

UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU



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

**Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales
Spécialité : Marketing industriel**

Thème

**La qualité d'un produit dans une stratégie marketing industrielle
cas TASSILI D.B.K**

Présenté par
FARADJI Tahar
LAKHDARI Faiza

Devant les membres de jury :

Rapporteur : M^r OUALIKENE SELIM.....PROFESSEUR à UMMTO

Président : Mr. ABIDI Mohamed.....MAA à UMMTO

Examineur : M^r ACHIR MOHAMMED.....MAA à UMMTO

Promotion : 2020/2021



REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier le bon Dieu qui nous a donné la force, le courage et la santé pour pouvoir suivre nos études avec succès.

Nous remercions Mr Oualikene qui nous a accompagné et guidé tout au long de ce travail, nous tenons à le remercier vivement pour ses précieux conseils, ses critiques, et sa présence aux moments de doute.

Nos plus vifs remerciements iront directement aux membres du jury pour leur efforts fournis lors de l'évaluation de notre travail de recherché.

Enfin nos remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.



Dédicaces

Avec l'aide du tout puissant Allah, on a pu réaliser ce travail que je dédie :

À mes très chers parents :

Pour leurs soutiens et leurs encouragements et sacrifices, tout au long de toutes mes années d'étude.

Je prie le Bon Dieu de les garder en bonne santé pour une longue vie, et m'aider à être toujours leur fierté.

À mes frères :

Pour leur soutien moral et matériel, et tous leurs encouragements, je vous souhaite une bonne continuation et réussite dans votre vie.

À ma grande famille, à mes cousins et chaque membre de leurs familles, à mes oncles et tous les membres de leurs familles.

À tous mes chères amis de groupe de f.c.tamurt que j'ai la chance et honneur de partager avec eux mon parcours universitaire (d'étude, footballistique et résidentiel) Exceptionnellement à mon très cher binôme LAKHDARI Faiza, et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

TAHAR



Dédicaces


Je dédie ce travail à

Mes chers parents Brahim et Karima pour leurs sacrifices, encouragements et amour, sans votre aide je n'aurais pas pu réussir, que le bon Dieu vous garde.

Mes adorables sœurs et frère Nesrine, Nabila, Mnouer, Zine pour tout le soutien et l'amour qu'elles m'apportent depuis toute petite.

Ma copine Souad pour son aide, sa patience, ses encouragements pendant, sans toi je ne serais jamais parvenue à faire cela.

Mon binôme Tahar.



Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

04P : les quatre politiques de mix marketing

ANP : Agence Nationale des Ports

BCG : Boston Consulting Group

CA : Chiffre d'affaire

CRMA : Caisse Régionale de Mutualité Agricole

DAS : domaine d'activité stratégique

D.B.K : Drâa Ben Khedda

DNC : Direction Nouvelle pour la reconstruction

GIPLAIT : Groupe Industriel de Productions Laitières

GIPLAIT : Groupe Industriel de Productions Laitières

GM : Grand modèle

ISO : international standard organisation

OROLAIT : l'Office régional de l'Ouest

ONALAIT : Office Nationale Est-Ouest

ORELAIT : L'Office Régional de l'Est

ORLAC : L'Office régional du Centre

SAA : Société Algérienne des Assurances

S.P.A : Société Par Action

PM : Petite modèle

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats.

UHT : Ultra Haute Température



Sommaire

Introduction général.....	01
Chapitre 1 : la qualité de produit.....	02
Introduction.....	02
Section 01 : présentation du produit.....	02
Section 02 : conceptualisation de la qualité.....	07
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : les fondements stratégiques du marketing.....	20
Introduction.....	20
Section 01 : les fondements de l'analyse stratégique.....	20
Section 02 : les stratégies marketing.....	36
Conclusion.....	47
Chapitre 03 : l'étude empirique de la qualité des produits au sein de l'entreprise « TASSILI » D.B.K.....	48
Introduction.....	48
Section 1 : présentation générale de l'entreprise.....	48
Section 2 : l'analyse de la qualité et de processus de lancement d'un nouveau produit « Sébaou ».....	64
Conclusion.....	69
Conclusion générale.....	70



Introduction générale

Introduction générale

La commercialisation d'un produit dans une entreprise industrielle implique des conditions pour une part de marché importante et ensuite une compétitivité sur le marché pour qu'elle réalise les but d'entreprise c'est-à-dire une richesse pour qu'elle batte les entreprises sur le marché et parmi ses conditions on trouve la qualité de produit à vendre soit sur le plan national ou à l'international.

Actuellement sur le plan international l'Algérie est faible ses entreprises presque ne vendre rien à part les hydrocarbures et les dattes.

L'objectif de notre travail est d'expliquer l'importance de la qualité d'un produit dans une stratégie industrielle. Et pour cela nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

Comment la qualité d'un produit peut être une stratégie de marketing industrielle ?

Et pour répondre à cette problématique nous avons jugé de passer en revue aux questions secondaires suivante :

Durant notre recherche nous avons utilisé le mémoire, les revues, les livres et les sites internet comme une démarche méthodologique.

Nous avons choisi cette thématique parce qu'il reflète notre désir d'approfondir nos connaissances de notre domaine d'étude.

Et pour bien menée notre recherche nous avons devisé le travail en trois chapitres composer en deux section. Dans le premier chapitre nous allons parler Sur la qualité en mettant l'accent dans la première section appelée présentation de produit et dans la deuxième section sur la conceptualisation de la qualité. Dans le deuxième chapitre nous allons intéressés au fondement stratégique du marketing en mettant l'accent sur les fondements de l'analyse stratégique et dans la deuxième section nous allons parler sur la stratégie marketing. Dans le troisième chapitre qu'est l'étude empirique de la qualité des produit au sein de l'entreprise « TASSILI D.B.K » divisé en deux section, section une nous allons présenter notre organisme d'accueil « TASSILI », et dans la deuxième section nous allons tenter de faire une analyse sur la qualité et le processus de lancement d'un nouveau produit en prend l'exemple « Sébaou ».



Chapitre I
La Qualité de Produit

1 Introduction

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toutes les entreprises qui proposent des biens et services sur le marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi, sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour toutes les entreprises car c'est un critère essentiel de choix pour leurs clients. C'est un facteur que les premiers doivent avoir avant que les seconds arrivent.

Dans ce chapitre introductif nous allons expliquer la notion du produit et celle de la qualité afin de mieux comprendre notre petite étude sur le terrain.

2 Section 01 : présentation du produit

3 Le concept Produit

Le produit est vu par les auteurs comme un panier d'attributs qui a pour objectif de répondre aux attentes des consommateurs.

Ces attributs sont classés en nombres de trois : physiques, symboliques et de services. Dans ce cadre, nous nous attelons la tâche de présenter les définitions associées à la notion produit.

Parent J. a défini le produit comme « l'ensemble d'éléments matériels représentant le support physique du produit et d'éléments fonctionnels définissant l'utilité de celui-ci (produit) pour le consommateur¹ ».

Chirouze Y. considère quant à lui, « le produit comme un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation ainsi que celles (fonctions) d'estime que le consommateur désire pour le service qu'il rend et sa capacité à satisfaire des besoins² ».

Kotler. P et Dubois. B. Définissent le produit comme étant « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin »³

De toutes ces définitions nous pouvons en tirer que le produit est vu comme un ensemble d'éléments constituant une offre (bien ou service à but lucratif) sur le marché pour satisfaire un désir, ou un besoin du consommateur.

4 Les attributs du produit

Le produit est défini aussi comme un ensemble d'attributs physiques, symboliques et de services qui servent à répondre aux besoins des consommateurs :

¹ PARENT J., « les firmes industrielles », édition PUF, Paris 1975, T2, P17

² CHIROUZE Y., « le marketing : de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit », édition PUF, Paris 1987, P115.

³ KOTLER P ET DUBOIS B., « marketing et management », 9ème édition publi-union, 1997, P 302

- Les attributs physiques qui constituent les caractéristiques intrinsèques du produit tel que sa composition, sa forme, sa taille et ses performances ;
- Les attributs symboliques qui se réfèrent à l'image, au nom et au design du produit ;
- les attributs de service qui concernent l'ensemble des services offerts par le producteur et par exemple ;
- Les conseils sur les conditions de paiement, la garantie, l'installation et services après-vente.

4.1 Classification et nomenclature des produits

La classification est une liste exhaustive de critères permettant de déterminer des catégories homogènes de produits, tandis que la nomenclature est une liste de produits exhaustifs et classés selon un ordre logique⁴.

4.1.1 Classification des produits

La classification des produits s'élabore selon la manière dont le client les achète et ils sont généralement classés à partir de trois catégories majeures, à savoir : Les produits durables et non durables, les produits de consommation et les produits industriels.

4.1.1.1 Les produits durables et les produits non durables

Les économistes ont classifié les produits en fonction de leur durée de vie en biens durables et non durables⁵.

Les biens durables ce sont des produits utilisés pendant une longue durée et qui sont considérés comme un investissement pour le consommateur ou pour l'entreprise. La décision d'achat de ce type de produit sera prise après mûres réflexions et sa durée de vie pourrait être prolongée par des réparations éventuellement, exemple : les biens d'équipement professionnel (une machine) ou d'équipement des ménages comme les meubles et produits électroménagers.

Les biens non durables sont des produits périssables et qui sont destinés à la consommation dans un temps bien limité après leurs productions. Ces derniers sont des produits qui ont une durée de vie courte, comme les produits alimentaires.

4.1.1.2 Les produits de consommation

Les produits de consommation finale sont des biens qui seront détruits directement à leurs premières utilisations et on distingue à ce titre :

⁴DEMEURE C., « marketing : aide-mémoire », 6eme édition Dunod, Paris 2008, P 94

⁵DEBOURG M.C. JOEL C et PRERRIER O., « pratique du marketing », 2eme édition Berti, P 98

4.1.1.2.1 Les produits d'achat courant

Qui sont des biens de consommation fréquemment achetés par le client avec un minimum d'effort de comparaison avec les autres marques existantes sur le marché. Ces produits sont de trois types :

- Les produits de base : achats réguliers, le consommateur fidélisé peut les acheter rapidement ;
- Les produits d'impulsion : sont des produits achetés sans efforts de recherche ou planification dès lors qu'ils sont disponibles sur tous les marchés et ils répondent généralement à des besoins inhabituels ou peu fréquents ;
- Les produits d'urgence : sont ceux (produits) achetés quand l'urgence du besoin se fait sentir.

4.1.1.2.2 Les produits d'achat réfléchi

Sont des biens pour lesquels le client fait d'abord référence à certains critères de sélection et de comparaison avec les autres produits concurrents disponibles sur le marché avant la décision d'achat, tel que le prix et la qualité.

4.1.1.2.3 Les produits de spécialité :

Sont des biens de consommation possédant des caractéristiques uniques pour lesquelles de nombreux acheteurs sont prêts à faire un effort considérable pour les acquérir, c'est le cas pour les produits de luxe, par exemple.

4.1.1.2.4 Les produits non recherchés

Sont des biens dont le consommateur ignore l'existence. A titre d'exemple illustratif, citons le cas d'un nouveau produit qui nécessite le recours aux actions marketing pour le faire connaître et atteindre une notoriété suffisante.

4.1.1.3 Les produits industriels

Ils sont classés selon leur place dans le processus de production, à l'exemple de ceux dont teneur suit :

- Les matières premières : Il s'agit par là des entrants dans la composition du produit fini.
- Les biens d'équipements : ce sont des biens n'entrant que partiellement dans le processus de production tel que les bâtiments, les bureaux et les machines.
- Les fournitures et les services : sont des biens industriels qui n'entrent pas dans les compositions du produit fini. Les fournitures (peinture, papier) sont l'équivalent industriel des consommations courantes. Les services comprennent l'entretien, le

conseil, la formation etc. Ces services font parfois l'objet d'un contrat négociable avec des petites entreprises ou les constructeurs d'origine.

4.1.2 La nomenclature des produits

La nomenclature est un document de synthèse qui nous renseigne sur la composition du produit, c'est-à-dire l'articulation existante entre les diverses matières et pièces constituant ce produit. La nomenclature devra permettre la détermination de tous les produits nécessaires à la fabrication d'un bien, c'est ce qu'on appelle le calcul des besoins en matière de production des composantes ou du produit fini. Selon Courtois A et Pillet M, une nomenclature est une liste de pièces et des sous-ensembles composant un produit. Cette liste comporte ainsi la structure du produit en détaillant les différents niveaux de composants depuis des pièces primaires jusqu'au produit fini.

4.2 Les différents niveaux d'un produit

Il est utile de distinguer cinq niveaux d'un produit et chacun d'entre eux augmente la valeur de l'offre pour le client.

- Au niveau fondamental, se trouve le bénéfice central que le client achète en regard du problème qu'il se pose :
 - L'acquéreur d'une perceuse achète des trous, le client d'un hôtel du repos et du sommeil.
 - La tâche du responsable marketing n'est pas de vanter les caractéristiques du produit, mais de gagner l'adhésion des clients pour faire écouler son produit.
- Le produit générique, c'est le noyau entouré de toutes ces caractéristiques. Une chambre d'hôtel contient un lit, une chaise et un lavabo.
- Le produit attendu, correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit : un hôtel doit être propre et son personnel bien accueillant.
- Le produit augmenté, représente la totalité de ce que l'entreprise offre pour répondre aux attentes du client et envisager même les possibilités de les dépasser. C'est généralement à hauteur de ce traitement de faveur que s'affiche la différenciation par rapport aux concurrents.
- Le cinquième niveau, porte sur le produit potentiel qui comprend toutes les améliorations et transformations envisageables. C'est à ce niveau de situation que les entreprises cherchent de nouvelles manières à mesure de satisfaire leurs clients⁶.

⁶Courtois A et Pillet M., « gestion de production », édition d'organisation, 1955, P 54

La différenciation s'appuie sur les différentes dimensions du produit et sur la prise en compte du système de la consommation totale du client, c'est-à-dire la manière dont il obtient puis consomme le produit.

5 Le marketing de produit

5.1 Définitions du marketing

Kotler.P et Dubois.B (2005) définissent le marketing comme suit : « le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange.⁷»

Selon Demeur.C (1999, P5) « Le marketing est un ensemble de techniques, basées, sur la détermination des besoins et désirs des consommateurs permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs⁸».

Lendrevie.J et Lindon.D (1990, P 314), quant à eux indiquent que :« Le marketing est l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés ou si l'on préfère leurs clientèles⁹ ».

