
- Fini les exonérations de taxe douanière sur les composants importés.
- Mettre fin au mythe du montage CKD/SKD
- Les deux concurrents national ENI et ENIEM sont en difficulté financière.
- Une forte demande croissante à l'export donc il est nécessaire d'augmenter la capacité de production pour répondre à cette demande.

**c) Définition des objectifs de l'entreprise CONDOR :**

- Disposer d'atouts concurrentiels pour pérenniser et développer son activité ;
- Conquérir de nouveaux marchés à l'international ;

- Elargir le réseau de distribution sur tout le territoire national et développer une politique de distribution par le biais des showrooms de condor Eléctronics ;
- Améliorer et renforcer le service après-vente de ses produits ;
- Maitriser la valeur de ses produits par l'amélioration du rapport qualité / prix et la réduction des coûts de fabrication ;
- Elargir sa gamme de production ;
- Adapter l'organisation à la stratégie de l'entreprise ;
- Mettre en place des politiques de recrutement et formation ;
- Préserver la santé et la sécurité de toutes les personnes de l'entreprise.

➤ **Les objectifs marketings :**

Renforcer la présence de Condor sur le front de vente (points de vente, boutique condor ...etc.),

Développer la communication interne en impliquant son personnel au développement de l'entreprise,

Renforcer l'image de marque de condor et augmenter sa notoriété,

Générer une certaine préférence pour la marque condor,

Générer un fort attachement à la marque,

Générer une demande et augmenter les ventes.

Et transformer en plaisir un achat de nécessité, avec une approche par " socio-styles ".

## **2. Le marketing stratégique de l'entreprise condor :**

D'autant que l'acte d'achat est passé d'une logique de premier équipement à une logique de renouvellement. L'heure est donc à la reconquête du consommateur perdu. Du coup, on est parvenu à revoir la politique marketing de CONDOR, notamment la segmentation de leur cible. Finies les classiques catégories socio-professionnelles. Place à une approche socio-comportementale !

Pas question pour les industriels de tout miser sur une seule catégorie. Il faut jouer sur tous les tableaux, en repositionnant leurs marques. Nous passons d'une culture purement industrielle à une entreprise de consommation.

Nous devons donc analyser les ressorts psychologiques des individus, en effet, quatre grandes familles socio-comportementales ressortent, mais des attentes communes : les débutants (peu impliqués), les expérimentés, les passionnés et les accomplis.

Une différenciation plus forte des produits : le consommateur veut pouvoir se diriger très vite vers l'appareil qui correspondra à son style de vie et à son niveau d'implication. Des produits qui apportent un réel bénéfice : plus pratiques, plus silencieux, des temps d'utilisation toujours plus courts sans empiéter sur la qualité...

Cette démarche en trois temps – segmentation, ciblage, positionnement– permet d'établir des orientations claires qui devront se refléter ensuite dans toutes les actions concrètes du plan marketing au niveau opérationnel. La stratégie marketing est donc un guide qui doit servir à l'élaboration du marketing-mix.

### **1. Les débutants :**

Le foyer est pour eux un lieu de passage. Ils ont une faible connaissance des appareils électroménagers. Jeunes ou nouveaux célibataires, ils sont détachés du produit. C'est avant tout les aspects pratiques qui les attirent et un prix d'achat faible. Et cherchent un lave-linge, de petite dimension. Design banal mais prix attractif : le consommateur peut acheter plusieurs appareils en même temps, sans trop de frais.

### **2. Les passionnés :**

Le foyer est pour eux un lieu de partage. Le comportement d'achat est directement lié à la séduction, et donc au design original des produits, sans pour autant négliger la performance. Toutefois la technologie ne doit pas être visible.

Séduire par un nouveau langage couleur par exemple

Mais c'est surtout le nouveau langage " couleur-matières " qui vise à exercer une forte attirance sur le consommateur.

### **3. Les expérimentés :**

Pour ces consommateurs, dont le foyer est un lieu de vie quotidien, l'achat correspond

le plus souvent à un renouvellement. Ce type de clients utilise fréquemment ses appareils et sait exactement ce qu'il recherche : fiabilité, simplicité d'utilisation, prix qui correspond à la performance, bon service après-vente.

Le lave-linge condor offre une interface qui facilite la vie. Le nouveau calculateur propose le programme auquel l'utilisateur a le plus souvent recours. La machine apprend avec le consommateur, tout en lui apportant une qualité de lavage optimale.

#### **4. Les accomplis :**

Ils utilisent leur appareil occasionnellement, mais cherchent des produits différents leur donnant un certain statut social. Et l'engin doit quasiment tout faire à leur place. Les produits de cette catégorie sont positionnés sur des niches de marché. Le design est crucial.

Le marché Algérien de l'électroménager a connu de profondes mutations, le chiffre d'affaires global est en net croissance. Il est passé :

- d'une situation caractérisée par une importation massive, avec une concurrence de beaucoup de marques qui tentaient de dominer le marché en jouant sur la baisse des prix au détriment de la qualité.

- A un partenariat d'entreprises privées Nationales avec des marques étrangères aboutissant à un investissement dans le secteur de la production en ALGERIE avec comme conséquence l'amélioration de la qualité, la diminution des coûts par conséquent du prix et un objectif d'exportation.

- Le marché Algérien de l'électroménager est sensible à la qualité et au prix.

### **1- La Segmentation de l'entreprise Condor :**

a- La famille traditionnelle :

- Faible pouvoir d'achat
- Taux de renouvellement très faible.
- Taux d'équipement faible.
- Ne se préoccupe ni du design ni de l'innovation.

b- La famille moderne :

- Elle dispose d'un revenu conséquent.
- Les parents exercent une activité professionnelle.
- Ils s'équipent d'une manière assez complète.

c- Les jeunes couples :

- Revenu conséquent.
- Une partie réservée pour l'électroménager plus importante que la famille moderne.
- Ils aiment le design et l'innovation

d- Les célibataires :

- Ils sont attirés par les produits innovants.
- Privilégient l'achat d'un équipement innovant que de renouveler l'ancien.

## **2- Ciblage :**

CONDOR cible des individus, c'est pourquoi elle applique un marketing B to C. En effet, les clients de CONDOR se révèlent être des personnes qui aiment le design à bas prix, la moyenne gamme est le segment cible de cette marque, les usagers de cette marque sont en principe des personnes à revenu moyen.

Ce choix de ciblage s'explique du fait le consommateur Algérien est beaucoup plus intéressé par le prix, le service après-vente, la diversité et le rapport qualité/prix.

## **3- Positionnement**

### **a) Positionnement marketing :**

C'est un composant indispensable de la stratégie marketing adoptée par l'entreprise, qui englobe l'offre et les services distribués. Il permet à la fois d'avoir une stratégie marketing cohérente et de se démarquer de la concurrence. Seule la connaissance de son marché permet à l'entreprise d'adopter le positionnement marketing adéquat, et de le faire connaître à ses clients. Ce positionnement dépend des actions concrètes mises en place par l'entreprise qui justifie son savoir-faire par son expérience.

Cependant le positionnement de l'entreprise résulte de la perception de sa position sur le marché par ses clients. Ainsi, la réussite de l'entreprise est liée à la manière dont l'entreprise met en place sa stratégie marketing et la communique au sein de l'entreprise et au grand public. Dans le but de consolider son positionnement, CONDOR doit constamment réaffirmer sa vision, ses politiques, ses missions et ses valeurs pour atteindre le positionnement voulu.

- **Vision** : Sa vision consiste à être le leader sur le marché et responsable de solutions innovantes répondant aux besoins des consommateurs.
  
- **Politiques** :
  - Développer les compétences des LEADERSHIPS ;
  - Développer les compétences de l'encadrement opérationnel ;
  - Fidéliser le personnel ;
  - Réduire les coûts ;
  - Mettre en place une veille technologique et Innovation du produit ;
  - Développer la marque à l'international ;
  - Réduire les déchets impactant l'environnement et adopter une Culture Écoresponsable
  - Réduire l'exposition du personnel aux risques relatifs à la SST.
  
- **Missions** : Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences ;
  - Mettre en place les ressources nécessaires ;
  - Assurer la prévention de l'environnement ;
  - Préserver la Santé et sécurités des employés, les consulter et les faire participer ;
  - Améliorer en continue la performance du SMI.
  
- **Valeurs** :
  - La sécurité et la qualité des produits vendus ;
  - L'engagement environnemental et sociétal marqué par l'éthique, le développement d'énergie renouvelable et le sens des responsabilités ;
  - L'innovation en tant que pionnier dans le domaine électronique et son investissement dans la R&D ;
  - La proactivité en étant toujours à la pointe de la technologie et en s'adaptant aux changements ;
  - La transparence en matière de communication interne et externe.

**b) Le positionnement concurrentiel**

La concurrence industrielle l'entreprise Condor est confrontées, et leur ambition de développement, leur impose d'évoluer constamment, afin d'être compétitif et de satisfaire ses clients ainsi que leurs parties intéressées pertinentes.

Condor Electronics, l'un des leaders du marché local du High Tech et de l'électro-ménager, avec ses produits à la pointe de la technologie et un modèle industriel efficace a l'ambition de mener une véritable politique de développement grâce à Son système de management Intégré.

Dans un marché aussi mouvant que celui du lave-linge, il est impératif que Condor ait conscience de son positionnement par rapport à celui de ses concurrents afin de connaître leurs offres et services ainsi que leurs atouts et faiblesses.

De cette manière, Condor sera capable d'identifier ses concurrents directs, de s'inspirer de leurs process et de leur réussite tout en développant son propre avantage concurrentiel et en se démarquant de ces mêmes concurrents. Cela permet également à Condor d'identifier les segments et les marchés sur lesquels se positionner afin de maintenir sa croissance dans un marché saturé par des offres similaires.

**4- La détermination de la position concurrentielle de condor :**

Les entreprises, que ce soit lors de la création ou lors d'événements stratégiques au cours de leur vie (lancement de produit, diversification, etc.), cherchent à définir un positionnement et à se démarquer de leurs concurrents.

La position concurrentielle est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché. Sur un marché nous pouvons identifier :

• **Le leader ou le chef de file** : Il possède la part de marché la plus importante du marché.

Exemple : Coca-Cola est le chef de file sur le marché des sodas aux Etats-Unis.

• **Le challenger ou le prétendant** : Il se positionne juste derrière le chef de file et cherche à prendre sa place.

Exemple : Pepsi Cola est le prétendant sur le marché des sodas aux Etats-Unis.

- **Le suiveur** : Il détient une faible part de marché. Il ne fait que s'adapter aux évolutions du marché et réagit aux actions de ses concurrents.
- **L'outsider ou le nouvel arrivant** Il arrive sur le marché et ses ventes enregistrent une forte croissance.
- **Le sortant** Il n'arrive pas à garder ses parts de marché ; il sort petit à petit du marché.
- **Le spécialiste** : C'est le cas des entreprises qui arrivent à survivre sur un marché sur lequel elles ne détiennent qu'une faible part de marché. Elles possèdent une spécificité qui leur permet d'occuper une niche particulière.

Exemple : l'entreprise Valrhona a choisi d'être le fournisseur de chocolat de haute qualité pour les professionnels. Elle évite ainsi la concurrence avec les grandes marques.

Une étude approfondie de son positionnement concurrentiel permettra de définir son emplacement sur une carte conceptuelle. Parmi les outils pour atteindre cet objectif de positionnement, on peut utiliser le **Mapping Concurrentiel**.

### ➤ **Le mapping**

Le Mapping Concurrentiel est aussi appelé Mapping de Positionnement, Carte Perceptuelle ou encore Competitors Mapping ou Market Mapping. Il s'agit d'un outil d'analyse synthétique et performant, permettant de visualiser la place d'une marque ou d'un produit par rapport à la concurrence.

Selon KOTLER le choix du positionnement s'appuie en général sur des cartes perceptuelles du marché, appelées mappings. En montrant sur un même graphique les préférences des segments de marché et le positionnement perçu des différentes marques, on peut identifier des « trous » correspondant à des attentes non satisfaites et à des opportunités marketing.

En marketing stratégique, le mapping est une sorte de cartographie initialement utilisée pour représenter de façon visuelle les entreprises qui dominent le marché. C'est un outil qui permet d'analyser la concurrence et les différents produits et services proposés. Pour cela, on intègre dans cette carte, les éléments de comparaison objectifs qui mettront en avant les points faibles et les points forts de chaque entreprise analysée.

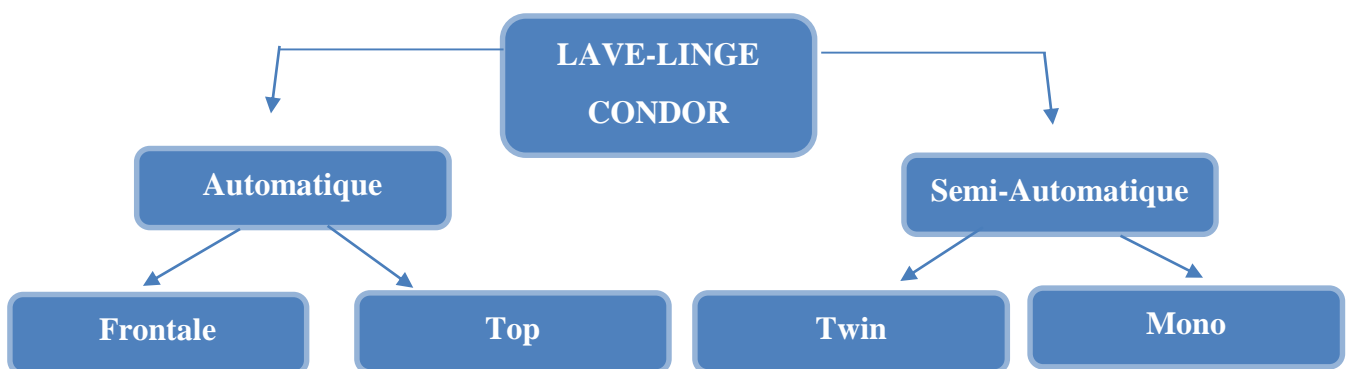
Généralement, le mapping est matérialisé grâce à deux critères de comparaison qui s'étendent sur l'axe des ordonnées et sur l'axe des abscisses. Pour mieux comprendre l'idée, c'est un concept selon lequel plus l'entreprise se rapproche du critère, et plus elle l'incarnera ; plus elle s'en écarte et moins elle en tiendra compte. Il existe de nombreux paramètres qui permettent de faire des comparaisons : le prix, l'expérience du consommateur, la notoriété, la qualité, l'implantation sur le marché, l'image de marque, l'importance de l'offre proposée, etc.

### **Les étapes de l'utilisation du mapping**

- Dresser une liste de toutes les qualités de l'offre.
- Scorer toutes ces qualités à travers le marché cible. Ceci consiste à voir, l'image que le consommateur perçoit l'offre. Quels sont les éléments qu'il apprécie ? Quelle est la plus-value de cette offre par rapport à ses concurrents ?
- Maîtriser les attentes sur le marché cible. Quels sont les attributs que le client espère prioritairement sur le type de produit ? Quels sont les critères à considérer lorsqu'on choisit un produit ?
- Élaborer le mapping de positionnement : ici il faudra choisir les deux axes en fonction des critères les plus déterminants d'un marché.

### **L'analyse des résultats :**

Le schéma ci-dessous représente les différentes composantes du segment lave-linge de condor



**Figure n°16 :** les composantes du segment lave-linge réalisé par nous même

La méthode suivie pour déterminer la position concurrentielle de l'entreprise Condor au sein du segment lave-linge :

1. Lister les différentes marques qui existent sur ce marché dans un seul tableau
  2. Déterminer pour chacune des marques les critères à considérer lorsqu'on choisit un produit
  3. Scorer, de manière générale chaque critère sur une échelle de 1 à 5, et selon son degré d'importance sur lequel le consommateur prendra en compte dans la décision d'achat
  4. Par la suite, scorer chaque critère sur une échelle de 1 à 10 pour chaque marque (type de produit) selon son apport pour le consommateur
  5. En outre, calculer la somme des valeurs obtenues :  $\Sigma$  (valeur donnée pour chaque critère\*le score du critère)
  6. Enfin, élaborer le mapping sur un graphe, en choisissant deux critères : le prix sur l'axe des abscisses, et le total des valeurs de chaque marque sur l'axe des ordonnées
- ❖ Cette méthode sera appliquée sur l'ensemble des marques selon les différentes sous-catégories à savoir : lave-linge de types : frontal, top ou twin et mono

Nous avons jugé important de mener une enquête auprès d'une trentaine de distributeurs d'électroménagers. Cette dernière va nous permettre de récolter des informations nécessaires pour l'application de l'outil « mapping »

**Question01 :** quels sont les critères sur lesquels les consommateurs se basent-t-ils dans leurs choix d'un lave-linge ?