5.2 L'émergence du marketing

Le marketing comme il a été reconnu est apparu aux états unis durant les années 50, et depuis son apparition, il a connu une évolution continue. Cette évolution peut s'expliquer par plusieurs phénomènes tels que la multiplication des produits servants à la même utilité, le changement du consommateur¹⁰ qui sont mieux informés et de plus en plus exigeants.

L'évolution du marketing a été marquée par trois phases :

- **l'émergence de la fonction production** : où la fonction de production dans l'entreprise était dominante sur les autres fonctions, et durant laquelle le seul objectif de l'entreprise était de produire plus pour satisfaire la demande croissante des consommateurs.

- **l'émergence de la fonction vente** : la concurrence est devenue plus persistante, ce qui mène les managers des entreprises à se diriger vers d'autres fonctions. La fonction vente s'est développée pour stimuler la demande et ainsi écouler les produits finis de l'entreprise¹¹ .

- **l'émergence du marketing** : L'apparition du marketing été accompagné par l'écoute du consommateur et la recherche de ses besoins.

⁷www.memoirenligne.com consulté le 21/11.2020

⁸ Demeure Claude, « *Marketing* », 2eme édition, Edition sirey, Paris 1999, p5

⁹ Lindon Denis et Lendrevie Jacques : « *Mercator théorie et pratique du marketing* », 4ème édition, Edition dalloz, Paris 1990, P314

¹⁰www.cours-gratuit.com consulté le 22/11/2020.

¹¹ Chirouz Alexandre, « *Introduction au marketing* », Edition Foucher, paris 2001, p07.

6 Mix marketing du produit

Le marketing des produits est dominé par les 04P du marketing à savoir le produit, le prix, la distribution, la communication.

6.1 Le produit

Il faut tout d'abord identifier les caractéristiques du produit ainsi que tous les services supplémentaires gravitant autour de lui qui correspondent avec les attentes des clients et le positionnement du service vis-à-vis de la concurrence.

6.2 Le prix

Il a un impact sur le niveau de satisfaction de l'acheteur du produit. Souvent, payer un prix plus élevé rend le client plus satisfait. Le prix est souvent considéré comme un indicateur de la qualité et vice-versa.

6.3 Le lieu et le temps (la place)

Le choix des canaux de distribution est une décision importante dans les entreprises industrielles. La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux à la fois selon la nature du produit commercialisé¹².

6.4 La communication

Elle joue un rôle majeur dans la perception que le public cible peut avoir sur les services de l'entreprise. La communication est le moyen de construire une reconnaissance de marque et d'établir un référentiel pour évaluer la qualité des produits pour les clients potentiels.

Section 02 : conceptualisation de la qualité

« L'entreprise est une machine à fabriquer et à vendre un produit ou un service. L'entreprise est un chantier de construction de la qualité¹³ »

1 Définitions de la qualité

Le mot qualité est souvent utilisé dans le langage courant, mais avec des significations plus aux moins différentes. Voici quelques définitions données par Larousse (2014)¹⁴.

- Une manière d'être, bonne ou mauvaise.
- supériorité, excellente en quelque chose.
- talent, ce qui fait le mérite de quelqu'un....

¹²Christopher Lovelock, op.cit, P32.

¹³Landoyer Guy, « la certification iso 9000 un moteur pour la qualité », Edition de l'organisation, Paris 2000, P85

¹⁴Larousse 2014

Selon AFNOR (2005) : « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs¹⁵ »

La norme internationale ISO8402 (1994, version antérieure : 15 juin 1986) a officialisé la définition de la qualité dans le monde des produits industriels et des services comme : « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité (produit ou service) qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins (de clients), exprimés ou implicites¹⁶ ».

La norme ISO 9000 (2000), quant à elle, la définit : « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigeantes¹⁷ ».

Laudrey.G (2000, P 57) affirme que c'est une définition précise qui relie un produit à son usage et, par conséquence, à la satisfaction du client qui en fait son usage.il a aussi présenté sa propre définition : « la qualité d'un produit et/ou service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné¹⁸. »

Eiglier.P et Langeard.E (1996, P 90) lui donnent cette définition :« La qualité s'exprime globalement en fonction de la satisfaction que retire le client de cette prestation dans son ensemble. Par ailleurs la caractérisation principale de cette qualité outre le fait qu'elle n'est jamais acquise est qu'elle est toujours relative¹⁹ »

Après ces définitions, on peut en déduire que la qualité ait un sens différent du point de vue du client mais aussi de l'entreprise :

- ❖ pour le client : la qualité est liée à sa satisfaction. C'est l'écart entre ce qu'il a souhaité avoir du produit/service et ce qu'il a reçu en retour.
- ❖ pour l'entreprise : la qualité est liée à l'atteinte des objectifs d'amélioration continue de ses produits et sa capacité à satisfaire ses clients pour avoir un maximum de profit.

2 Les formes de la qualité

Dans la pratique, la qualité se décline en deux formes :

¹⁵Site internet www.Afnor.com consulté le 22/12/2020

¹⁶ Guy Laudoyer, ibid, P56

¹⁷www.commentcamarche.net/qualité-et-management-par-la-qualité consulté le 23/12/2020

¹⁸ Guy Landoyer, Op.cit., P57

¹⁹Eiglier pierre et langearderic, Op.cit, p90

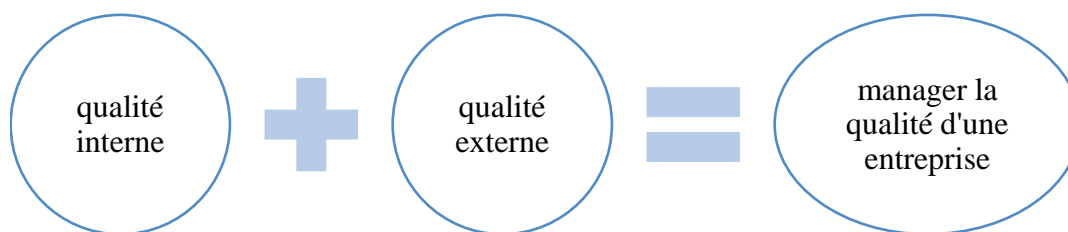
2.1 La qualité interne

Elle correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise²⁰, il s'agit de mettre en œuvre des moyens permettant de détecter les dysfonctionnements de l'entreprise et essayer de les limiter. Les bénéficiaires ici sont la direction, les actionnaires, le personnel.

2.2 La qualité externe

Elle correspond à la satisfaction des clients²¹, il s'agit de fournir des produits et services conformes aux attentes des clients pour les satisfaire et les fidéliser. Au quotidien, plusieurs entreprises perdent des clients parce qu'elles ne répondent pas parfaitement à leurs attentes. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients et tous les partenaires externes de l'entreprise. Il faut signaler qu'il est très difficile de garantir une qualité externe si la qualité interne est indisponible.

Figure 1: la qualité externe et interne



Source : www.commentçamarche.net/qualité

3 Les principes du management de la qualité

L'une des définitions du mot « principe » est la notion de règle ou une conviction qui influence la manière de réaliser quelque chose. Les « principes de management de qualité » sont un ensemble de règles qui servent de base pour le management de la qualité. Ces principes peuvent être utilisés comme base d'amélioration de la performance par les entreprises dans le but d'atteindre l'excellence organisationnelle.

3.1 Principe 01 : orientation client

Dans une entreprise, on ne trouve qu'un seul patron « le client », il peut licencier tout le personnel en quittant tout simplement l'entreprise et dépenser son argent chez une autre.

L'enjeu de ce principe est de satisfaire les clients, et les fidéliser. Du coup, pour que l'entreprise parvienne à s'orienter parfaitement vers les clients, elle doit identifier les attentes

²⁰www.commentçamarche.net/qualité-et-management-par-la-qualité consulté le 23/12/2020

²¹www.commentçamarche.net/qualité-et-management-par-la-qualitéibid

deceux-ci, les étudier et essayer de les satisfaire.

Les avantages :

- Une plus grande loyauté de la part des clients.
- augmentation de la part de marché donc les bénéfices de l'entreprise.
- augmentation de la satisfaction des clients.

3.2 Principe 02 : leadership

Les dirigeants de l'entreprise doivent créer et maintenir un climat interne favorable, dans lequel le personnel va s'impliquer pleinement à ses tâches.

Les avantages :

- les problèmes de communication au sein de l'entreprise sont réduits.
- les objectifs de l'entreprise sont bien compris par le personnel.
- les activités sont constamment évaluées et mises en œuvre de façon unifiée.

3.3 Principe 03 : implication du personnel

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends²² ».

Benjamin Franklin.

Il est vraiment question d'impliquer tout le personnel de l'entreprise, car un personnel compétent et impliqué à tous les niveaux de l'entreprise est fondamentale pour améliorer sa capacité à créer et offrir de la valeur.

Les avantages :

- Personnel motivé et engagé.
- responsabilité du personnel des performances fournies.
- innovation et créativité du personnel pour l'atteinte des objectifs.

3.4 Principe 04 : approche processus

Ce principe considère l'entreprise comme un ensemble de sous-activités cohérentes entre elles. Cette approche permet de faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise de façon efficace, d'aborder les différentes activités et leurs managements ainsi que les objectifs de l'entreprise.

Les avantages :

- Des coûts réduits dus à l'efficacité d'utilisation des ressources.
- la focalisation sur les ordres de priorité et les opportunités.

²²www.qualitiso.com/07principes-de-management-de-la-qualite consulté le 02/01/2021

- des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.

3.5 Principe 05 : amélioration continue

« *La vie est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* » Albert Einstein.

L'entreprise doit continuellement chercher à s'améliorer, la moindre des choses, garder un certain niveau de performance. L'amélioration peut s'appliquer en :

- améliorant la satisfaction des clients.
- améliorant les performances des processus.
- saisissant les opportunités.
- corrigeant les non-conformités.

Les avantages :

- Permet un avantage concurrentiel dû à des capacités organisationnelles améliorées.
- une rapidité pour la saisie des opportunités.
- aptitude à anticiper et réagir aux risques.

3.6 Principe 06 : prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés²³. La prise de décision est souvent compliquée car l'avenir de l'entreprise en dépend, c'est pour ça qu'il faut avoir des informations de sources différentes (interne, externe) et les interpréter. Cette analyse conduit à une plus grande confiance lors de la prise de décision.

Les avantages :

- Amélioration des processus décisionnels.
- amélioration de l'évaluation de la performance des processus.
- amélioration de l'efficacité et l'efficience opérationnelle.

3.7 Principe 07 : relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs²⁴. Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui ont une influence sur les activités de l'entreprise : les fournisseurs, les banquiers,

²³Organisation international de normalisation iso, « *principes de management de qualité* », 2012, ISBN 978-92-67-20650-9

²⁴Iso, Op.cit., 2012

la réglementation...et même la norme ISO9001.

Les avantages :

- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées.
- augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées.

4 Les enjeux de la qualité

4.1 L'enjeu pour le client

4.1.1 La satisfaction

Ne pas respecter un contrat entre un fournisseur et le client est le meilleur moyen de mécontentement de ce dernier, car le prix et le temps de patience peuvent-être oubliés, mais pas la qualité de produit/service proposé ou refusé.

4.1.2 La fidélisation

Un client fidèle est celui qui :

- Prescrit l'entreprise.
- Lui confie ses besoins.
- Est immunisé contre la concurrence.

Il est important de rappeler que fidéliser un client déjà existant coûte beaucoup moins cher que conquérir un nouveau.

4.2 L'enjeu pour le collaborateur

4.2.1 L'appui dans l'action de chacun

L'amélioration de la qualité de travail est un facteur d'accroissement de l'efficacité. Toutes les personnes peuvent contribuer à la qualité en améliorant leurs qualités de travail. Là, ils seront libérés des travaux supplémentaires négatifs et pénibles comme les retouches, ou la reprise du travail.

4.2.2 L'aide à l'animation managérial

Avant, le management consistait à faire passer des directives de la direction vers les salariés. Aujourd'hui, le management est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable de ses clients, qu'ils soient internes ou externes²⁵.

²⁵Détrie Philippe « *Conduire une démarche qualité* », édition de l'organisation, 4eme édition, 2003 Paris, P34

Les entreprises maintenant, contrairement au passé, cherchent avant tout à satisfaire les besoins des clients, en orientant toute la culture de l'entreprise vers celui-ci, et en utilisant l'amélioration continue de la qualité pour y parvenir.

Leader +Equipe —————→ **Client**

4.2.3 La cohésion

Un climat favorable peut aider beaucoup une équipe à progresser et offrir les meilleures prestations. La démarche qualité dans les entreprises propose une nouvelle façon d'exécuter les tâches, il s'agit de « travailler ensemble », et pour y arriver, il faut soutenir la communication au sein de l'entreprise, et le partage des problèmes existants, pour pouvoir les régler.

4.3 L'enjeu pour l'entreprise

4.3.1 L'amélioration du fonctionnement

Un certain nombre d'auteurs indiquent que les gains potentiels en matière de qualité peuvent s'élever jusqu'à 20% du CA²⁶.

4.3.2 La différenciation

Aujourd'hui, les clients sont exigeants et infidèles, à cause des multitudes de choix sur le marché, partout l'offre dépasse la demande.

La mise en œuvre d'une démarche qualité va renforcer l'attractivité et la notoriété de l'entreprise en lui procurant des avantages concurrentiels tels que :

- L'image d'excellence.
- l'écoute du client.
- des produits/services adaptés.
- la capacité d'anticipation.

4.3.3 Le développement

À présent, les clients privilégient beaucoup plus la qualité que d'autres critères lors de l'achat, ce qui fait que produire n'est plus suffisant pour se développer sur un marché.

Donc, tous les efforts de productivité ne sont pas suffisants si la qualité n'est pas au rendez-vous.

Productivité + Qualité —————→ **Compétitivité**

²⁶Détrie Philippe, Ibid, P35

5 Les bénéfices attendus de la qualité

De la diminution des coûts due à la réduction de nombre d'erreurs, à l'augmentation du profit, de la différenciation à l'augmentation de part de marché par l'acquisition de nouveau client, tous ces bénéfices proviennent de l'application d'une démarche qualité dans une entreprise. L'importance de la qualité peut se résumer dans le tableau suivant.

Tableau 1: Les bénéfices de la qualité

Le bénéficiaire	Les seize bénéfices de la qualité	
	Diminuer	Accroître
Le client	Réclamations - Coûts de prospection	Satisfaction - Fidélisation
Le collaborateur	Retouches-Désorganisation Attribution – Non Conformités	Amélioration - Prévention Contribution - Valeur ajoutée
L'entreprise	Mauvaises références + Pertes de part de marché	Notoriété - Croissance

Source : Philippe Détrie, « *conduire une démarche qualité* » Edition d'organisation, 4eme édition, 2003 Paris, p38

6 La non-qualité

L'opposé de la qualité est la non-qualité, il s'agit de la diminution de la qualité due à l'incapacité de l'entreprise à répondre aux attentes des clients.

On trouve quatre facteurs qui reflètent la non-qualité de l'entreprise.

6.1 L'ignorance des attentes des consommateurs

Pour pouvoir offrir une bonne prestation aux clients, l'entreprise doit faire des études de marché, surtout en ce qui concerne les attentes des clients. Si l'entreprise n'investit pas dans ses recherches, il va y avoir un manque d'informations à propos des critères de qualité des clients.

Ce manque d'informations va mener à un écart entre la perception de l'entreprise et ce que les consommateurs attendent réellement.

6.2 Absence des normes

Les normes sont des règles qui régissent le concept de la qualité et qui permettent de définir et d'attribuer les tâches à chaque employé afin de répondre aux attentes des clients.

C'est l'écart entre les perceptions de l'entreprise et la concrétisation des perceptions en normes, il peut s'agir d'un ensemble de contraintes en interne comme en externe, tel que : le manque de guichet ou une nouvelle loi qui va empêcher d'arriver à ce que le consommateur désire.

6.3 Le non-respect des normes

Ici on trouve la différence entre le service offert et les normes préalablement établies pour celui-ci.

Cette différence peut être causée par de multiples facteurs :

- Personnel mal préparé.
- le non-respect du personnel des normes établies.
- Des informations mal transmises au personnel (la non diffusion des normes).
- pannes d'équipement.

6.4 Les promesses non tenues

Quand une entreprise promet plus et offre moins, un écart né entre le service offert et la communication de l'entreprise.

La communication peut être le moyen de se démarquer dans un marché cible, mais il peut avoir un risque dans le cas où l'entreprise fait des promesses sans pouvoir les honorer, son image va donc être touchée par l'insatisfaction des clients.

7 Les conséquences de la non-qualité

La non-qualité génère plusieurs problèmes et coûts pour l'entreprise, elle :

- Influence négativement sur les bénéfices espérés ;
- influence négativement sur réputation de l'entreprise ;
- provoque un manque de confiance et des réclamations des clients ;
- provoque la démotivation et le stress pour le personnel ;
- génère une perte de temps ;
- génère des pertes dues aux achats de matières inutilisées (correspondant à des erreurs d'approvisionnement) ;
- provoque la perte d'un avantage concurrentiel ;
- induit des pertes de la part de marché ;
- influence la productivité due au retard, au gaspillage de matières premières...

8 La qualité du produit

La qualité des produits et des services sont t devenus une préoccupante nécessité car elle est considérée comme l'un des meilleurs outils de lutte contre la concurrence. De ce fait, la mise au point d'une démarche qualité doit apporter à la firme une plus-value considérable et donc une garantie de la satisfaction clients.

L'AFNOR définit la qualité comme étant l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimés ou potentiels) des utilisateurs. Selon l'association Américaine du contrôle et de qualité : la qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins exprimés, ou bien implicites.

Lorsque nous employons le terme de « qualité », nous faisons en général référence à l'aspect technique du produit qui s'appuie sur son niveau de performance, sa fiabilité (absence de pannes), sa durabilité (durée de vie), sa conformité (capacité à tenir ses promesses).

9 Les différents niveaux de la qualité du produit

9.1 Du point de vue du client

Comme elle a été définie, le client estime la qualité entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend du service. A ce niveau la qualité se décline à deux niveaux :

- La qualité de service attendu par le client.
- la qualité de service perçue par le client.

9.2 Du point de vue du prestataire

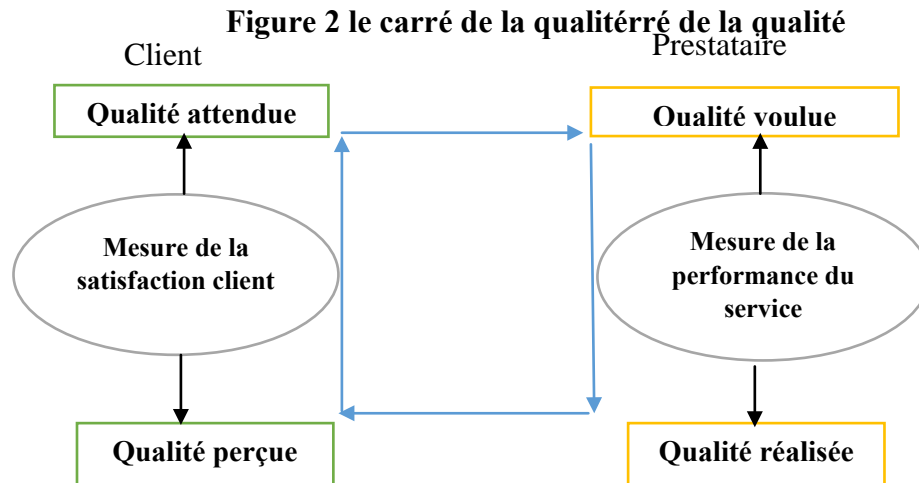
Pour le prestataire de service, la qualité de service peut être analysée à deux niveaux :

- La qualité du produit souhaité par le prestataire : il s'agit de la qualité que l'entreprise souhaite atteindre.
- La qualité du produit délivrée : il s'agit de la qualité du produit qu'il a offert à ses clients.

10 Le carré de la qualité

Le carré de la qualité est une représentation de la vision de l'entreprise et du consommateur par rapport à la qualité des produits. Il permet de mesurer les écarts entre :

- **Le produit voulu et celui réalisé du côté de l'entreprise.**
- **Le produit attendu et celui perçu du côté du consommateur.**



Source : Laurent Hermel et Gerard Louyat, op.cit, P69.

On peut définir les éléments du carré de la qualité comme suit :

❖ La qualité attendue

Comme son nom l'indique, c'est la qualité que le consommateur attend du produit. Ce concept est très proche de celui de la qualité-prix, ça veut dire que le client va comparer consciemment ou inconsciemment la qualité du produit qui lui est offerte avec celle qu'il attendait.

Dans ce cas, la notion de la qualité attendue est très importante vu que si elle est bien étudiée par l'entreprise, elle va mener à la satisfaction du consommateur.

❖ La qualité perçue

Gronroos, CH et al (1984) suggèrent que la qualité perçue d'un produit est le résultat d'une évaluation du processus au sein duquel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et de son résultat par rapport à ce qu'ils attendent²⁷.

La qualité perçue est la perception par le client de la capacité d'un produit et/ou service à répondre, par ses caractéristiques et performances, aux attentes qu'il est en droit d'avoir. Les critères sur lesquels on perçoit la qualité d'un bien (tangibles) et/ou d'un service (intangibles) diffèrent sur plusieurs points²⁸.

❖ La qualité voulue (souhaitée)

C'est le produit final que l'entreprise veut offrir à ses clients. Elle comporte un nombre de caractéristiques qu'elle veut atteindre pour répondre à la qualité attendue.

²⁷Lovelock Christopher, Op.cit, P445

²⁸www.mercator-publicitor.fr consulté le 22/12/2020

❖ La qualité réalisée (délivrée)

C'est l'ensemble des caractéristiques que l'entreprise a pu offrir à ses clients.

Il est difficile que l'entreprise arrive à offrir un produit avec une qualité voulue car il y'a toujours des écarts entre ce qu'elle prévoit et ce qu'elle réalise.

Pour minimiser ces écarts, l'entreprise doit faire des études de marché, notamment celles qui porteront sur les attentes, besoins et désirs des clients, pour pouvoir offrir un produit final très proche de ce que les clients attendent.

11 Les dimensions de la qualité du produit

La notion de qualité est définie à partir de six dimensions, à savoir²⁹ :

- La dimension stratégique : Cette démarche stratégique intervient dans la réalisation du projet de l'entreprise sur le marché ;
- La dimension commerciale, du fait de la prise en compte de la qualité par le client au moment de l'acte d'achat ;
- La dimension financière, dans la mesure où la non-qualité peut être très coûteuse ;
- Dimension organisationnelle, car les structures de l'entreprise interviennent fortement dans ses capacités à produire la qualité ;
- La dimension technique, dans la mesure où la production de la qualité, de la conception à la réalisation, met en œuvre des méthodes et des machines.
- Une dimension humaine, du fait que tout ce qui précède n'est que le fruit des activités coordonnées d'un groupe de personnes.

12 Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons passé en revue les différents concepts à savoir : les produits, le marketing, la qualité, et la qualité des produits.

Ces éléments montrent que le marketing des services est essentiel pour gérer les échanges entre l'entreprise et son environnement, et cela, en cherchant à satisfaire à la fois les clients et ses propres intérêts.

La qualité est devenue un élément essentiel pour toute entreprise souhaitant se différencier et se démarquer des concurrents et son évaluation est plus au moins compliquée, car seul le client peut la juger.

²⁹Kolter et Dubois « Marketing Management » 15eme édition Pearson Education, P 405

Pour les produit tangibles ainsi que pour les services, la qualité est plus que nécessaire car elle reflète le niveau de satisfaction des clients qui est le résultat de la comparaison entre le produit attendu et celui reçu.



CHAPITRE II

LES FONDEMENTS

STRATEGIQUES DU

MARKETING

II. Introduction

L'analyse stratégique a pour objectif d'identifier le marché à conquérir ou à défendre. La délimitation du marché pertinent de l'entreprise, implique au préalable le découpage du marché générique en sous-ensembles de marché. Les consommateurs faisant parti d'un même segment partagent les mêmes besoins, les mêmes comportements et les mêmes motivations d'achat et sont susceptibles de constituer un marché potentiel. L'objet de la première section est de présenter les notions de métier, du couple produit marché, de mission ainsi que les outils de l'analyse stratégique.

Il existe plusieurs outils d'analyse stratégique et nous nous focaliserons sur les plus utilisés, à savoir :

- Le modèle des cinq forces concurrentielles de M. PORTER. Cet outil a le mérite de proposer une analyse au niveau des secteurs d'activité en mettant l'accent sur le poids de chacune des forces identifiées (client, fournisseur, produit de substitution, entrant potentiel et intensité concurrentielle) ;
- La matrice du BCG est l'outil indispensable dans l'analyse du portefeuille d'activités et du portefeuille produit de l'entreprise. La matrice du BCG est complétée et approfondie par la matrice Mc KINSEY. Cette dernière reprend la même logique que la première, à savoir une analyse par des facteurs de compétitivité et d'attractivité, mais avec une multitude de critères;
- À côté de ces modèles phares de l'analyse, nous présenterons le modèle PIMS et le modèle SWOT.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'élaboration de la stratégie marketing. On reprendra la séquence segmentation - ciblage - positionnement. Nous mettrons l'accent particulièrement sur l'intérêt de procéder à la segmentation et au positionnement. Nous présenterons aussi les différentes méthodes de segmentation, ainsi que les conséquences du non segmentation et du non positionnement du produit.

Section I : Les fondements de l'analyse stratégique

Au sein de marchés dynamiques, voire turbulents, l'aptitude et la volonté de l'entreprise à apprendre plus vite que les concurrents pourraient bien être le seul avantage concurrentiel durable. Dès lors, la contribution du « marketer » à la stratégie peut se résumer à deux tâches essentielles

- Faire prévaloir l'orientation marché ;

- Rassembler, traiter, diffuser et faire partager de l'information sur le marché pour permettre à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre sa stratégie.

En cela, le marketing apparaît comme l'un des piliers de la stratégie d'ensemble et de la stratégie d'activité. Pour comprendre la spécificité de ce rôle, il convient d'abord de saisir et d'appréhender le contenu de la démarche stratégique.

II. 1 La démarche stratégique

La démarche stratégique consiste à examiner la relation entre la dynamique de l'environnement de l'entreprise et celle de ses diverses activités. L'ambition du dirigeant est de mettre au jour une orientation stratégique pour chaque activité ainsi que pour l'ensemble de l'entreprise.

II.1.1 Définition de la stratégie

« 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 permettront d'atteindre ces buts et objectifs »⁵⁹

Le terme a été introduit pour la première fois dans le langage économique par VON NEUMANN et MORGENSTERN⁶⁰ qui disent qu'à partir du moment où l'acteur économique était susceptible de faire des choix, il était censé adopter une stratégie. Une évolution de ce terme est venue suite au développement de la vie économique. Ainsi la stratégie est définie de la façon suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ⁶¹ ».

Il ressort de ces définitions que :

- La stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce sur une longue période.
- La stratégie concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise ; stratégie qui se déclinera alors en action propres.
- La stratégie détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

⁵⁹ A.D. CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, paris 1989

⁶⁰ Frederic le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica 1999, p96.

⁶¹ Frederic le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica 1999.

Dans le contexte du marketing, les adversaires d'une entreprise sont les concurrents directs ou indirects. Dès lors que pour atteindre ses objectifs, une entreprise se trouve en compétition avec des concurrents, ses décisions politiques qui seront nécessairement dirigées contre eux, au moins en partie, peuvent à juste titre être appelées stratégiques. Les principaux moyens dont dispose le marketing sont : le produit, le prix, la distribution et la communication. Ce qu'on appelle stratégie marketing pour un produit ou une gamme est une combinaison cohérente de ces moyens d'action en vue d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

II.1.2. L'analyse stratégique

Avant toute décision stratégique qui engagera l'avenir de l'entreprise, une analyse stratégique est indispensable. Celle-ci a pour objet de formuler un instrument d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à l'environnement et d'en déduire les orientations et les types de décisions qu'implique cette situation.

II.1.2. 1 L'analyse interne

L'analyse interne est une analyse des ressources et des compétences de l'entreprise. La connaissance des capacités de l'entreprise à faire face à la concurrence est un préalable à l'élaboration de la stratégie. L'analyse interne permettra de déterminer le but, la mission et les activités de l'entreprise.