Résultats :

**La réponse** des distributeurs s'est arrêtée sur les critères suivants :

- Capacité de chargement
- Nombre de programmes

- Vitesse d'essorage
- Séchage
- Affichage
- Classe énergétique
- Sécurité enfant

**Question02 :** en allant de 01 à 05, comment évaluez-vous chaque caractéristique d'un lave-linge ?

**Réponse :**

| Critère                | Scores |    |    |    |    | Total |
|------------------------|--------|----|----|----|----|-------|
|                        | 01     | 02 | 03 | 04 | 05 |       |
| Capacité de chargement | 02     | 04 | 08 | 09 | 05 | 30    |
| Nombre de programmes   | 03     | 07 | 10 | 06 | 04 | 30    |
| Vitesse d'essorage     | 04     | 01 | 09 | 05 | 11 | 30    |
| Séchage                | 02     | 13 | 07 | 05 | 03 | 30    |
| Affichage              | 00     | 04 | 09 | 15 | 02 | 30    |
| Classe énergétique     | 02     | 05 | 11 | 09 | 03 | 30    |
| Sécurité enfants       | 17     | 05 | 03 | 02 | 03 | 30    |

**Tableau n° 06 :** Evaluation des caractéristiques du lave-linge par les distributeurs établi par nous même

**Question 03 :** en allant de 01 à 10 scorer chaque critère selon son apport pour le consommateur et sa demande sur le marché

- Capacité de chargement : le lave-linge de 08 kg est le cœur du marché

Une capacité supérieure ou inférieure à 08 kg mène à une baisse de sa note donnée par le répondant

- Les notes distribuées pour les autres critères sont en fonction de leur apport pour le consommateur

Ces informations vont nous aider à remplir le tableau ci-dessous en utilisant la formule pour calculer la somme des valeurs obtenues :

**$\Sigma$  (La note donnée pour chaque critère\*le score du critère)**

**EX :** pour le modèle Beko 07 kg (automatique frontal) :

$$(8*4) + (9*3) + (7*5) + (5*2) + (8*4) + (8*3) + (8*1) = 168$$

Le tableau ci-dessous représente une base de données de lave-linge automatique frontal :

### Chapitre 03 :

### La démarche marketing de l'entreprise CONDOR

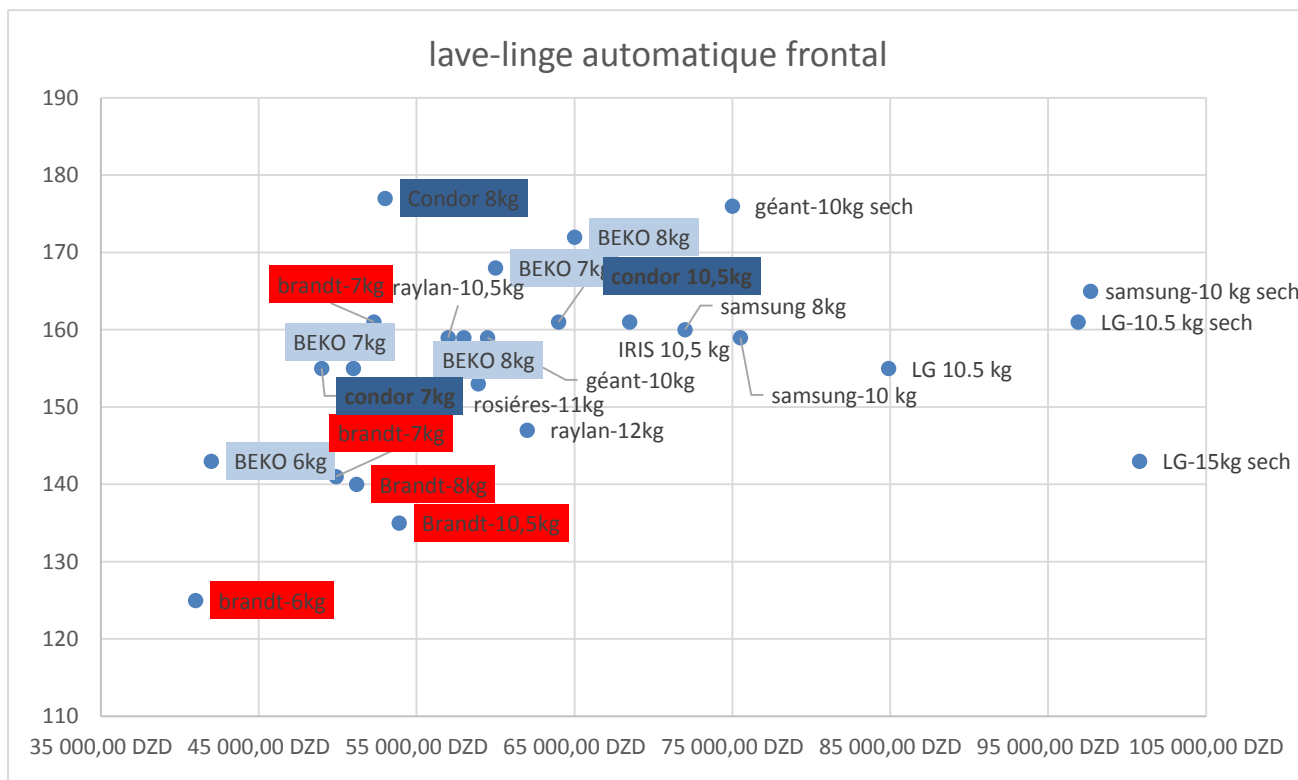
|                          |             |                  |                   | 4            |               |       |                  | 3     |                  |       |         | 5     |           |       |                    | 2     |                 |       |       | 4 |  |  |  | 3 |  |  |  | 1 |  |  |  |
|--------------------------|-------------|------------------|-------------------|--------------|---------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------------------|-------|-----------------|-------|-------|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
| Marque                   | Famille     | modèle           | prix              | sous famille | capacité (kg) | SCORE | nombre programme | SCORE | vitesse essorage | SCORE | séchage | SCORE | Affichage | SCORE | Classe énergétique | SCORE | Sécurité enfant | SCORE | TOTAL |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| BEKO 7kg                 | automatique | WMY712835LB2     | 60 000,00<br>DZD  | frontal      | 7             | 8     | 16               | 9     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 168   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| BEKO 8kg                 | automatique | WMY812835LB2     | 65 000,00<br>DZD  | frontal      | 8             | 9     | 16               | 9     | 1 200            | 7     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 172   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| BEKO 6kg                 | automatique | WCY65128BW       | 42 000,00<br>DZD  | frontal      | 6             | 5     | 15               | 8     | 1 000            | 5     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 143   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| BEKO 8kg                 | automatique | WTV8512BSW       | 58 000,00<br>DZD  | frontal      | 8             | 9     | 15               | 8     | 1 000            | 5     | Non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 159   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| BEKO 7kg                 | automatique | WCV7512BS        | 51 000,00<br>DZD  | frontal      | 7             | 8     | 15               | 8     | 1 000            | 5     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 155   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| LG 10.5 kg               | automatique | F4V9RWP2E        | 84 900,00<br>DZD  | frontal      | 10,5          | 5     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 155   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| LG-10.5 kg sech          | automatique | F4V9RCP2E        | 96 900,00<br>DZD  | frontal      | 10,5          | 5     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | OUI     | 8     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 161   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| LG-15kg sech             | automatique | F0L9DYP2S        | 100 800,00<br>DZD | frontal      | 15            | 2     | 12               | 5     | 1 400            | 8     | OUI     | 8     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 143   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| brandt-6kg               | automatique | BAL62WW          | 41 000,00<br>DZD  | frontal      | 6             | 4     | 9                | 4     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | NON       | 5     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 125   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| brandt-7kg               | automatique | BAL72WW          | 49 900,00<br>DZD  | frontal      | 7             | 8     | 9                | 4     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | NON       | 5     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 141   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Brandt-8kg               | automatique | BAL83WW          | 51 200,00<br>DZD  | frontal      | 8             | 9     | 9                | 4     | 1 100            | 6     | NON     | 5     | NON       | 5     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 140   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Brandt-10,5kg            | automatique | BAL1052WW        | 53 900,00<br>DZD  | frontal      | 10,5          | 5     | 13               | 6     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | NON       | 5     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 135   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| brandt-7kg raylan-10,5kg | automatique | BAM74SS          | 52 300,00<br>DZD  | frontal      | 7             | 8     | 12               | 5     | 1 400            | 8     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 161   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| raylan-12kg              | automatique | WMD/FL 10,5      | 57 000,00<br>DZD  | frontal      | 10            | 6     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 159   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| samsung-10 kg            | automatique | WMD/FL 12        | 62 000,00<br>DZD  | frontal      | 12            | 3     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 147   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| samsung-10 kg sech       | automatique | WW10J5260GW      | 75 500,00<br>DZD  | frontal      | 10            | 6     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | non     | 5     | oui       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 159   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| samsung 8kg              | automatique | WD10J6410A       | 97 700,00<br>DZD  | frontal      | 10            | 6     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | OUI     | 8     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 165   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| géant-10kg sech          | automatique | WF81F5E5P4W/EN   | 72 000,00<br>DZD  | frontal      | 8             | 9     | 12               | 5     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 160   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| géant-10kg rosières-11kg | automatique | GN-FLA105MCI-G   | 75 000,00<br>DZD  | frontal      | 10            | 6     | 16               | 9     | 1 600            | 9     | OUI     | 8     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 176   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|                          | automatique | GN-ML10,5-FAC08  | 59 500,00<br>DZD  | frontal      | 10            | 6     | 14               | 7     | 1 400            | 8     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 159   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|                          | automatique | RILL121132DCB-04 | 58 900,00<br>DZD  | frontal      | 11            | 5     | 15               | 8     | 1 200            | 7     | NON     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8     | OUI             | 8     | 153   |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |

|               |             |                |                  |         |      |   |    |   |       |   |     |   |     |   |      |   |     |   |     |
|---------------|-------------|----------------|------------------|---------|------|---|----|---|-------|---|-----|---|-----|---|------|---|-----|---|-----|
| IRIS 10,5 kg  | automatique | iris snow 10,5 | 68 500,00<br>DZD | frontal | 10,5 | 5 | 16 | 9 | 1 400 | 8 | NON | 5 | OUI | 8 | A+++ | 8 | OUI | 8 | 161 |
| Condor 8kg    | automatique | CWD1408-M11B   | 53 000,00<br>DZD | frontal | 8    | 9 | 16 | 9 | 1 400 | 8 | NON | 5 | OUI | 8 | A+++ | 8 | OUI | 8 | 177 |
| condor 10,5kg | automatique | WF10-M15W      | 64 000,00<br>DZD | frontal | 10,5 | 5 | 16 | 9 | 1 400 | 8 | NON | 5 | OUI | 8 | A+++ | 8 | OUI | 8 | 161 |
| condor 7kg    | automatique | WF7-P10W       | 49 000,00<br>DZD | frontal | 7    | 8 | 15 | 8 | 1 000 | 5 | NON | 5 | OUI | 8 | A+++ | 8 | OUI | 8 | 155 |

Tableau n° 07 : Base de données de lave-linge automatique frontale établi par nous même

| marque             | prix           | TOTAL |
|--------------------|----------------|-------|
| BEKO 7kg           | 60 000,00 DZD  | 168   |
| BEKO 8kg           | 65 000,00 DZD  | 172   |
| BEKO 6kg           | 42 000,00 DZD  | 143   |
| BEKO 8kg           | 58 000,00 DZD  | 159   |
| BEKO 7kg           | 51 000,00 DZD  | 155   |
| LG 10.5 kg         | 84 900,00 DZD  | 155   |
| LG-10.5 kg sech    | 96 900,00 DZD  | 161   |
| LG-15kg sech       | 100 800,00 DZD | 143   |
| brandt-6kg         | 41 000,00 DZD  | 125   |
| brandt-7kg         | 49 900,00 DZD  | 141   |
| Brandt-8kg         | 51 200,00 DZD  | 140   |
| Brandt-10,5kg      | 53 900,00 DZD  | 135   |
| brandt-7kg         | 52 300,00 DZD  | 161   |
| raylan-10,5kg      | 57 000,00 DZD  | 159   |
| raylan-12kg        | 62 000,00 DZD  | 147   |
| samsung-10 kg      | 75 500,00 DZD  | 159   |
| samsung-10 kg sech | 97 700,00 DZD  | 165   |
| samsung 8kg        | 72 000,00 DZD  | 160   |
| géant-10kg sech    | 75 000,00 DZD  | 176   |
| géant-10kg         | 59 500,00 DZD  | 159   |
| rosières-11kg      | 58 900,00 DZD  | 153   |
| IRIS 10,5 kg       | 68 500,00 DZD  | 161   |
| Condor 8kg         | 53 000,00 DZD  | 177   |
| condor 10,5kg      | 64 000,00 DZD  | 161   |
| condor 7kg         | 49 000,00 DZD  | 155   |

**Tableau n° 08** : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie automatique frontale, établi par nos même



Graphe n°01 : Le lave-linge automatique catégorie Frontale établi par nos même

**Analyse du graphe automatique FRONTALE :**

Il existe un très grand nombre de concurrents dans le marché de la catégorie lave-linge automatique frontal on cite les plus pertinents : BEKO, SAMSUNG, BRANDT, LG, RAYLAN, GEANT, IRIS.

L'entreprise condor dispose de trois types de machine à laver de capacité différente : 7Kg, 8kg et 10,5 kg, leurs positions sur la carte perceptuelle diffère en fonction du prix et du total des valeurs données pour chaque critère décisionnel multipliés par leurs scores.

**Commentaires :**

- **Les concurrents directs** de la machine à laver CONDOR de capacité de 7kg sont : beko, brandt.
- Beko offre une machine à laver de mêmes caractéristiques que condor mais avec un prix légèrement élevé.
- Brandt offre deux types de machine à laver d'une même capacité (7kg), la première, elle se situe au-dessus de la machine à laver condor 7kg donc elle a plus de caractéristiques que cette dernière ne possède pas mais avec un prix légèrement élevé que celui de condor
- Le deuxième modèle de Brandt 7kg se positionne au-dessous du modèle de condor (7kg) avec une qualité inférieur à condor 7kg mais avec un prix légèrement élevé
- Le concurrent direct de la machine à laver condor de capacité de 10,5kg est IRIS, SAMSUNG, GEANT, RAYLANE dans la même capacité, elles ont les mêmes caractéristiques avec des prix différents sachant que le modèle de Raylane 10,5 avec 57 000 da, Géant 10 kg avec 59 500 da Condor avec 64 000 da IRIS 68 500 da, SAMSUNG 75 500 da.
- La 8kg de Condor a un meilleur positionnement concernant le rapport qualité-prix, elle se situe sur la même ligne que géant 10kg avec séchage, donc elles ont les mêmes caractéristiques, mais cette dernière est beaucoup plus chère ce qui est justifié par sa plus grande capacité (10kg) et sa disposition de l'option séchage.
- Béko dispose de deux modèles de lave-linge d'une capacité 8kg, qui ont moins de caractéristiques que le modèle de Condor 8kg mais plus cher.

- **Les concurrents indirects** de la machine à laver CONDOR frontale sont :

SAMSUNG 10kg séchage, LG 10,5kg séchage et sans séchage, LG 15kg séchage, qui ont une position plus écartée que CONDOR et ses concurrents directs, leur positionnement est complètement différencié de celle de ces derniers car elles possèdent des modèles avec des caractéristiques plus intéressantes ce qui justifie leur prix élevé.

**Résultat :** on constate que les produits CONDOR ont un bon positionnement sur la carte perceptuelle par rapport aux autres marques car elle offre des produits avec un bon rapport qualité-prix destinés aux consommateurs qui ont un revenu moyen.

-Le tableau suivant représente une base de données des marques de lave-linge automatique TOP :

### Chapitre 03 :

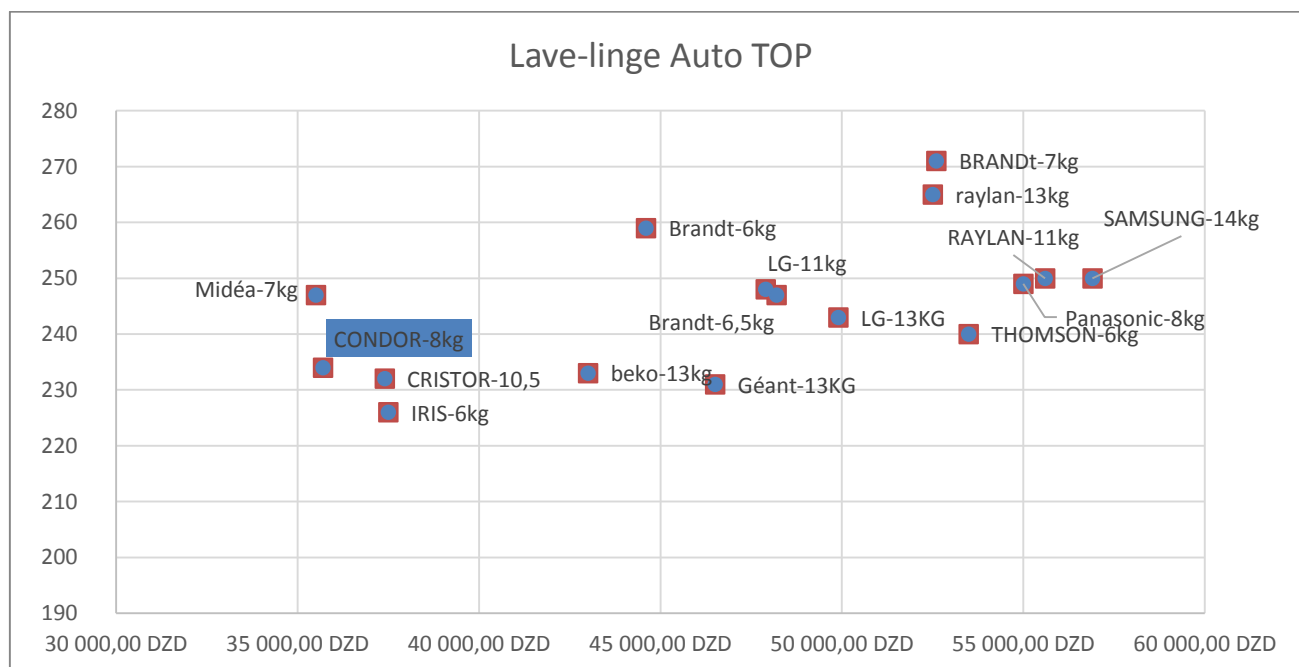
### La démarche marketing de l'entreprise CONDOR