- Les buts : il est important de distinguer les buts des objectifs. Les buts sont des intentions, des préférences qui sous-tendent l'action. Ils expriment les aspirations générales de l'entreprise. Par exemple, la volonté de survivre malgré une conjoncture difficile, de rester indépendant financièrement ou de devenir le leader d'une profession. Comme l'ont écrit Marcel CAPET, Genevieve CAUSSE et Jeanne MEUNIER : « les buts, les préférences sont généralement latentes, c'est-à-dire non exprimés, non conscients. Ainsi, la volonté de garder la majorité à l'assemblée générale se manifeste qu'au moment où une menace pèse sur la coalition dirigeante. » Dans une même organisation on peut trouver des buts multiples. Il faut les hiérarchiser et définir les priorités de l'entreprise. Cette hiérarchisation des buts n'est pas facile. Les buts sont des aspirations profondes, parfois inconscientes, souvent du domaine du non-dit⁶². Selon Michel MARCHESNAY, « il faut considérer ces buts comme une donnée à moins de se transformer en psychothérapeute », et d'ajouter qu' « au stade de la procédure stratégique, il est excessivement rare de voir une telle hiérarchisation

⁶²Frederic le Roy, op.cit. P 286

écrite noir sur blanc : elle relève plutôt d'un diagnostic stratégique, c'est-à-dire d'un examen des priorités accordées de fait par des dirigeants de l'entreprise. ».

- La mission : il peut paraître singulier que le dirigeant lui-même ait souvent des difficultés à définir la mission de son entreprise⁶³. Il est souvent confondu avec le produit fabriqué ou commercialisé. Il amalgame alors, en quelque sorte, la mission de l'entreprise et son marché principal. La mission est un concept plus large et plus ambitieux. C'est la raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de l'environnement. Pour définir correctement la mission d'une entreprise, le moyen le plus simple est encore de répondre aux questions suivantes : A quoi sert l'entreprise ? Quelle est sa fonction économique ? Quel type de besoin satisfait-elle ? Quel type de service rend-elle aux utilisateurs ? C'est pourquoi, comme le souligne Claude SICARD : « la détermination de la vocation doit se faire dans le cadre d'un marché générique. ».
- Le métier : définir le métier revient à décrire son savoir-faire, ses compétences distinctives dans tous les domaines qu'ils soient technologique, commerciaux, logistiques, financiers, sociaux, administratifs⁶⁴, etc. Toute entreprise a un ou plusieurs métiers qu'il faut identifier avant de mettre en place une stratégie. Trois dimensions permettent de l'identifier : le groupe de consommateur servi par l'entreprise, le besoin auquel répond le produit de l'entreprise et la technologie utilisée pour satisfaire ce besoin. Cette approche multidimensionnelle et combinatoire est conseillée, car il est rare que le savoir-faire d'une entreprise puisse se résumer en une seule compétence.
- L'activité : le métier est une notion trop large pour être utilisée dans l'analyse et la planification, d'où la nécessité de découper le métier en sous-ensembles d'activités homogènes appelée DAS (domaine d'activité stratégique). Le DAS peut être un produit, une marque ou un ensemble de produits liés qui servent un besoin d'un marché ou un groupe de besoin⁶⁵.
- Le couple produit-marché : Un domaine d'activité stratégique peut être constitué de plusieurs couples produits-marchés. Le couple-produit marché se réfère à des produits substituables ou des lignes de produit qui servent le même marché. Il se situe donc à

⁶³Yves CHIROUZE, Marketing études et stratégie, op.cit., P287

⁶⁴Alain JOLIBERT, Pierre Louis DUBOIS, le marketing, fondement et pratique, Economica 4ème édition page 154.

⁶⁵D.F. Abdell, defining the business, Englewood Cliff, New Jersey, in P.L. DUBOIS et A. JOLIBERT, Op.Cit, P156

l'intersection d'un groupe de clients et d'une fonction pour une technologie, c'est au sein d'un couple produit-marché qu'est formulée la stratégie en termes de mix-marketing.

II.1.2.2 L'analyse externe

L'analyse externe porte essentiellement sur : les traits saillants de l'environnement, le taux de croissance du marché et le niveau de maturité, le consommateur, la distribution ainsi que sur la concurrence.

- Les traits saillants de l'environnement : il s'agit d'analyser le marché sous l'aspect technologique (l'état et l'évolution des techniques de production, apparition de nouveaux produits,...), économique (la distribution des revenus, le taux d'inflation, le taux de change, le taux de production, le taux de chômage, ...), démographique (structure de la population, répartition géographique de la population, population active,...), politico-légal (l'ensemble des lois et règlements relatifs à l'exercice de l'activité, l'idéologie gouvernementale, la stabilité politique,...), culturel (l'ensemble des valeurs et attitudes partagées par la majorité des individus de la société, les sous-cultures, la religion, le taux d'instruction de la société,...), naturel (disposition des ressources naturelles, catastrophes naturelles de la région, le climat,...), géographique (l'emplacement stratégique du marché, exemple l'Algérie considérée comme une ouverture vers le marché africain et le marché européen,...), écologique (protection de l'environnement,...).
- Le taux de croissance du marché et son degré de maturité : cette analyse se fonde sur le volume de vente, nombre et caractéristiques des acheteurs, utilisateurs ou consommateurs, la segmentation du marché en fonction des critères les plus pertinents, la taille du marché, son expérience (l'effet d'apprentissage et de courbes d'expériences pour désigner les gains de productivité, des simplifications dans la production,...), la compétitivité qui peut résulter d'une meilleure maîtrise du marché (liée à l'image, à l'excellence technologique,...), la rentabilité du marché (qui dépend de son degré de maturité, de la vigueur de la concurrence, de l'existence ou non des produits de substitution).
- Les motivations, attitudes et critères de choix des consommateurs : il s'agit du contexte psychologique de la consommation ou de l'achat, l'importance du produit relative à des facteurs rationnels effectifs et réflexes dans l'achat, principales motivations et freins

qui déterminent l'attitude à l'égard du produit ou service, critères de choix des marques.

- La distribution : une analyse de la structure du réseau de distribution (intermédiaires) est une donnée d'une grande importance, leur nombre et caractéristiques, politique pratiquée (prix, marge bénéficiaire,), motivation et attitudes des intermédiaires à l'égard du choix des marques vendues ou promues par eux.
- La concurrence : il s'agit de déterminer la concurrence directe et indirecte sur le marché, leurs parts de marché, leur notoriété et image auprès du public, les traits saillants de leurs stratégies marketing respectives en matière de positionnement choisi, de gamme, de prix, ...

II.1.2.3 Les outils de l'analyse stratégique

Il existe une panoplie d'outils de l'analyse stratégique, à côté des outils que nous allons présenter, à savoir la matrice du BCG, la matrice Mc Kinsey, le modèle des cinq forces concurrentielles et l'approche PIMS, il existe d'autres outils tel aussi pertinent et très utilisé par les entreprises, parmi les plus employés on peut citer la matrice AADL et l'analyse SWOT.

II.1.2.4 La matrice du Boston Consulting Group

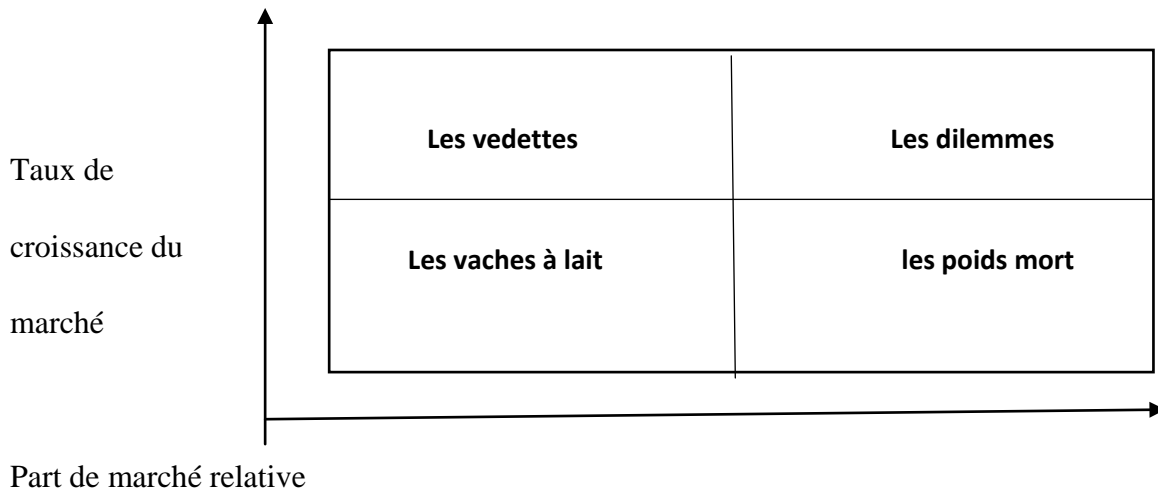
La plus ancienne et la plus connue des méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice BCG fut imaginée par un cabinet de consultants, le Boston Consulting Group, à la fin des années 1960. L'analyse du BCG repose sur deux hypothèses fondamentales :

- L'existence d'un effet d'expérience, une part de marché relative élevée implique un avantage concurrentiel en termes de coûts par rapport aux concurrents. Le concurrent le plus puissant aura une meilleure rentabilité, donc pourra générer des cash-flows.
- le fait d'être situé dans un marché en croissance implique un besoin élevé de liquidités pour financer la croissance. Inversement, le besoin de liquidités est faible pour un produit situé dans un marché en faible croissance. Le modèle de cycle de produit met en évidence la nécessité d'avoir des produits ou des couples produits marché dans différentes phases du cycle de vie du produit. Cela permet d'avoir un portefeuille équilibré.

Pour simplifier l'utilisation de la matrice, il est d'usage courant de prendre comme repère un taux de croissance de 10%, au-delà, le dynamisme du marché est élevé, en deçà il est faible. De même, il est fréquent de qualifier de faible la position concurrentielle de

l'entreprise lorsque sa part de marché relative est inférieure à 1, et de forte quand elle est supérieure.

Figure : la matrice BCG



Source : G. Marion, Antimanuel de marketing, éd d'Organisation, Paris 2003, P 835

Cette matrice fait apparaître quatre catégories de DAS, de couple produit marché ou de produit différentes.

- ✓ Les activités « vedettes » ou « étoiles » sont à la base de la croissance de l'entreprise. Globalement, elles s'autofinancent. Elles créent en effet, beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) pour faire face à l'augmentation de la demande.
- ✓ Les activités « vache à lait », comme leur nom l'indique, contribuent aux bénéfices de l'entreprise et fournissent des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer d'autre DAS.
- ✓ Les activités « poids morts » ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice. Il faut, toutes choses égales par ailleurs, envisager leur abandon.
- ✓ Les activités « dilemmes » contribuent à la croissance mais pas aux bénéfices. Elles semblent prometteuses bien que l'entreprise ne soit pas en bonne situation par rapport aux firmes de tête. L'alternative est la suivante : Soit l'entreprise se désengage et abandonne ce DAS, soit elle décide de se battre pour conquérir des parts de marché et ainsi augmenter sa rentabilité. Mais, pour ce faire, elle a besoin de beaucoup de liquidités.

II.1.2.5 La matrice Mc Kinsey, intérêt du secteur-position concurrentielle

La matrice Mc Kinsey reprend l'analyse du BCG en intégrant une multitude de facteurs quantitatifs et qualitatifs dans l'analyse. Mais le principe reste le même, faire une analyse en termes de position concurrentielle et de l'attrait de l'activité. On distingue deux catégories de facteurs :

- Des facteurs externes que l'entreprise ne contrôle pas, ils correspondent aux différents acteurs de l'environnement : le marché, la concurrence, la technologie, les données économiques. On peut lister ces facteurs comme suit :
 - ✓ Facteurs de marché : taille, taux de croissance, saisonnalité, sensibilité aux prix, taille des principaux segments.
 - ✓ Facteurs concurrentiels : type de concurrents, degré de concentration, degré d'intégration.
 - ✓ Facteurs technologiques : les possibilités des innovations technologiques
 - ✓ Facteurs socioéconomiques : les risques liés aux

Ces facteurs externes sont associés dans une matrice, à des facteurs internes relatifs à la compétitivité de l'entreprise. On obtient donc un système de classification à deux dimensions similaires à la matrice du BCG. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen, élevé), ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant chacune à une position stratégique spécifique. Chacune des zones correspond à un positionnement spécifique.

Les différentes activités de l'entreprise peuvent y être représentées par des cercles dont la surface est proportionnelle à leur importance dans le chiffre d'affaires total ou dans la marge brute totale. Les quatre positionnements les plus clairs sont ceux qui se situent aux quatre coins de la matrice.

- Dans la zone C, les attraits du produit-marché et la capacité concurrentielle de l'entreprise sont élevés ; l'orientation stratégique à suivre est celle d'une croissance offensive. On retrouve ici les caractéristiques des « vedettes » de la matrice du BCG.
- Dans la zone A, attraits et atouts sont peu élevés ; l'orientation stratégique est celle du maintien sans investissement ou du désinvestissement. On retrouve les « poids morts
- Dans le BCG La zone B est intermédiaire ; l'avantage concurrentiel est faible, mais l'attrait du marché de référence est élevé. C'est typiquement la situation des « dilemmes ». La stratégie à suivre est celle du développement sélectif.

- Dans la zone D, on a la situation inverse. L'avantage concurrentiel est élevé mais l'attractivité du marché faible. Une stratégie dite de profil bas consiste à défendre la position sans consentir de dépenses élevées.

II.1.2.6 Les cinq forces concurrentielles

M. Porter ne limite plus l'analyse concurrentielle à la seule concurrence directe, il préconise que l'entreprise prenne en considération d'autres facteurs et en met en évidence la notion d'avantage concurrentiel. Selon Porter, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie qui exploite l'avantage concurrentiel dont elle dispose. Dans ce modèle, la concurrence et la rentabilité sont déterminés par cinq forces concurrentielles.

- L'intensité de la lutte (rivalité) entre les firmes existantes dans le secteur en question, Entrant potentiel Fournisseur Produit de substitution Clients Intensité concurrentiel
- la menace de nouveaux entrants : firmes extérieures au secteur, firmes procédant à une intégration de leurs activités, entreprises souhaitant développer certaines synergies...etc.,
- la pression de produit de substitution : cette menace s'est aggravée par le progrès technique et le raccourcissement des cycles de vie des produits,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs: lorsque prix, délai, qualités ou quantités peuvent être modifiés sans risques par le fournisseur.

II.1.2.7 L'approche PIMS

Cette approche a été élaborée par le Strategic Planning Institute. Ce dernier a constitué une banque de données importante sur les performances des entreprises et les facteurs qui sont à l'origine de ces réalisations. Les entreprises adhérentes à ce programme fournissent des informations à l'aide d'un questionnaire conçu en cinq parties : la description de l'activité de l'entreprise, les résultats, les marchés, la concurrence, des informations sur le secteur d'activité et les prévisions de l'entreprise notamment en matière de prix et de coût de fabrication.

PIMS essaye de répondre à une série de questions relatives aux facteurs explicatifs de la rentabilité des investissements, les directions qu'il faut exploiter pour améliorer la rentabilité, les possibilités de changement stratégique pour améliorer la rentabilité.

Cette méthode présente deux limites essentielles :

- Le caractère historique des données, dans le sens où, ce qui est valable au temps T ne l'est pas forcément au T+1, sur tout dans un environnement fluctuant.

- Elle nécessite un grand effort de collecte d'information de la part de l'entreprise à interroger.

II.2. Les options stratégiques de bases

La connaissance de l'avantage concurrentiel défendable qui servira de point d'appui aux actions stratégiques et tactiques ultérieures, est un préalable à l'élaboration de toute stratégie marketing. Deux conceptions de la stratégie peuvent être envisagées :

- Conquérir les marchés existants : une première conception consiste à choisir un marché ou un produit-marché sur lequel l'entreprise entend être présente et sur lequel elle pourra se différencier de ses concurrents, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manière différente⁶⁶
- Conquérir des marchés nouveaux : Cette seconde conception est plus volontariste. Il s'agit d'une stratégie construite qui consiste à anticiper ce qu'un marché peut devenir et à développer ensuite les compétences de l'entreprise en vue de tirer parti des futures opportunités offertes par ce marché (Hamel et Prahalad, 1994)⁶⁷.

II.2. 1. Les stratégies génériques dans les marchés existants

Il existe trois grandes stratégies de base sur des marchés existant, une stratégie de domination par les coûts/prix, une stratégie de différenciation ou de distinction et la stratégie de focalisation ou de spécialisation. Elles peuvent s'orienter soit vers l'ensemble du marché, soit vers un segment de marché.

II.2. 1. 1. La stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Cette stratégie implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité permettant de valoriser les effets d'expérience, une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites. L'accent étant essentiellement mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents.

Le fait d'avoir un avantage-coûts constitue une protection efficace contre la concurrence, pour la raison suivante : ce sont les concurrents les moins efficaces qui subiront les premiers les effets de la lutte concurrentielle. La domination par les coûts peut se faire soit par des

⁶⁶ P. Baux, op.cit., p 339.

⁶⁷ J.J Lambin, op.cit., P 321

économies de volumes, soit par une efficacité technologique. Cette stratégie présente des risques :

- Des changements technologiques annulent l'avantage obtenu grâce aux investissements passés et à l'effet d'expérience. Une nouvelle technologie qui permettra une grande efficacité.
- La technologie se diffuse à faible coût parmi les nouveaux venus et les imitateurs.
- Les changements utiles à apporter aux produits en raison d'une attention exclusivement centrée sur le problème du coût ne sont pas détectés à temps. Elle peut créer une myopie par rapport aux besoins des consommateurs.
- L'inflation dans les coûts réduit le différentiel de prix nécessaire pour s'imposer vis-à-vis de la concurrence.

II.2.2. Les stratégies de différenciation (distinction)

Ces stratégies visent à donner à un produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur, qui le différencient des offres concurrentes. L'élément de distinction doit être reconnu et valorisé par le client. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique. Ou elle va tendre à détenir une position forte. Les stratégies de différenciation impliquent généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme. Les risques d'une telle stratégie sont multiples

- Le différentiel de prix nécessaire pour maintenir l'élément de différenciation devient trop élevé par rapport au prix des concurrents.
- Les besoins des acheteurs pour un produit différencié s'estompent en raison de la banalisation du produit.
- Les imitations réduisent l'impact de la différenciation.

II.2. 3. Les stratégies de concentration (spécialisation)

Cette stratégie est celle du spécialiste, qui va se concentrer sur les besoins d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais vis-à-vis de la cible retenue. Cette stratégie peut être considérée comme une stratégie d'évitement de la concurrence. Elle permet également d'obtenir des parts

de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global. La focalisation fait courir à l'entreprise certains risques :

- Le différentiel de prix par rapport aux produits concurrents non spécialisés devient trop important.
- Les différences entre les segments et le marché global s'estompent.
- Le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés.

II.2. 4. Les stratégies de croissance

Les objectifs de croissance se retrouvent dans la plupart des stratégies d'entreprise, qu'il s'agisse de la croissance des ventes, de la part de marché, du profit ou de la taille de l'organisation. La croissance est un facteur qui influence la vitalité d'une entreprise, stimule les initiatives et accroît la motivation du personnel et des cadres. Plusieurs stratégies de croissances sont à envisagée dans une entreprise.

II.2. 5. Les stratégies de croissance intensive

Une stratégie de croissance intensive se justifie pour une entreprise lorsque celle-ci n'a pas complètement exploité les opportunités offertes par les produits dont elle dispose dans les marchés qu'elle couvre actuellement.

Différentes stratégies peuvent être envisagées : pénétration de marchés, développement par les marchés et développement par les produits.

- Les stratégies de pénétration du marché : Une stratégie de pénétration, son objectif est d'augmenter les ventes de l'entreprise dans un marché existant. Il s'agit d'un objectif de croissance organique. Plusieurs voies peuvent être empruntées :
 - Développer la demande primaire : l'objectif est d'accroître la taille du marché total, en ciblant des non consommateurs relatifs, en incitant les consommateurs à utiliser le produit de l'entreprise d'une façon régulière, promouvoir de nouvelles occasions de consommation.
 - Augmenter la part de marché : augmenter les ventes en attirant les clients des marques ou entreprises concurrentes (client potentiel de l'entreprise) par un marketing opérationnel vigoureux ; améliorer le produit ou les services offerts, repositionner la marque, consentir des réductions de prix substantielles, renforcer le réseau de distribution, organiser des actions promotionnelles, ...

- Acquisition de marchés : accroître la part de marché par l'acquisition d'entreprises concurrentes ; la création d'entreprise conjointe (notamment dans le cas d'une croissance à l'internationale)
 - Défense d'une position de marché : protéger la part de marché détenue en renforçant le marketing opérationnel ; améliorations mineures du produit et repositionnement, stratégie de prix défensive, promotions renforcées, ...
 - Rationalisation du marché : réorganiser les marchés desservis en vue de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel ; se concentrer sur les segments les plus rentables, recourir aux distributeurs les plus efficaces, abandonner de manière sélective certains segments...
 - organisation du marché : tenter d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession; établir des règles ou des directives sur les pratiques concurrentielles, créer des organisations professionnelles...
- Les stratégies de développement par les marchés : Une stratégie de développement par les marchés a pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés, plusieurs stratégies sont possibles :
- nouveaux segments : s'adresser à de nouveaux segments d'utilisateurs dans le même marché géographique, introduire un produit industriel dans un marché de consommation, vendre le produit à un autre groupe de clients, introduire le produit dans un autre secteur industriel...
 - nouveaux circuits de distribution : introduire le produit dans un réseau de distribution suffisamment distinct des circuits existants, distribuer des boissons sur les lieux de travail, vendre en circuit direct, créer un réseau de franchise à côté du réseau traditionnel,...
 - expansion géographique : s'implanter dans d'autres régions du pays ou vers d'autres pays, expédier les produits vers d'autres marchés en recourant à des agents locaux ou à des sociétés de trading, créer un réseau de distributeurs exclusifs, racheter une entreprise étrangère opérant dans le même secteur,...
- Les stratégies de développement par les produits : Une stratégie de développement par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise :
- addition de caractéristiques : ajouter des fonctions ou des caractéristiques au produit de manière à élargir le marché, accroître la polyvalence d'un produit en

ajoutant des fonctions, ajouter une valeur sociale ou émotionnelle à un produit utilitaire, améliorer la sécurité ou le confort d'un produit, développer un concept de produit,...

- extension de la gamme de produits ou de marques : développer de nouveaux modèles, de nouvelles tailles ou plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité, lancer des nouveaux conditionnements, augmenter le nombre de goûts ou parfums, offrir le produit sous différentes formes ou compositions, introduire de nouveaux produits sous une marque existante,...
- rajeunissement d'une ligne de produits : rétablir la compétitivité de produits obsolètes ou inadaptés en les remplaçant par des produits améliorés au plan fonctionnel ou technologique, par exemple; introduire une nouvelle génération de modèles plus puissants, lancer une gamme de produits verts compatible avec l'environnement, améliorer l'esthétique des produits,...
- amélioration de la qualité : améliorer la manière dont un produit exerce les fonctions faisant partie de son panier d'attributs, par exemple : déterminer le panier d'attributs souhaités par différents groupes d'acheteurs, établir des normes de qualités précises sur chaque attribut, mettre sur pied un programme complet de contrôle de la qualité,...
- acquisition d'une gamme de produits : compléter ou élargir la gamme de produits existants en recourant à des moyens extérieurs, par exemple; racheter une entreprise ayant une gamme de produits complémentaires, conclure un contrat de fourniture de produits qui seront revendus sous la marque de l'entreprise, création d'une entreprise conjointe pour le développement et la production d'un nouveau produit,...
- rationalisation d'une gamme de produits : modifier la gamme de produits pour réduire les coûts de fabrication ou de distribution, par exemple; standardisation d'une gamme de produits, abandon sélectif de produits peu rentables, modification de la conception d'un produit,...

II.2. 6. Les stratégies de croissance intégratives

Une stratégie de croissance intégrative se justifie si une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités d'importance stratégique pour elle, situées dans la filière industrielle dans laquelle elle s'insère. Il s'agira de s'assurer de la régularité d'une source d'approvisionnement ou de contrôler un réseau de distribution, ou encore d'avoir accès à l'information dans un domaine d'activité qui se situe en aval et dont la demande propre de

l'entreprise est dépendante. Une distinction est mise entre intégration vers l'amont, intégration vers l'aval et intégration horizontale.

- Les stratégies d'intégration vers l'amont : Elles sont généralement guidées par le souci de stabiliser ou de protéger une source d'approvisionnement d'importance stratégique, qu'il s'agisse de matières premières, de produits semi-finis, de composants ou de services.
- Les stratégies d'intégration vers l'aval : Elle a comme motivation de base de s'assurer le contrôle des débouchés sans lesquels l'entreprise est asphyxiée. Pour une entreprise de biens de consommation, il s'agira de contrôler la distribution par des systèmes de franchise ou de contrat exclusifs, ou encore par le développement d'un réseau de magasins propres. Dans les marchés industriels, l'objectif est principalement de veiller à développer des activités de transformation ou d'incorporation en aval qui constituent des débouchés naturels.
- Les stratégies de croissance par diversification : elles se justifient si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin. Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise.

II.2. Les stratégies concurrentielles

Les analyses de compétitivité ont permis d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu sur les concurrents. Il s'agit ainsi de développer une stratégie sur la base d'une évaluation réaliste des forces en présence et de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif retenu. KOTLER établit une distinction entre quatre types de stratégies concurrentielles :

II.2. 1. Les stratégies du leader

Dans la plupart des secteurs d'activités, il existe une entreprise reconnue comme le leader de marché, le leader prend généralement l'initiative des modifications des prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé... L'objectif du leader est de rester à la première place. Trois stratégies s'offrent à lui :

- Accroître la demande primaire : L'entreprise primaire est généralement celle qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. La stratégie la plus naturelle relevant de la responsabilité du leader est de développer la demande primaire, en essayant de découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, de promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants, l'entreprise leader étend le marché de référence.
- Protéger et accroître sa part de marché: En même temps qu'elle s'efforce d'accroître sa demande primaire, l'entreprise leader doit contenir l'action des concurrents avides de tirer parti de sa moindre faiblesse. Cette stratégie est adoptée par l'entreprise innovatrice qui, une fois le marché ouvert, se voit attaquer par des concurrents imitateurs. Etendre sa part de marché va le faire bénéficier au maximum des effets d'expériences et améliorer ainsi la rentabilité.
- Stratégie de démarketing: Une entreprise dominante est parfois amenée à considérer une réduction volontaire de sa part de marché, afin d'éviter les accusations de monopole ou de quasi-monopole. Pratiquer les principes du démarketing en vue de réduire le niveau de la demande sur certains segments par des augmentations de prix, par une diminution des services offerts ainsi que des efforts de publicité et de promotion.

II.2. 2. Les stratégies du challenger

Une entreprise qui ne domine pas un produit-marché peut choisir soit d'attaquer le leader et d'être son challenger, soit d'adopter un comportement de suiveur en s'alignant sur les décisions prises par l'entreprise dominante. Les stratégies de challenger sont des stratégies agressives dont l'objectif déclaré est de prendre la place du leader. Les deux problèmes clés auxquels est confronté le challenger sont: le choix du champ de bataille sur lequel attaquer l'entreprise leader et l'évaluation de sa capacité de réaction et de défense. Dans le choix du champ de bataille, deux possibilités s'offrent au challenger: l'attaque frontale ou l'attaque latérale. Une évaluation correcte de la capacité de réaction et de défense du concurrent dominant est indispensable avant d'entreprendre une manœuvre offensive.

II.2. 3. Les stratégies du suiveur

Une stratégie d'imitation peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation, c'est l'innovateur qui supporte tous les coûts alloués à la conception, distribution... du produit et s'attend à dominer le marché, pourtant d'autres entreprises apparaissent et imitent l'innovation et réalisent des profits d'autant plus élevés qu'elles n'ont pas eu à supporter les frais de

développement. Le suiveur ne disposant que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur les décisions prises par la concurrence, c'est un objectif de « coexistence pacifique » et de partage conscient du marché.

II.2. 4. Les stratégies du spécialiste

Il existe, dans presque tous les secteurs, des entreprises qui ne s'intéressent qu'à une petite partie du marché, elles s'efforcent de découvrir un créneau sur lequel elles se spécialisent en y consacrant toute leur activité sans que les grandes entreprises ne réagissent.

Section 02 : La stratégie marketing

L'objectif de cette section est de présenter les différentes étapes de l'élaboration de la stratégie de marketing au niveau d'un marché. Dans un premier temps on s'étalera sur la segmentation en tant que méthode d'analyse du marché. Dans un deuxième temps, nous présenterons les stratégies de segmentation (ciblage) et nous terminerons par le positionnement.