| Marque        | Famille     | modèle             | prix          | Sous famille | Capacité (kg) | 4     | Nbr de programm | 3     | Vitesse essorage | 5     | séchage | 2     | affichage | 4     | Classe énergétique | 3 | Sécurité enfant | 1 | TOTAL |
|---------------|-------------|--------------------|---------------|--------------|---------------|-------|-----------------|-------|------------------|-------|---------|-------|-----------|-------|--------------------|---|-----------------|---|-------|
|               |             |                    |               |              |               | SCORE |                 | SCORE |                  | SCORE |         | SCORE |           | SCORE |                    |   |                 |   |       |
| IRIS-6kg      | automatique | IRIS FR 60         | DZD 37 500,00 | TOP          | 6             | 7     | 10              | 7     | 800              | 4     | non     | 5     | non       | 5     | A+++               | 8 | non             | 5 | 226   |
| CONDOR-8kg    | automatique | CWF08-MS33W        | DZD 35 700,00 | TOP          | 8             | 9     | 8               | 5     | 1 200            | 6     | non     | 5     | non       | 5     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 234   |
| LG-13KG       | automatique | T1388NEHVE         | DZD 49 900,00 | TOP          | 13            | 4     | 8               | 5     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 243   |
| BRANDT-7kg    | automatique | BT2702MQ           | DZD 52 600,00 | TOP          | 7             | 8     | 14              | 8     | 1 200            | 6     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 271   |
| RAYLAN-11kg   | automatique | TJ105 PFG2         | DZD 55 600,00 | TOP          | 11            | 5     | 10              | 7     | 1 200            | 6     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 250   |
| SAMSUNG-14kg  | automatique | WA14J57300SS       | DZD 56 900,00 | TOP          | 14            | 3     | 10              | 7     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 250   |
| THOMSON-6kg   | automatique | THOM TOP 14        | DZD 53 493,00 | TOP          | 6             | 7     | 4               | 2     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 240   |
| LG-11kg       | automatique | T1188NEHVE         | DZD 47 900,00 | TOP          | 11            | 5     | 8               | 5     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 248   |
| beko-13kg     | automatique | WTLS13019DPS+      | DZD 43 000,00 | TOP          | 13            | 4     | 8               | 5     | 1 200            | 6     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 233   |
| Brandt-6,5kg  | automatique | WTC653UM           | DZD 48 200,00 | TOP          | 6,5           | 7     | 7               | 4     | 1 300            | 7     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | non             | 5 | 247   |
| Brandt-6kg    | automatique | vt603B             | DZD 44 600,00 | TOP          | 6             | 7     | 9               | 6     | 1 300            | 7     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | non             | 5 | 259   |
| raylan-13kg   | automatique | TJ130PGF2W         | DZD 52 500,00 | TOP          | 13            | 6     | 10              | 7     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 265   |
| Panasonic-8kg | automatique | NA-F115A1WRW       | DZD 55 000,00 | TOP          | 8             | 9     | 8               | 5     | 1 700            | 9     | non     | 5     | NON       | 5     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 249   |
| Géant-13KG    | automatique | GN-BS130-WMG       | DZD 46 500,00 | TOP          | 13            | 4     | 5               | 3     | 1 400            | 8     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 231   |
| CRISTOR-10,5  | automatique | WL10-K560G         | DZD 37 400,00 | TOP          | 10,5          | 5     | 6               | 4     | 1 200            | 6     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 232   |
| Midéa-7kg     | automatique | MAE70-1104TPS/01FM | DZD 35 500,00 | TOP          | 7             | 8     | 7               | 4     | 1 200            | 6     | non     | 5     | OUI       | 8     | A+++               | 8 | oui             | 8 | 247   |

**Tableau n° 09** : Base de données de lave-linge automatique TOP établi par nos même

| marque        | prix          | TOTAL |
|---------------|---------------|-------|
| IRIS-6kg      | 37 500,00 DZD | 226   |
| CONDOR-8kg    | 35 700,00 DZD | 234   |
| LG-13KG       | 49 900,00 DZD | 243   |
| BRANDt-7kg    | 52 600,00 DZD | 271   |
| RAYLAN-11kg   | 55 600,00 DZD | 250   |
| SAMSUNG-14kg  | 56 900,00 DZD | 250   |
| THOMSON-6kg   | 53 493,00 DZD | 240   |
| LG-11kg       | 47 900,00 DZD | 248   |
| beko-13kg     | 43 000,00 DZD | 233   |
| Brandt-6,5kg  | 48 200,00 DZD | 247   |
| Brandt-6kg    | 44 600,00 DZD | 259   |
| raylan-13kg   | 52 500,00 DZD | 265   |
| Panasonic-8kg | 55 000,00 DZD | 249   |
| Géant-13KG    | 46 500,00 DZD | 231   |
| CRISTOR-10,5  | 37 400,00 DZD | 232   |
| Midéa-7kg     | 35 500,00 DZD | 247   |

Tableau n° 10 : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie automatique TOP établi par nos même



Graph n°02 : Le lave-linge automatique catégorie TOP établi par nos même

**L'analyse du graphe Automatique TOP :****Les concurrents directs de CONDOR sont :**

- Midéa 7kg, IRIS 6kg, CRISTOR-10,5kg (groupe stratégique 01)
- Le modèle Condor 8kg et Midéa 7kg ont un même prix mais des caractéristiques différentes. Donc ici Média 7kg est mieux positionné que Condor 8kg.
- Cristors-10,5 kg offre presque les mêmes caractéristiques que Condor-8kg à l'exception de la capacité ce qui fait que Cristor est un peu plus chère
- IRIS-6kg est aussi un concurrent direct de condor-8kg, elle a moins de caractéristiques à un prix plus élevé ce qui est favorable pour condor

**Les concurrents indirects :**

On distingue deux autres groupes stratégiques le deuxième se compose de : (brandt6kg, LG11kg, brandt6,5kg, LG13kg, beko13kg, Geant13kg) ils se caractérisent par un prix plus au moins élevé avec des caractéristiques qui se rapprochent du premier groupe stratégique

Le troisième se compose de : (brandt 7kg, raylane13kg, raylane11kg, samsung14kg, panasonic8kg, thomson 6kg) ils se caractérisent par un prix beaucoup plus élevé que le premier et le deuxième avec des caractéristiques très intéressantes cette catégorie de produits est destinée à un consommateur de revenu élevé

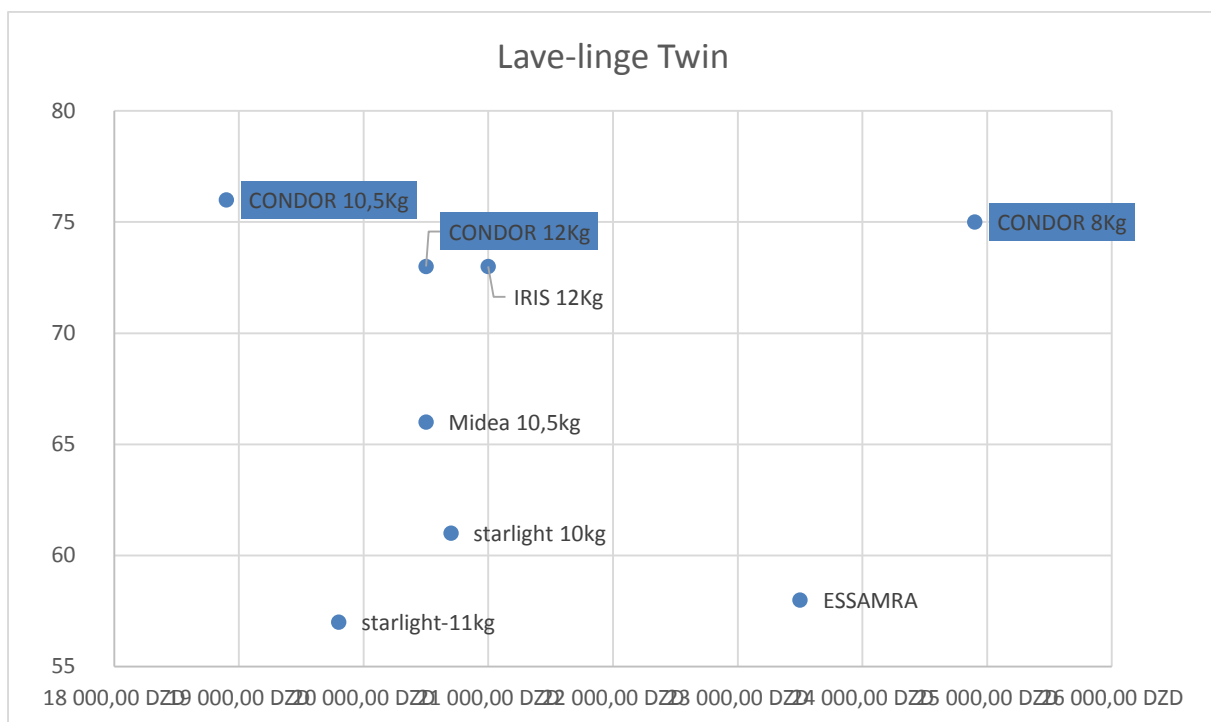
**Résultat :** dans cette sous-catégorie de lavage, bien que condor ne dispose pas vraiment d'un bon positionnement, par rapport aux deux autres groupes, notamment le deuxième, mais ça ne l'empêche pas d'avoir un bon rapport qualité-prix