II. 1. La segmentation marketing

L'attitude marketing, poussée à l'extrême, considère que chaque consommateur est différent de l'autre, donc l'entreprise doit proposer un produit adapté à chaque consommateur, ce qui est utopique notamment dans un marché de large consommation. Car cela va avoir des répercussions sur les volumes de production, les prix de vente et par conséquent sur le volume de la demande aussi. Entre cette stratégie de sur-mesure, adopté surtout dans les domaines du luxe et de l'artisanat, et les stratégies de marketing de masse qui consiste à offrir un seul produit pour tous les consommateurs, quel que soit le niveau de leur hétérogénéité (comme le cas de Ford durant un demi-siècle). Les entreprises optent (ont tendance à opter) pour des stratégies intermédiaires de segmentation. Chapitre II Les fondements stratégiques du marketing 68 Dans le souci de répondre aux besoins et exigences des consommateurs, les entreprises procèdent au fractionnement du marché en groupe de consommateurs exprimant les mêmes besoins et désirs et les mêmes réponses aux actions marketing.

Selon KOTLER segmenter un public, c'est le découper en groupe homogène en fonction de critères déterminés, chaque segment est distinct de l'autre et peut faire objet d'une action marketing.

II.1. 1. La démarche de segmentation

La démarche de segmentation est d'essence décisionnelle, elle se fait en trois phases : La première phase consiste à délimiter les frontières du marché principal à segmenter, en

précisant l'unité de consommation à étudier, s'agit-il d'individus, d'entreprise, de ménage ou d'autres unités de consommation. La deuxième phase porte sur le des critères de segmentation. La troisième phase est consacrée à l'étude de l'attractivité de chaque un des segments.

II.1. 2. Les critères de segmentation

On peut distinguer plusieurs critères de segmentation qu'on peut regrouper en deux grandes familles. Des critères généraux et des critères situationnels

- Les critères généraux : le marché est segmenté selon les caractéristiques permanentes des consommateurs, on peut citer entre autres :
 - Les critères démographiques : ils sont parmi les critères les moins pertinent mais les plus utilisés, vu leur facilité d'utilisation. On peut trouver le genre, très utilisé dans le marché des cosmétiques, de la presse, les lunettes, l'habillement. C'est un critère qui est, souvent associé à d'autres critères comme l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle. L'âge aussi est très utilisé notamment dans le marché de la musique, l'habillement... etc. les caractéristiques physiques, la taille du foyer, la composition de la famille sont autant de critères qu'on utilise pour différents marché
 - Les critères géographiques : la région du consommateur, le climat (les matériaux de construction, les cosmétiques), le type d'habitat (les animaux domestiques).
 - Les critères socio-économiques : le revenu du chef de foyer (marché des placements financiers), le niveau d'instruction (marché du livre et des spectacles), religion et degrés de pratique (produits alimentaires).
 - Les critères psychographiques : il y a beaucoup façon de définir le style de vie. Il est identifié sur la base des valeurs des opinions des consommateurs ainsi que la façon dont ils dépensent leur argent et leur temps. Ce critère peut constituer un élément de segmentation pour plusieurs marchés tel que la presse, le voyage, l'organisation des mariages.
- Les critères situationnels : Ce sont des critères liés à la situation d'achat, aux conditions d'acquisitions et d'utilisation du produit.
 - Utilisateurs et non utilisateurs : la plupart des entreprises procèdent à cette segmentation, pour déterminer quel types d'action marketing a développer. Soit des actions de fidélisations pour les utilisateurs ou des actions de promotion pour les non utilisateurs

- En fonction des quantités achetées : c'est la segmentation de la clientèle de l'entreprise en fonction des quantités achetées et/ou consommées pour pouvoir proposer à des clients des offres adaptées à leurs besoins.
- En fonction des modes de consommations : la segmentation est faite selon la façon dont le produit est consommé. (le développement du 4*4 urbain par Toyota est motivé par l'utilisation de ce type de véhicule pour des déplacements en ville)
- En fonction du rôle dans le processus d'achat : en plus des consommateurs du produit, la segmentation porte sur d'autres intervenant dans le processus d'achat.

II.1. 3. Les méthodes de segmentation

Plusieurs méthodes de segmentation peuvent être inventoriées, des plus rigoureuses aux méthodes intuitives.

- La méthode de fractionnement : Elle consiste à découper une population en groupe de consommateurs à l'aide de critères préalablement établis pour expliquer les différences de comportement entre les consommateurs de différents segments. Ces méthodes cherchent à mettre en relation les variables à expliquer et les variables explicatives. Compte tenu du nombre important de variables explicatives possible, il est important de procéder à un choix de critères à priori.
- Les méthodes agrégatives : Pour constituer des groupes homogènes d'individus, on peut opter pour les méthodes de regroupement. On regroupe les individus en fonction de leur similarité. On commence par collecter des informations sur les consommateurs, puis on va mesurer les ressemblances et les proximités entre les individus.
- Les autres techniques de segmentation : Pour les entreprises dont les moyens sont limités, la segmentation du marché est une démarche très coûteuse, et généralement ce type d'entreprise est contraint de se focaliser sur un marché de niche, d'où la segmentation devient une nécessité. On utilise l'intuition comme moyen de segmentation, ou des méthodes de segmentation qualitatives ou a posteriori.
- La segmentation intuitive : C'est une segmentation qui se fait sans aucune réflexion stratégique, elle se base sur l'intuition du dirigeant, c'est le cas des segmentations au niveau des petites entreprises, où la fonction marketing est assurée par le propriétaire dirigeant. Ce dernier segmente le marché selon la vision et sa compréhension de la réalité. C'est une méthode irrationnelle mais très présente dans les entreprises.

II.1. 4. Les conditions d'une bonne segmentation.

Les qualités d'un bon critère de positionnement sont la pertinence, la possibilité de mesurer et la valeur opératoire.

- La pertinence : les segments obtenus doivent traduire des comportements complètement différents. L'exigence de pertinence ne s'applique pas seulement à l'exigence au choix du critère mais aussi au choix des variables à l'intérieur du critère. Définition intuitive de la cible Choix des critères de ciblage Estimation du volume du segment cible
- L'évaluation : l'entreprise doit pouvoir mesurer l'importance de chaque segment (la taille). La segmentation à base de critère démographique permet de bien mesurer les segments, contrairement aux critères comportementaux et de style de vie.
- L'opérationnalité : les segments choisis doivent être atteignables par des actions marketing. On doit répondre aux questions du type : quels sont les médias fréquentés par différents consommateurs ? quels sont les canaux de distribution qui sont fréquentés par les consommateurs ?

II.2. Le choix des segments cible (ciblage)

Une fois l'étude de segmentation réalisée et validée, l'entreprise doit procéder à la sélection des segments qu'elle a choisi de viser. La phase de segmentation est une phase descriptive du marché, alors que le ciblage est une phase stratégique, car le choix des segments cibles, qui est fait en fonction des atouts et des contraintes de chaque entreprise, sera différent d'une situation à une autre.

L'objectif de cette démarche, est de permettre à l'entreprise d'être sur les segments de marché où elle a le plus grand potentiel à exploiter. Après sélection des segments, on opte pour une stratégie de marketing différenciée, une stratégie de marketing concentrée ou une stratégie marketing de marketing indifférenciée.

II.2.1. Procédure de choix des segments-cible

Le choix des segments cibles se fait en deux étapes. Dans un premier temps, on étudie l'attractivité des segments définis, dans un deuxième temps on classe les segments selon un ordre de priorité, cette deuxième étape se fait en tenant compte des forces et faiblesse de l'entreprise dans chaque un des segments.

II.2.2. Contenu de l'étude des segments identifiés

L'étude d'un segment, comprend généralement les éléments suivants :

- Une étude des consommateurs qui forment le segment : cette étude consiste à déterminer la taille du segment (nombre de consommateur), le profil du consommateur (le profil est déterminé à travers des études exploratoires), l'étude des situations d'achat et de consommation, le niveau de sensibilité à la marque et aux médias, le niveau de satisfaction des clients actuels et le niveau de satisfaction des clients de la concurrence.
- L'étude de la concurrence : elle consiste à identifier les concurrents de l'entreprise et à sur le segment ainsi que leur avantages concurrentiels, leur dépense en marketing et en communication. L'analyse de la concurrence va éclaircir sur le niveau des barrières à l'entrée sur ce segment.

L'analyse des segments sélectionnés est complétée par d'autre étude telle que le modèle des 5 forces concurrentielle de M. Porter. Car cette analyse a le mérite de mettre en avant le poids des fournisseurs, des clients, des nouveaux entrants, des concurrents et des produits de substitution sur l'entreprise. C'est une analyse utilisée pour l'analyse des secteurs, mais adaptée pour l'analyser des segments d'un marché. Une fois que l'étude des segments est effectuée, l'autre étape consiste à classer ses segments selon un ordre de priorité.

II.2.3. Le classement des segments

Les segments prioritaires sont déterminés par l'intérêt que représente chaque segment ainsi que le niveau de risque qu'il fait courir à l'entreprise⁶⁸.

L'entreprise doit retenir les segments qui ont le plus grand niveau d'attraction et le niveau de risque le plus faible. Il faut aussi tenir compte des ressources et compétences de l'entreprise, dans le sens où il faut s'engager dans des segments de marché où on a les capacités d'atteindre les objectifs. Dans la procédure de classement, l'entreprise exploitera le segment où elle a la meilleure position concurrentielle.

II.2.4. Les stratégies de couvertures de marché

Dans la détermination des stratégies de couverture de marché 5 options stratégiques sont possibles⁶⁹ : un ciblage indifférencié, un ciblage différencié complet, un ciblage différencié partiel, un ciblage concentré et un ciblage sur mesure. Nous allons présenter dans le détail, les différents types de stratégie de ciblage.

⁶⁸ Yves CHIROUZE, *Marketing étude et stratégie*, op.cit., p 325

⁶⁹ Lendrevi, *Théorie et pratique du marketing*, édition page 334

II.2.4.1. Un ciblage indifférencié

C'est une stratégie qui consiste à ignorer les différents segments qui composent le marché et ne proposer que qu'une seule offre. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation. Cette stratégie peut être adoptée lorsque les différences entre les segments sont faibles et les concurrents adoptent les mêmes attitudes. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène comme les fruits et légumes, le carburant, le lait et de façon plus générale les commodités. Ce types de stratégies des rare dans une économie ou les désire exprimés par les consommateurs sont de plus en plus différents.

II.2.4.2. Un marketing différencié complet

Cette stratégie exige que l'entreprise s'adresse à l'ensemble du marché avec des produits adaptés à l'ensemble de segments du marché. Pour couvrir tout le marché, l'entreprise doit disposer d'une gamme de produit très large. Il doit y avoir aussi des programmes marketing pour chaque un des segments, ce qui est souvent couteux. Ce ciblage est adopté pour des marché très hétérogènes, ou les caractéristiques de la demande de chaque segment est spécifique. Elle permet à l'entreprise, d'une part d'être présente sur tous les segments du marché, ce qui améliore la rentabilité malgré une perte en économie d'échelle, d'autre part elle contribue au renforcement de l'image de marque de l'entreprise. marketing différencié partiel ne demande pas une couverture complète du marché, mais juste une grande partie, avec une offre différenciée d'un segment à un autre.

II.2.4.3. Une stratégie de marketing concentrée

Elle consiste à se concentrer exclusivement à un segment du marché. L'entreprise ne propose qu'une seule offre (un prix, une communication, une distribution) qu'elle a définit en fonction des attentes et des consommateurs du segment choisi. Cette stratégie permet de devenir le spécialiste dans segment-cible, d'acquérir une position de quasi-monopole et d'accroître la rentabilité grâce aux économies réalisées. Elle présente tout de même certains risques liés notamment à un effondrement de la demande sur le segment en question, une évolution, non anticipée, dans les attentes et besoins des consommateurs et l'entrée d'un concurrent plus fort. La focalisation sur une niche est une façon d'éviter la concurrence

II.2.4.4. La stratégie du sur-mesure complet

Enfin, à l'extrême se trouve la stratégie du sur-mesure complet, où chaque client se voit offrir un produit unique. Cette stratégie n'est pas à confondre avec le sur-mesure de masse où

l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche. Le choix de l'une de ses stratégies n'est pas arbitraire, mais il est fait en fonction des ressources dont dispose l'entreprise. Plusieurs entreprises aux tailles négligeables, sont leaders sur certains marchés.

II.3. Le positionnement marketing

Le concept de positionnement⁷⁰ était apparu, à la fin des années 60 et début des années 70. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'émergence de ce concept à cette époque précise :

- La saturation des marchés et l'intensification de la concurrence : cette époque marque la fin de l'époque dite des trente glorieuses, les économies des grands pays industrialisés sont entrées dans une phase de ralentissement, combinée à une montée de nouveaux concurrents venus des pays émergents notamment d'Asie.
- L'encombrement publicitaire : les investissements en publicité ont atteint des niveaux très élevés. Le retour sur l'unité monétaire investie en publicité s'est réduit, d'où la nécessité de trouver de nouveaux moyens de se distinguer. À côté de la montée des dépenses en communication hors média, le positionnement a pris une place centrale dans la stratégie de marketing.
- Une abondance de l'offre et une multiplication des stratégies d'imitation.

II.3.1. Définition du positionnement

Le positionnement peut être défini comme « la place qu'occupe le produit dans l'esprit du consommateur ». Il s'agit d'un emplacement qui permet à un produit de se distinguer des autres produits concurrents.

Le positionnement est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre une position crédible, attractive et différente au sein d'un marché et dans l'esprit des clients. Trois caractéristiques découlent de cette définition :

- Le positionnement est une politique qui cherche à influencer la position qu'occupe le produit dans l'esprit du consommateur.
- C'est un choix stratégique global, où le consommateur s'exprime à travers toutes les dimensions de l'offre.
- La finalité du positionnement est une finalité de perception, l'offre doit être perçue comme crédible, différente et attractive dans l'esprit du consommateur.

⁷⁰ Kotler, Marketing management, 11^e édition, in Al Ries et Jack Trout, « le positionnement : la conquête de l'esprit », McGraw-Hill, 1986.

Le positionnement d'un produit est composé de deux dimensions essentielles, à savoir l'identification et la différenciation. Le positionnement permet d'identifier l'univers de consommation du produit et permet aussi au produit de se distinguer des autres offres de la même catégorie.

II.3.2. La démarche de positionnement

Le positionnement est défini pour une longue période, pour choisir les attributs distinctifs qui serviront de base de positionnement, on prend en considération trois éléments essentiels :

- Les attentes de la cible : pour choisir un axe de différenciation on doit déterminer et hiérarchiser les attentes des consommateurs cibles. Ces dernières sont inventoriées à travers les études qualitatives et quantitatives. L'axe de différenciation peut être constitué à partir des performances du produit, ou de l'imaginaire du produit ou de la marque.
- Connaitre les atouts du produit : c'est l'analyse des atouts potentiels du produit.
- Connaitre les positionnements des concurrents : la perception du produit se fait de façon comparative, d'où la nécessité de connaître les positionnements des produits concurrents. La première étape dans l'analyse du positionnement des concurrents est souvent une étude Identification Différenciation Onon Mon offre doit se différencier des autres offres du champ de Stratégie de positionnement choix du positionnement Ma marque doit être reconnue comme appartenant à un univers de référence Choix de l'élément moteur du mix marketing Le documentaire des messages publicitaires des produits concurrents, des prix pratiqués et des canaux de distribution. Cette démarche éclaircira le positionnement voulu par les concurrents. Pour connaître le positionnement perçu par les clients, on doit faire appel aux cartes perceptuelles.
- La mise en œuvre du positionnement : Le positionnement est traduit par l'ensemble des variables du marketing –mix. Le positionnement donne une cohérence à l'offre commerciale. Figure 11 : le positionnement au cœur du politique marketing Source : conception personnelle

II.3.3. Les conditions d'un bon positionnement

Les conditions d'un bon positionnement sont les suivantes :

- Le positionnement doit pouvoir se dire en une seule phrase claire et concise. Afin de bien exprimer le positionnement on doit faire apparaître : la cible ; l'avantage a tiré ; le mode d'utilisation ; les moments d'utilisation du produit.

- La pertinence ou l'attractivité : le positionnement doit répondre aux attentes des consommateurs pour que la marque soit attractive.
- L'originalité : le positionnement doit être original par rapport aux concurrents, la différence mise en avant ne peut en aucun cas être offerte par une autre marque. Certaines entreprises ne respectent pas ce choix délibérément en lançant des produits d'imitation.
- La crédibilité : le positionnement doit être en adéquation avec la réalité de la marque. En cas de positionnement non crédible, l'entreprise peut faire face à un problème d'insatisfaction et de fidélisation. Le positionnement Le produit Le prix La distribution La communication
- Le volume : le positionnement doit attirer un nombre suffisant d'acheteur et induire des ventes et une rentabilité acceptable pour l'entreprise. Ce critère est important surtout si le segment visé est étroit.
- Le positionnement doit durer dans le temps. La durabilité repose sur la stabilité des attentes des consommateurs de l'image qu'ils ont de la marque existante et des atouts des produits.

II.3.4. Du positionnement au repositionnement

La stratégie de repositionnement se fait une fois qu'on a défini la plate forme de valeur de la concurrence et qu'on constate que la position initiale demande un repositionnement. Si le rapport du niveau de prix et de la qualité se trouve en dessous du niveau de satisfaction du consommateur, il faut entreprendre un nouveau positionnement.

On doit comprendre pourquoi notre position n'est pas celle souhaitée, ou pour quoi elle a changé et qui l'a fait changer : est-ce le changement des besoins, de ce que le consommateur recherche ou est-ce la concurrence qui a placé entre temps les paquets d'offre qui sont beaucoup plus attrayants, car le repositionnement sous-entend le changement d'identité du produit par rapport aux produits concurrents.

II.3.4. Les stratégies de revitalisation de la marque

L'étude des produits et des marchés doit s'effectuer de manière régulière leur évolution peut amener à s'interroger sur le positionnement de la marque, du produit ou du service. KELLER (1999) estime que deux types de stratégies sont possibles : renforcer la marque en gérant le capital de marque, ou revitaliser la marque en modifiant ce capital de marque. Cette revitalisation pouvant prendre plusieurs formes est fondée sur le double objectif de rafraîchir les constituants anciens du capital de marque et /ou de créer de nouveaux constituants. La

revitalisation de la marque implique la plupart du temps une stratégie de repositionnement de l'entreprise. Ce repositionnement peut s'articuler autour de plusieurs items : le renforcement du lien avec le client, la recherche d'une lisibilité et d'une logique globale de l'entreprise ou du groupe, ou l'adaptation aux changements observés dans la société.

II.3.4.1. Le repositionnement pour renforcer le lien avec le client

Diverses raisons sont à l'origine d'un éloignement de la marque par rapport à ses clients : forte concurrence, obsolescence du concept, évolutions des modes de consommations, etc. La ressource principale d'une entreprise est la connaissance et le lien entretenu avec les consommateurs. De surcroît, le lien avec le consommateur final se veut de plus en plus affectif. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que de nombreuses entreprises conditionnent autour de cet objectif leur repositionnement. Si des variables traditionnelles liées au comportement du consommateur sont souvent mobilisées une attention tout particulière est portée aux variables situationnelles. Les conditions de consommation impliquent parfois cet éloignement progressif de la clientèle nécessite un ajustement constant, même dans des secteurs structurellement en croissance.

II.3.4.2. Le repositionnement par le nom pour une meilleure lisibilité

Le nom est important dans le cadre du positionnement. Un changement de nom n'est pas qu'une question de communication. Il peut engendrer un changement de positionnement par une modification de son métier. C'est le cas de Hays devenu ACR Logistics. Les lettres ont soigneusement été choisies. A pour ambition, action et agilité, C pour challenge, coopération et commitment (engagement), R pour résultat financier, respect du client et réactivité. Ce nouveau nom doit traduire l'excellence opérationnelle par rapport aux concurrents. Le changement de nom n'est pas le seul variable pouvant impliquer un repositionnement ayant pour objectif d'améliorer la lisibilité de l'entreprise. Les éléments du marketing mix traduisent en général cette volonté. Il convient néanmoins d'insister sur un travers tentant. Vouloir plaquer une stratégie globalisante sur une marque à héritage fort et ancien se révèle contreproductif.

II.3.5. Les produits me-too

Un produit me-too est un produit conçu non pas en fonction des attentes des consommateurs, mais directement à partir des caractéristiques d'un produit concurrent, généralement leader sur son marché, c'est une offre qui cherche à coller à celle du concurrent en prenant son positionnement, et se présentant ainsi comme un substitut.

Le lancement d'un produit me-too peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire. Il peut également répondre à un objectif, qui consiste à bénéficier de l'attrait et du succès de l'offre original pour développer son activité. Les produits vendus sous marque de distribution sont souvent me-too de grandes marques : même concept de produit, même code graphique et placement dans les rayons à proximité des produits originaux. Les produits me-too permettent aux distributeurs de tirer profit de marge plus importante et de faire bénéficier les clients de prix inférieurs.

Conclusion

La mise en place de la démarche marketing nécessite une réflexion stratégique préalable. Cette inflexion doit permettre, dans un premier temps, de déterminer le métier, la mission, le but et l'activité de l'entreprise. Les buts sont des aspirations parfois latentes des dirigeants de l'entreprise, la mission constitue la raison d'être de l'entreprise et le métier c'est le savoir-faire de l'entreprise par rapport au à ses concurrents.

Une fois que les concepts sont définis, la priorité est de choisir les outils d'analyse stratégique parmi les instruments que nous avons présentés. Plusieurs options stratégiques sont offertes pour l'entreprise.

La stratégie marketing à mettre en place, dépend fortement de la stratégie de base mise en œuvre. Dans une stratégie de domination par les coûts l'effort ne sera pas de même que dans une stratégie de différenciation des nécessite des efforts de communication important, la stratégie de base détermine en grande partie le dosage des éléments du mix-marketing. La mise en œuvre d'une stratégie marketing requiert une grande rigueur à travers les phases de segmentation, de ciblage et de positionnement.

Il existe plusieurs méthodes des découpages de marché, allant des plus rigoureuses qui s'appuient sur des méthodes scientifiques aux méthodes intuitives qui s'appuient beaucoup plus sur l'expérience et l'intuition du dirigeant. La réussite de la phase de segmentation est vitale pour la mise en place d'une stratégie marketing. Le positionnement du produit est la garantie de différenciation de ce dernier, notamment avec la multiplication des stratégies d'imitation.

Chapitre 03

**L'étude empirique de la
qualité des produits au sein
de l'entreprise « TASSILI »
D.B.K**

Introduction

Le plan pratique, et pour traiter ce thème, nous avons opté pour le cas d'une entreprise privée algérienne en l'occurrence la laiterie de Draa Ben Khedda. Il faut savoir que cette entreprise est d'origine publique grâce à une reprise par un ancien cadre, elle devient sa propriété. Cette entreprise appartient à une branche qui a connu beaucoup de difficultés à savoir plusieurs arrêts de production et ruptures de distribution de ses produits.

Notre stage pratique a débuté au sein de la laiterie Tassili de Draa Ben Khedda le 27 décembre 2021 jusqu'au 22 février 2022, nous avons été prise en charge par le responsable du service marketing et communication pour enquêter au sein de cette entreprise.

Nous avons essayé d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise pour la présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili », puis, nous avons analysé la qualité des produits de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili ».

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise

1 Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »

Il sera question, dans cette section, de présenter l'entreprise à laquelle nous allons appliquer tout ce que nous avons eu à exposer depuis le début de ce travail, nous citons la laiterie de Draa Ben Khedda « Tassili » à travers son historique, sa position géographique ainsi que son statut juridique.

1.1 Historique de la laiterie de Draa Ben khedda

Créé en 1969 par ordonnance 69/93 du 20/11/1969, l'Office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) s'est vue attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle elle couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qu'est le lait

83.

Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit :

- L'Office Régional de l'Est (ORELAIT) ;
- L'Office régional du Centre (ORLAC) ;
- Et l'Office régional de l'Ouest (OROLAIT).

⁸³Document interne de l'entreprise, service commercial, janvier 2022.

L'ORLAC couvre le territoire des wilayas du centre, Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bejaia, M'sila et Djelfa. Grâce à lui prend forme le développement de l'industrie laitière, il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (Lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie des unités de l'office. Le traitement de cette matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'Office du centre.

L'unité de Draa Ben Khedda fut créée en 1971, C'est une laiterie fromagerie réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le site de Draa Ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

Réalisée par l'entreprise DNC/ANP, son coût est de l'ordre de 28 000 000 de dinars. Elle s'étale sur une superficie d'environ 40 000 M² dont plus de 1/3 est couvert. Chapitre III : Les processus de lancement d'un nouveau produit fromage à tartiner « SEBAOU ». Au sein de l'entreprise « TASSILI » de D.B.K

Initialement prévue pour transformer 50 000 litres de lait par jour, elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350 000 l/j, en instituant le système de travail continu en trois (03) équipes.

L'unité de Draa Ben Khedda offre une gamme de produits varié constituée de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pâte molle type camembert tel que Le Tassili, La Cigogne, Le Brie galette en diverses formes ronde et carrée.

La laiterie fait un chiffre d'affaires relativement important en commercialisant les produits des autres filiales dans le cadre des cessions inter filiales.

En Octobre 1997, un groupement des trois offices donne naissance à un Groupe Industriel de Productions Laitières avec abréviation « GIPLAIT » qui a sous sa tutelle les 18 filiales dont la Laiterie de Draa Ben Khedda.

A compter de juin 2008, la laiterie de Draa Ben Khedda est privatisée dans le cadre de la cession des entreprises publiques.

Cette dernière est une S.P.A au capital social de 200 000 000 DA.

Depuis 2008, la Laiterie fonctionne avec un effectif de 412 travailleurs répartis par catégories Socioprofessionnelles comme le montre le tableau N° 01

Tableau 2 : Structure d'effectifs de « Tassili »

Catégories	Effectifs
Cades	37
Maitrise	59
Exécutant	295
DAIP/CTA	17
Apprentis	04
Total	412

Source : Document interne à l'entreprise 2021

1.1 Position géographique

La laiterie Tassili se trouve dans la ville de Draa-Ben- Khedda, rue Kasri Ahmed, à 10 km du chef-lieu de la wilaya dans la wilaya de Tizi-Ouzou, à l'intersection de la route nationale N0 12 et la route nationale N025 menant vers la wilaya de Bouira.

Le site de Draa Ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

1.2 Fiche technique de la laiterie Draa Ben Khedda

- Dénomination : Spa – Laiterie Draa Ben Khedda « TASSILI »

- Siège social : Rue KASRI Ahmed BP. 102 Draa Ben Khedda – Tizi-Ouzou

- E-mail : Email : laiterie-dbk@yahoo.fr

- Date de création : Août 1970

- Statut juridique : Société par Actions

- Capital social : 200 000 000,00 DA

- Privatisée depuis le 07/06/2008

- Secteur d'activité : Agroalimentaire

- Numéro du registre de commerce : N° 15/00-0042094 B 97

- Article d'imposition N° : 15 470 192 910

- Matricule fiscale N° : 0997 15 004209411.

➤ **Réalisations (en moyenne depuis 2008)**

- 617 263 716.33 DA en investissements²

- 283 travailleurs recrutés

- Collecte de lait : de 6000 litres à 70 000 l/j

- Lait pasteurisé : de 220 000 l à 320 000 l/j

- Camembert : de 6000 pièces/j à 37 000 p/j.

➤ **Nouveaux produits**

A partir de 2013 Tassili a proposé sur le marché de nouveaux produits comme la crème fraîche, fromage blanc frais, crème dessert, yaourt, fromage à tartiner, lait UHT, lait Chocolaté UHT.