Tableau n° 11 : Base de données de lave-linge semi-automatique twin : établi par nos même

| marque         | Famille          | modèle        | prix          | sous famille | capacité (kg) | 4     | vitesse essorage | 5     | séchage | 2     | Sécurité enfant | 1     | TOTAL |
|----------------|------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-------|------------------|-------|---------|-------|-----------------|-------|-------|
|                |                  |               |               |              |               | SCORE |                  | SCORE |         | SCORE |                 | SCORE |       |
| CONDOR 8Kg     | semi-automatique | WT08-C200     | 24 900,00 DZD | twin         | 8             | 9     | 1 250            | 6     | NON     | 2     | Non             | 5     | 75    |
| CONDOR 10,5Kg  | semi-automatique | CWT12-FP31    | 18 900,00 DZD | twin         | 10,5          | 8     | 1 300            | 7     | NON     | 2     | Non             | 5     | 76    |
| CONDOR 12Kg    | semi-automatique | CWT12-EP26    | 20 500,00 DZD | twin         | 12            | 6     | 1 350            | 8     | NON     | 2     | Non             | 5     | 73    |
| Midea 10,5kg   | semi-automatique | MTG 105-P501Q | 20 500,00 DZD | twin         | 10,5          | 8     | 900              | 5     | NON     | 2     | Non             | 5     | 66    |
| IRIS 12Kg      | semi-automatique | FR120/100     | 21 000,00 DZD | twin         | 12            | 6     | 1 350            | 8     | NON     | 2     | Non             | 5     | 73    |
| starlight 10kg | semi-automatique | XPB95-15S     | 20 700,00 DZD | twin         | 10            | 8     | 800              | 4     | NON     | 2     | Non             | 5     | 61    |
| starlight-11kg | semi-automatique | SL-TT75-19S   | 19 800,00 DZD | twin         | 11            | 7     | 800              | 4     | NON     | 2     | Non             | 5     | 57    |
| ESSAMRA        | semi-automatique | XPB12-60SW    | 23 500,00 DZD | twin         | 12            | 6     | 900              | 5     | NON     | 2     | Non             | 5     | 58    |

| marque         | prix          | TOTAL |
|----------------|---------------|-------|
| CONDOR 8Kg     | 24 900,00 DZD | 75    |
| CONDOR 10,5Kg  | 18 900,00 DZD | 76    |
| CONDOR 12Kg    | 20 500,00 DZD | 73    |
| Midea 10,5kg   | 20 500,00 DZD | 66    |
| IRIS 12Kg      | 21 000,00 DZD | 73    |
| starlight 10kg | 20 700,00 DZD | 61    |
| starlight-11kg | 19 800,00 DZD | 57    |
| ESSAMRA        | 23 500,00 DZD | 58    |

**Tableau n° 12** : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie semi-automatique twin établi par nos même



**Graphe n°03** : Lave-linge semi-automatique catégorie TWIN établi par nos même

**Analyse du graphe lave-linge semi-automatique TWIN :**

Dans cette catégorie, nous avons trois capacité de lave-linge condor (8kg-10,5kg-12kg) , et ont presque les même caractéristiques, Le seul concurrent direct de condor est IRIS12kg

**Le concurrent direct** de CONDOR12kg est IRIS 12kg, les deux ont les mêmes caractéristiques, mais IRIS reste plus chère que condor

**Les concurrents indirects** forment un groupe stratégique (MIDEA10,5Kg, starlight10kg, starlight11kg) ils se caractérisent par une qualité inférieure que celle de condor

Ce graphe nous a permis de déduire la place qu'occupe le lave-linge de Condor catégorie semi-automatique par rapport à ses concurrents qui est une position favorable avec la meilleure offre sur le marché Algérien (rapport qualité/prix réussi)

**Remarque :**

Pour la catégorie de lave-linge semi-automatique, durant notre étude nous avons trouvé que deux produits Condor 5kg à 9 500 da et STARLIGHT 4,5kg à 9 000 da. Ce marché est très peu porteur pour Condor.

### **3) Mix marketing (marketing opérationnel)**

#### **1. Produit : Product**

Des produits innovants, simples, pratiques et faciles à utilisation

Tous les produits de l'entreprise sont commercialisés sous la même marque CONDOR ELECTRONICS. Avec les différentes gammes des produits proposés, Condor parvient à toucher toutes les cibles possibles et arrive à être présente dans 90% des foyers algériens grâce à ses potentiels humains et techniques. Elle s'inscrit dans son temps mais aussi dans la pérennité.

Certifiée ISO 9001, 14001, 26000 et OHSAS 18001, pour les normes de qualité, respect de l'environnement, responsabilité sociétale, santé et sécurité, respectivement, la compagnie tend entre un modèle de sérieux et de compétence. Condor est l'une des premières entreprises à être certifiée « BASMA DJAZAIRIA », un label délivré par le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) visant à garantir l'origine algérienne des produits Condor.

Misant sur l'innovation et l'accessibilité, Condor œuvre pour maintenir son leadership en proposant des produits à la fois performants, d'excellente qualité et à un prix très abordable pour une présence sur tout le territoire national.

## 2. **Prix** : Price

Condor vise la moyenne gamme, elle propose des prix abordables par rapport à ses concurrents (meilleur rapport qualité/ prix sur le marché algérien)

Grace à leur politique agressive en matière de prix, de fiabilité et de service après-vente, ils ont su devenir parmi les marques Algériennes les plus performantes du pays.

## 3. **Distribution** :Place

Une distribution traditionnelle qui représente un peu plus de la moitié du marché, qui est très importante pour qu'elle touche des classes populaires, qui cherchent la simplicité à bas prix.

Une distribution moderne qui monte ces dernières années avec l'ouverture de plusieurs grandes surfaces, sur les 48 wilayas

4000 points de ventes sur tout le territoire algérien

## 4. **Communication** : Promotion

Les outils de communication que Condor a mis en place afin de communiquer ses offres sont :

- Des flyers
- Les cartes de visites
- Le site internet
- Evènements :
  - CONDOR group participe à la 27ème foire de la production algérienne : Groupe Condor jouira d'un emplacement stratégique, en exposant ses produits à l'annexe du pavillon central C1 pour une superficie totale de 420 m<sup>2</sup> qui comprendra plusieurs espaces d'animation pour différentes familles de produits.
  - CONDOR group participe au salon de la production algérienne « Touat » d'adrar : Fidèle à ses traditions, le Groupe Condor a annoncé sa présence au salon de la Production Algérienne « Touat » dans sa 1ère édition qui se tient du 17 au 21 janvier 2019 au niveau de la wilaya d'Adrar
  - CONDOR participe à la rencontre nationale sur l'exportation : Condor Group a annoncé sa participation en tant que sponsor de la rencontre nationale sur l'exportation intitulée « Réussir les exportations pour diversifier les ressources » qui a eu lieu le 18 Décembre 2018 au Centre International des Conférences Abdelatif RAHAL, Club-des-Pins – Alger.

- CONDOR présent à la foire intra-africaine du Caire (Egypte) : La présence de Condor à cette importante semaine économique a pour objectif l'élargissement du champ de distribution de **Condor** en Egypte dans le cadre de sa politique d'internationalisation.
- CONDOR participe au salon Digitech : A travers cette participation, le Groupe Condor réitère son engagement dans la promotion de la recherche scientifique et technologiques, la valorisation des produits issus de la recherche et encourage l'émergence de nouvelles visions
- Parrainage (sponsoring) : à la finale de la Coupe d'Afrique des Nations 2019, Condor Sponsor officiel de l'Equipe Nationale et de la Fédération Algérienne de Football (FAF), adresse ses plus chaleureuses félicitations aux Verts.

## **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'appliquer les résultats de notre recherche théorique sur le terrain. Nous avons essayé de comprendre l'apport de la stratégie marketing sur la compétitivité de l'entreprise CONDOR sur le marché électronique et électroménager en particulier le LAVE-LINGE,

L'étude que nous avons menée nous a permis de constater que la mise en place et le suivi d'une stratégie marketing efficace a joué un rôle très important pour la compétitivité de l'entreprise condor, et d'être leader avec une part de marché considérable de 5,4 Milliards de dinars en 2020, une stratégie qui vise à proposer des produits de moyenne gamme, avec un meilleur rapport qualité/ prix, des produits destinés à des individus à revenu moyen.

L'entreprise CONDOR cherche plus à construire un pont stratégique au niveau national afin de passer à un niveau supérieur et plus difficile à franchir : on parle de la pensée stratégique globale et la recherche de la compétitivité au niveau mondial.

## **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion Générale

---

La compétitivité occupe une position prépondérante parmi les éléments fondateurs qui orientent la politique de l'entreprise, pour cette raison, toute entreprise veut que ses activités s'inscrivent dans la durée doit intégrer dans sa vie quotidienne la notion de la compétitivité. La rude concurrence qui existe dans le secteur d'électronique et d'électroménager en Algérie interpelle d'autant plus les entreprises dans ce secteur à se soucier de compétitivité avec l'arrivée de nouveaux pays industrialisés, et la stratégie devient au centre des intérêts qui animent l'entreprise. L'étude développée au sein de ce mémoire permet de mieux comprendre les problématiques qui s'imposent actuellement sur la stratégie marketing d'un marché, et plus particulièrement au secteur de l'industrie, il demeure primordial d'étudier l'impact de la stratégie marketing d'une entreprise sur sa compétitivité.

En outre, l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les acteurs de ce domaine qui s'applique à ce marché pose la question d'un éventuel positionnement stratégique dans le but de préserver sa croissance économique et la position concurrentielle de leurs entreprises, tout en utilisant la stratégie marketing adéquate à la situation. Cette stratégie doit être une stratégie flexible, par rapport aux fluctuations économiques, financières, technologique et même humaines ; elle doit être globale c'est-à-dire qu'elle prenne en considération l'augmentation de l'incertitude économique et de la compétition potentielle au niveau national et international, ainsi que la maturité de l'esprit de compétitivité. Nous avons essayé à travers notre travail de recherche de répondre à la problématique posée au début de ce mémoire. Nous espérons avoir pu cerner le sujet intitulé : **L'apport d'une stratégie marketing sur la compétitivité d'une entreprise (cas de l'entreprise condor)**, l'objectif de cette étude a consisté en premier lieu de déterminer la relation qui existe entre stratégie est compétitivité ou autrement dit déterminer le résultat qu'elle peut apporter une stratégie marketing lorsqu'elle est appliquée et suivie au sein de l'entreprise condor qui active dans un secteur caractérisé par une hyper compétitivité.

Pour atteindre notre objectif, nous avons subdivisé le travail en trois chapitres, (dont deux parties théoriques et le dernier en cas pratique). Dans le premier chapitre, il était question de présenter la démarche marketing, en allant de l'origine du marketing jusqu'à l'adoption et l'application d'une stratégie marketing, en analysant les différentes stratégies marketing existantes. Dans le second chapitre, nous avons présenté la compétitivité tant que concept général ensuite nous sommes allées vers les facteurs et les indicateurs de mesure de celle-ci, enfin nous arrivons à faire le lien entre la stratégie marketing et la compétitivité Et le dernier chapitre, portera sur l'étude de cas

## Conclusion Générale

---

réel effectuée au sein de l'entreprise algérienne CONDOR, ayant mis en place une stratégie marketing afin d'assurer leur croissance et leur évolution dans un environnement compétitif.

Pendant notre période de stage, Nous avons effectué une étude environnementale, d'une part pour pouvoir comprendre le positionnement de l'entreprise, en utilisant les outils nécessaires tels que : les 5 Forces de PORTER, le BCG, le SWOT, et enfin le Mapping, d'autre part pour déduire la stratégie marketing mis en place par l'équipe de direction marketing de CONDOR. Les résultats de ces études consécutives donnent une vision globale de ce marché et de ses atouts et faiblesses à utiliser pour mettre en place des actions marketing ciblées et appropriées à son environnement économique et concurrentiel. Il ressort de cette étude dans un premier temps que la stratégie est influencée par l'environnement, les capacités productives et les ressources financières de l'entreprise. Sur un marché concurrentiel l'entreprise condor tente de gagner un maximum de parts de marché, en pratiquant des prix légèrement en dessous des concurrents qui sont proches en matière de qualité. Après l'analyse de la compétitivité de la SPA Condor Electronics nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- La compétitivité de la SPA Condor Electronics s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré et une élaboration d'un plan d'action marketing.
- La flexibilité de la SPA Condor Electronics est efficace mais non rapide.

On peut donc conclure que grâce à un marketing stratégique basé à la fois sur des études de marché, une veille concurrentielle continue et un benchmarking des activités, il est possible d'établir une stratégie de croissance efficace pour les entreprises actrices sur le marché du Lave-linge. CONDOR parvient donc à mettre en œuvre son positionnement grâce à une stratégie marketing comprenant plusieurs axes, ce qui confirme notre hypothèse qui était : L'entreprise CONDOR a mis en place les moyens nécessaires pour réussir sa stratégie marketing. Et il faut l'implication de tout le personnel et la direction pour la réussite de cette démarche. L'un des sujets les plus intéressants de la direction stratégique de l'entreprise est l'adaptation de la stratégie compétitive. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, l'entreprise doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à développer des avantages compétitifs durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents.

Donc, le véritable objectif de toute stratégie poursuivie par une entreprise ou une organisation, c'est surtout d'obtenir l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel doit alors permettre une victoire durable sur la concurrence, qui se déroule en toute transparence et dans des

## Conclusion Générale

---

conditions d'immutabilité et d'échange parfait des ressources. Ce qui confirme notre 2<sup>ème</sup> hypothèse qui était : Condor fonde son avantage concurrentiel grâce à sa stratégie marketing. Cette expérience au sein d'une entreprise de renommée nationale nous permis d'intégrer l'équipe à part entière, mais également de découvrir les domaines du management et du marketing en rapport avec un secteur d'activité prometteur, nous avons eu l'occasion de réaliser plusieurs tâches d'envergure qui ont constitué une mission de stage globale, celle de parvenir à maîtriser le fonctionnement du marketing et de réorienter la stratégie marketing de l'entreprise.

Enfin, ce mémoire nous a permis réellement prendre en compte les différents enjeux environnementaux et économiques qui influencent ce marché, et d'avoir une réflexion plus aboutie sur la stratégie marketing à adopter. Nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs et que les responsables de l'entreprise Condor puissent jeter un regard sur ce travail.

# **ANNEXES**

## **Liste des abréviations :**

**INTIC** : Ingénierie des Nouvelles Technologies de l'Information.

**FCS** : facteur clés de succès.

**DAS** : Domaine d'activité stratégique

**LCAG** : Learned, Christensen, Andrews et Guth

**BCG** : The Boston Consulting Group

**ADL** : Arthur Dehon Little

**GRH** : gestion des ressources humaines

**PESTEL** : politique, économique ; sociologique ; technologique ; écologique ; legal

**SWOT** : strengths, weaknesses, opportunities ; threats

**R&D** : recherche et développement

**SPA** : société par actions

**OMC** : organisation mondiale du commerce

**EM** : électroménager

**CKD** : Completely Knocked Down

**SKD** : semi Knocked Down

**ISO** : organisation internationale de normalisation

**PMR** : part de marché relative

**CA** : chiffre d'affaires

**PIB** : produit intérieur brut

**SMI** : système de management intégré

**SST** : Salarié sauveteur secouriste du travail

**FCE** : forum des chefs d'entreprise

## **Liste des figures**

**Figure n°1** : La démarche marketing

**Figure n°2** : Le processus de communication

**Figure n° 3** : Matrice du portefeuille d'activité du BCG

**Figure n°4** : Chaîne de valeur

**Figure n°5** : Le modèle d'analyse PESTEL

**Figure n°6** : L'analyse des 5 Forces de PORTER

**Figure n°7** : La matrice SWOT

**Figure n°8** : Les facteurs de la compétitivité

**Figure n°9** : L'avantage concurrentiel

**Figure n°10** : Unité de production de la SPA CONDOR ELECTRONICS

**Figure n°11** : Organisation du groupe BENHEMADI

**Figure n° 13** : Organigramme de CONDOR

**Figure n° 14** : L'analyse par les 5 forces de M. Porter de l'environnement concurrentiel de condor

**Figure n° 15** : Analyser la matrice BCG de l'entreprise condor

**Figure n°16** : Les composantes du segment lave-linge

## **Liste des tableaux et graphes**

**Tableau n°01** : Les points forts et les points faibles des moyens de communication média

**Tableau n°02** : les 5 forces de M.Porter

**Tableau n° 03** : Les chiffres d'affaires du lave-linge des concurrents de CONDOR

**Tableau n° 04** : Le chiffre d'affaires des 3 catégories de lave-linge en Algérie et celles de Condor :

**Tableau n° 05** : Le Chiffre d'affaires de chaque catégorie de lave-linge pour CONDOR et BRANDT

**Tableau n° 06** : Evaluation des caractéristiques du lave-linge par les distributeurs

**Le tableau n° 07** : Base de données de lave-linge automatique frontal

**Tableau n° 08** : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie automatique frontal

**Tableau n° 09** : Base de données de lave-linge automatique TOP

**Tableau n° 10** : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie automatique TOP

**Tableau n° 11** : Base de données de lave-linge semi-automatique twin

**Tableau n° 12** : Base de données de chaque marque en fonction du prix et du total des caractéristiques du lave-linge de catégorie semi-automatique twin

**Graphe n°01** : Le lave-linge automatique catégorie Frontal

**Graphe n°02** : Le lave-linge automatique catégorie TOP

**Graphe n°03** : Lave-linge semi-automatique catégorie TWIN

# Bibliothèque :

## Ouvrages :

- SOULIÉ D.S & ROUX D, Gestion, Paris, 1992,
- VERNETTE E, L'essentiel du marketing, 2e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002
- LENDREVIE J. & LINDON D, Mercator, 6e édition, Dalloz, Paris, 2000,
- TULL S. Donald, HAWKINS DELI, Marketing Research, Measurement & Method, Mac Millan, New York,
- Jean jacques LAMBIN, CHANTAL de moere loose, « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché ». Paris, Dunod, 7<sup>e</sup> édition
- GERARD GARRIBALDI, *analyse stratégique*, 3<sup>e</sup> éditions, édition EYROLLES, paris 2008.
- KOTLER & DUBOIS. « Marketing Management », Baume-les-Dames, Édition DELPHINE MANCEAU, 11<sup>ème</sup> édition, Mars 2005,
- Claude DEMEURE, *Marketing*, « aide-mémoire », 6<sup>e</sup> édition, édition Dunod, paris 2008,
- Natalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, « savoir, savoir-faire, savoir-être », édition dunod, paris ;2005,
- Bernard PERCONTE, *50 fiches pour comprendre le Marketing*, Bréal, Rome, 2003,
- Professeur Nicolas KERVYN, « *marketing stratégique et opérationnel* », édition doc notes,
- Philippe VILLEMUS, « *le plan marketing à l'usage du manager* », édition Eyrolles, 2009,
- Michel MARCHENSNAY, *management stratégique*, éditions ADREG, septembre 2004
- CHANDLER A., « strategy and structure : chapter in the history of the American Industrial Enterprise », Beard Books, 1962,
- ANSOFF I., *Corporate strategy*, NewYork, McGraw-Hill, 1965,
- PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence *dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982,
- Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod 6<sup>e</sup> édition, 2013,

- Alain Desereumaux, Xavier Lecoca, Wanessa Warnier, *Stratégie*, édition Dalloz, 1993.
- Cf. Joffre O. et Plé L, « Construction et interprétation de la matrice Sound », dans Kalika, J.P. Helfer et J. Orsoni (éd), *Management, cas et applications*, Vuibert, 2005,
- BRULHART.Franck, *les 7 points clés du diagnostic stratégique, avec les méthodes de cas*, édition Eyrolles, S.I 2009 ,
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; *Stratégique* ; 7eme édition ; Pearson Education ; 2005
- Kotler, K.Keller, D.Manceau. « *Marketing management* » 15<sup>e</sup> édition, édition Pearson, 2015,
- THIERY Savnin, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », 2005,
- L'avantage concurrentiel « Michael Porter » 1990
- Le grand livre de la stratégie "une bonne stratégie : gage du succès concurrentiel sur le long terme" écrit par JEAN-MARIE DUCREUX, senior advisor, NICOLAS KACHANER, senior partner et managing director et RENE ABATE, senior advisor du BOSTON CONSULTING GROUP. Edition d'organisation EYROLLES,
- Jean Loui Mucchielli, *Le commerce extérieur de la France*, A. Colin, 1999.

### **Sites internet, revues, articles, mémoires :**

- HRI mag, magazine en ligne, 1er septembre 2021 | Par Christian Latour, Professeur Collège Mérici <https://www.hrimag.com/Qu-est-ce-que-le-marketing>
- Site web de la compagnie gocardless, un réseau de paiement banque à banque,
- Article « Qu'est-ce que le ciblage marketing ? » écrit Par Axel Lefebvre, le 18/06/2020 site de la sarl LDC,
- Blog Concept To Success 24/03/2020,
- Mémoire « la politique de distribution » par Mme KEBLI Année Universitaire 2013 /2014
- Outtara Abdoulaye WENTTANI, « cours de communication mix »,
- Cours marketing, école française, publié le 13 JANVIER 2021, site web

- Namib shady, Mémoire on line. « Stratégies managériales et gestion des ressources humaines », institut supérieur des écoles sociales, licence 2015 INGHAM. Marc, « management stratégique et la compétitivité ».édition DE BOECK, université .1995.
- <sup>1</sup> NGOK EVINA.J-F, « la compétitivité des entreprises Africaines », le revenu des sciences de gestion n°267- 268, 2014,
- <sup>1</sup> MEMOIRE DE MAGISTER « COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME ETUDE DE CAS : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », présenté PAR SMADI LAKHDAR, Année Universitaire 2009 / 2010
- Article « la compétitivité : Concepts, définitions et applications » écrit par Lachaal L. Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie ; CIHEAM, 2001,
- DERJARDIN Marcus, « la compétitivité structurelle ». Le revue reflet et prospectives de la vie économique, RPVE Tomas.N°1, 2006,
- Un article de la revue L'Actualité économique « Comment mesurer la compétitivité structurelle des pays dans les équations d'exportation ? » par Raphaël Chiappini Volume 87, Numéro 1, Mars 2011,
- MORRIS.D, “the economic system in the UK”, revue, oxford university press, 1985
- Mémoire de magister Management présenté par Mlle BELKASSEM Zerfa intitulé « La compétitivité des entreprises algériennes » Université d'ORAN, promo 2013/2014
- YESFI.K, « la compétitivité de commerce extérieur : situation et perspective, cas de secteur textile habillement », DESA économie internationale. 2001
- FETRIDGE.D. G, « competitiveness: concept and measures », occasional paper n°5, industry Canada, 1995,
- <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>
- LES INDICATEURS DE COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE : ASPECTS CONCEPTUELS ET ÉVALUATION, de Martine Durand et Claude Giorno, OCDE,
- DOCUMENTS TECHNIQUES DE LA FAO SUR LES POLITIQUES COMMERCIALES relatives aux négociations de l'OMC sur l'agriculture No. 4. « Concurrence à l'exportation »

- BATHELOT Bertrand, « definition marketing », site web, [www.definition-marketing.com](http://www.definition-marketing.com)<sup>1</sup> Kotler, « marketing management 10<sup>ème</sup> edition, union, Paris, 2000,
- P. Krugman, « Compétitivité : une obsession dangereuse », Foreign Affairs, mars/avril 1994.
- Expos de synthèse « De la compétitivité à la compétence des territoires » par Bernadette Mérenne-Schoumaker, 2007,
- La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement par Mme Isabelle de Kerviler, 2011, Les éditions des JOURNAUX OFFICIELS
- POLGE M., « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? », in Revue internationale PME, Vol 13, n° 3-4, 2000, Page 121
- Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Microfinance : Cas du Crédit Mutuel par Christian Ghislain Tchoupe Kamgang, Université Catholique d'Afrique centrale - Maîtrise en Economie de Gestion 2006
- Article publié par François Normandin à la une, La stratégie en théorie : L'avantage concurrentiel, le nirvana de la stratégie ! le 05 avril 2018
- Revue française de gestion, La petite entreprise (II), 2003/4 (n° 145), Stratégie compétitive et environnement sectoriel par Enrique Claver Cortés, José Francisco Molina Azorin, Diego Quer Ramón,
- Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? par Marion POLGE, Université d'Avignon, 2000,
- Article publié par François Normandin à la une, La stratégie en théorie : L'ambiguïté causale : comprendre les rouages de l'avantage concurrentiel, le 27 février 2011.
- Mémoire de fin d'étude intitulé : « L'action stratégique de l'entreprise dans l'ère de la mondialisation et la recherche de la compétitivité » présenté par Mlle EZZIDI Fatima Zarha, à l'université Caablanca , promo : 2006-2007.
- Etude de cas réalisé par Mustapha ELHAMOUZ sur "L'importance de la logistique dans la compétitivité " publié le 20/03/2008 dans Etude et Analyses.com