➤ **Organisation de travail**

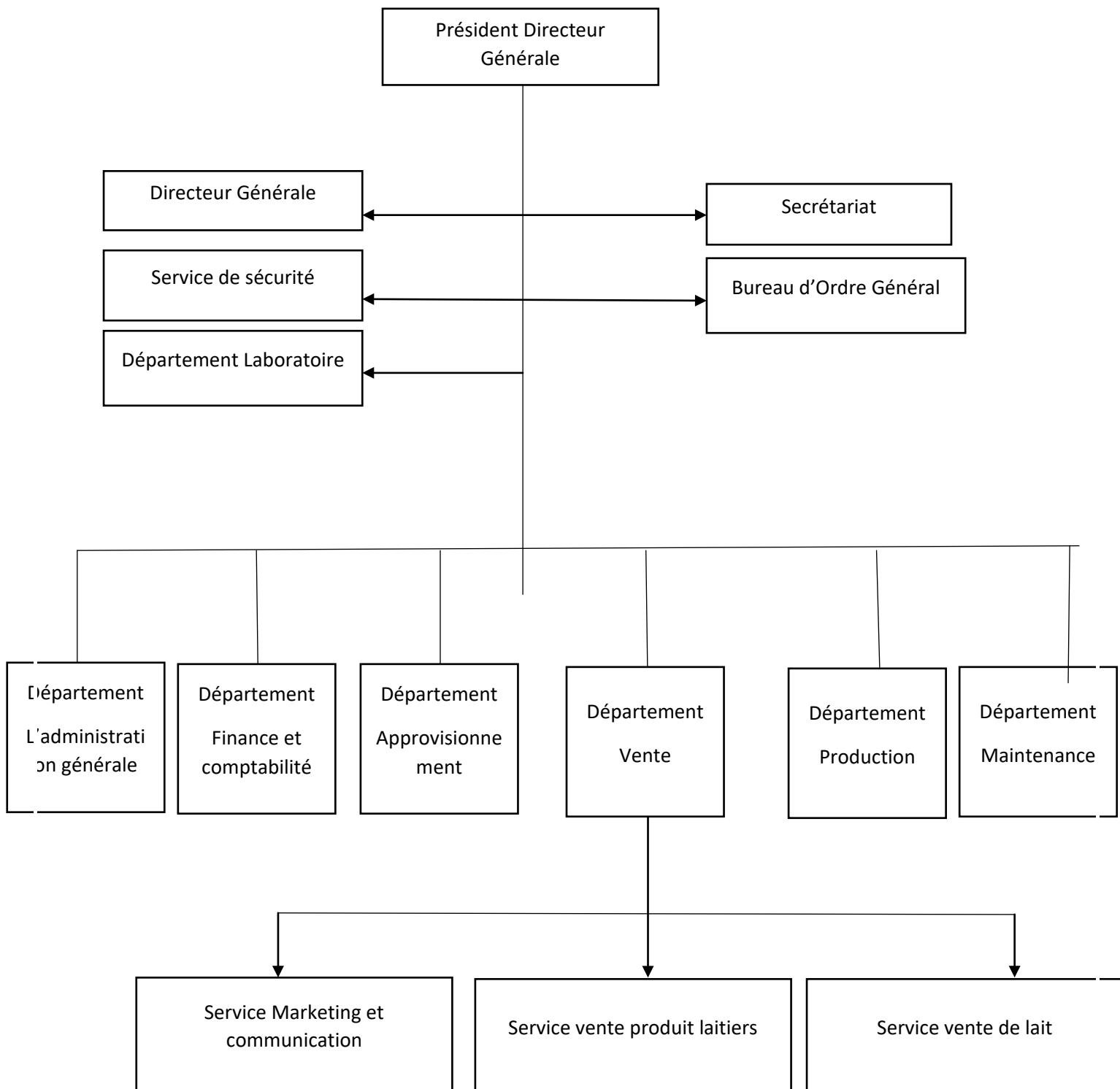
Production de lait pasteurisé : En 2 x 8, soit de 05h 00 à 13h 00 et de 13h 00 à 21h 00, + mini équipe à 21 h 00.

Production fromage : En 3 x 8, soit de 05h 00 à 13h 00 - 13h 00 à 21h 00 – 21h 00 à 05h 00.

1.1L'organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de l'entreprise « Tassili »

Figure 3 : Organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda, 2022



Source : Fiche d'identification de la laiterie Draa Ben Khedda Tassili ».

Cet organigramme montre que la structure organisationnelle de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili » est de type hiérarchico-fonctionnel ce qui suppose que la décision est centralisée.

1.1 Les services de la laiterie

La laiterie de Draa Ben Khedda se compose de :

➤ **La direction générale**

Elle est chargée de l'application des décisions du conseil d'administration. Elle veille à l'application de la politique de l'entreprise. A sa tête, l'on trouve un PDG qui coordonne et supervise l'ensemble des activités et rend compte à l'assemblée générale de l'état et du fonctionnement de la société.

Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

- **Le service de sécurité** : Il est chargé de la sécurité interne de l'entreprise, gère les sorties et entrées du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés du lait, ainsi que le personnel étranger à l'unité ;
- **Département laboratoire** : Structure chargée des contrôle qualité des matières premières et ingrédients utilisés dans le processus de fabrication des produits, elle veille à la qualité physicochimique et bactériologique des produits jusqu'au transfert vers la structure commerciale par la remise du bulletin portant mention « bon à commercialiser » ;
- **Bureau d'ordre général** : Il est chargé du standard téléphonique, de la transmission, la réception et la répartition du courrier dans l'entreprise.

➤ **Le département administration générale**

Il est organisé autour de quatre services à savoir : le service de gestion, le service paie et prestation sociales, le service contentieux et centre médical social (voir annexe N°1).

- **Service de gestion** : Il est chargé de la gestion des recrutements, de l'absentéisme, des sorties et retards, de l'assiduité ainsi que la préparation de la base des données travailleurs.
- **Service paie et prestation sociales** : Il a à sa charge l'établissement de la paie des travailleurs et le paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail et ceux en relation avec les organisations concernées à

savoir : la Caisse Régionale de Mutualité Agricole (CRMA) et la Société Algérienne des Assurances (SAA) ; Il se charge de verser la paie, des indemnités, prestation sociales aux salariés.

- **Service contentieux** : Ce service prend en charge tous les dossiers litigieux entre l'employeur et employé, d'une part et entre l'entreprise et tiers d'autre part. Son responsable est dûment désigné pour représenter la direction générale auprès des organismes judiciaires et administratifs ;
 - **Centre médical social** : Une fois par an, le personnel est soumis à une visite médicale par un médecin de la sécurité sociale.
- **Le Département finance et comptabilité**

Ce département est en relation avec les clients, les banques, les administrateurs publics et les fournisseurs. C'est la structure où sont centralisés les mouvements d'achats, ventes,

Il comprend quatre services:

- **Le service comptabilité générale** : Il est en charge de toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise ;
- **Le service facturation et recouvrement** : Il a pour rôle l'établissement des facteurs de ventes. Quotidiennement, le service facturation et recouvrement reçoit les bons de livraison du département vente afin d'établir les factures ;
- **Le service trésorerie et finance** : Il se charge de l'encaissement ou le décaissement de fonds. Il assure le suivi des comptes bancaires ainsi que la gestion des dépenses et recettes ;
- **Le service analytique et budget** : Il assure l'inventaire comptable ainsi que le calcul des coûts et prix de revient des produits fabriqués.

➤ **Le département d'approvisionnement**

Ce département est chargé des achats locaux et étrangers pour couvrir les besoins de l'entreprise (matière premières, emballages, ingrédients, pièces de rechange...)

Pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :

- Le service achat : Il se charge de tous les achats que la laiterie est appelé à effectuer ;
- Le service transit et enlèvement : Il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importées ainsi que leurs enlèvements depuis le port ;

- Le service des stocks : Il assure la réception des matières premières et alimente quotidiennement les ateliers de production, il gère les stocks de matières premières et pièces de rechange.

➤ **Le département vente**

Les ventes des produits sont organisées de la manière suivante (voir annexe N°4) :

- Le service vente laits de consommation : Ce service se charge de la réception du lait fabriqué au niveau de la production et de sa vente à quai aux clients (distributeurs agréés) ou la gestion et stockage, l'organisation du travail en équipes, la fixation des programmes journaliers d'enlèvement et l'enregistrement des réceptions et des ventes ;
- Le service vente produit laitiers : Ce service vend et organise la distribution des produits laitiers, prend les commandes, établit le programme quotidien du chargement de la marchandise des clients, la situation journalière des ventes, l'état des mouvements des stocks et le bilan mensuel des ventes par produit. Il est aussi chargé de la promotion de ces produits et l'accroissement de leur volume de vente tout en prospectant de nouveaux marchés ;
- Service marketing et communication : Son plan d'action, consiste à soigner l'image et à promouvoir les produits de la laiterie à travers un programme d'animations au niveau des supers marchés lesquelles facilitent le contact direct avec les consommateurs afin de recueillir leurs attentes et exigences.

➤ **Le département production**

Il est composé de :

- L'atelier de production laits ;
 - L'atelier fabrication fromage ;
 - L'atelier produits fais et lait UHT ;
 - Et le service collecte lait cru.
- Service de collecte de lait cru : Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et sous-centre de collecte répartis dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Bouira et Boumerdes.

➤ **Le département maintenance et technique**

Il prend en charge les maintenances préventives de toutes les installations techniques de l'entreprise. L'activité de soutien de la production constituant un gisement important pour améliorer la production. Elle consiste à maintenir en permanence, en bon état de fonctionnement l'outil de production et d'éviter les immobilisations qui risquent de compromettre les objectifs de production.

Dans cette présente étape, nous avons vu la présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili », et pour l'étape suivante, nous allons présenter les produits commercialisés par la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili ».

1 La politique produit de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »

Chaque entreprise a ses propres produits pour lesquelles l'entreprise a opté pour s'armer contre la concurrence. La mission de la laiterie est de couvrir les besoins de la population en laits, produits de première nécessité ainsi qu'en produits laitiers.

A travers cette section, nous allons présenter les produits de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili », ainsi que la gamme de produit « Sébaou ».

2-1. Les produits commercialisés par la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili »

Depuis sa privatisation en 2008, la laiterie a vu sa gamme de produits se diversifier : du lait pasteurisation et pâte molle type camembert qui ont fait sa renommée, elle a lancé depuis 2009 sa gamme de crème fraîche, du fromage frais en 2013, celle de fromage à tartiner en 2014 et plus récemment le fromage à tartiner « Sébaou ».

➤ Lait de consommation

Le lait pasteurisé conditionné est un produit que l'Etat subventionne en pourvoyant la poudre de lait auprès de certaines entreprises bien précises.

Tableau 3 : Volume de laits de consommation

Désignation	Volume
Lait pasteurisé conditionné	310 000 litre /jour
Lait fermenté (L'ben)	10 000 litre /jour
Lait de vache pasteurisé en sachet	10 000 litre /jour

Source : document interne, fiche d'identification

Ce tableau présente le volume de lait de consommation par litre/jour, et on constate que le lait pasteurisé conditionné est le plus consommé par rapport au lait fermenté et le lait de vache pasteurisé en sachet.

➤ **Pâte molle type camembert**

Le camembert est une appellation d'origine protégée et appellation d'origine contrôlée qui désigne des fromages à pâte molle à croûte fleurie fabriqués avec des laits de vache.

Tableau 4 : volume de pâte molle type camembert

Désignation	Volume
Camembert brie en Galette PM	Par Kg
Camembert brie en portion	200 grs
Camembert Coulommiers	350grs
Camembert Mini Brie	65grs
Camembert Tassili GM	250grs
Camembert Tassili PM	180grs

Source : document interne, fiche d'identification

Ce tableau présente le volume en gramme de pâte molle type camembert, on constate que l'entreprise dispose de plusieurs modèles et chaque modèle est présenté avec un volume particulier.

➤ **Crème fraîche**

La crème fraîche, est un produit laitier pasteurisé et mûri, obtenu par écrémage du lait de vache, devant contenir au moins 30 % de matière grasse, et au moins 12 % pour la crème légère fraîche.

Tableau 5 : volume de crème fraîche

Désignation	Volume
Crème fraîche en pot	1.5 litre
Crème fraîche en pot	15cl
Crème fraîche en pot	25cl

Source : document interne, fiche d'identification

Ce tableau représente le volume en litre de crème fraîche, on trouve trois types de packaging présentant trois pots, celui de 1.5litre, 15 et 25cl de crème fraîche

➤ **Fromage à tartiner**

Le fromage à tartiner est un aliment préparé à partir de lait coagulé, fermenté ensuite ou non.

Tableau 6 : volume de fromage à tartiner

Designation	Volume
Sébaou nature au sel	125grs
Sébaou au camembert	125grs
Sébaou ail et fines herbes	125grs

Source : document interne, fiche d'identification

Et pour ce présent tableau, le volume des fromages à tartiner proposer est le même pour tous les pots qui est 125grs.

➤ **Yaourt brassé**

Il s'agit du yaourt obtenu par la fermentation du lait dans des cuves avant d'être brassé pour obtenir une texture onctueuse.

Tableau 7: volume de yaourt brassé

Désignation	Volume
Yaourt brassé saveur abricot	60gr
Yaourt brassé saveur fraise	60gr

Source : document interne, fiche d'identification

Ce tableau présente le volume de yaourt brassé qui est 60 grammes pour les deux saveurs abricot et fraise.

➤ **Lait chocolaté Tassilo**

Le lait au chocolaté est une boisson constituée de lait de vache auquel on a adjoint du chocolat. Il peut être commercialisé tel quel ou constitué par le consommateur lui-même à partir de chocolat en poudre vendu séparément, et généralement sucré.

Tableau 8 : volume de lait chocolaté Tassilo

Désignation	Volume
Tassilo	20cl

Source : document interne, fiche d'identification

1 Analyse SWOT de l'entreprise (forces, faiblesses, menaces et opportunités)

L'analyse SWOT appliqué de l'entreprise « Tassili » a permis de détecter quelques forces et faiblesses, menaces et opportunités.

1.1 Les forces et faiblesses de l'entreprise « Tassili »

Les forces et faiblesses de l'entreprise « Tassili » sont représentée dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Quelques forces et faiblesses de l'entreprise « Tassili »

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Emplacement géographique : comme on la souligné ;- Bonne image de marque ;- Prospérité financière ;- Compétence du personnel ;- Maitrise de la technologie ;- Equipement de production nouveau ;- Bonne qualité des produits ;- Prix compétitifs ;- Système de valeur dans l'entreprise.- Fort potentiel de développement du marché du camembert ;- Un réseau de distribution important avec possibilité de l'étendre et de le consolider ;- La majorité des marques de produit sont déposées ;	<ul style="list-style-type: none">Politique promotionnelle très faible ;- La surface de l'usine et l'espace de stockage très réduit ;- Manque de moyen marketing- Manque d'entretien et de rénovation des machines ;- Niveaux de qualification insuffisants.- Absence d'études de marché ;- Relation client insuffisante ;- Manque de présence des produits de la laiterie auprès des commerçants détaillants.- Absence d'action marketing ;- Nombre de vente à crédit élevé ;

Source : Entretien avec le responsable de service marketing, le 06-01-2021.

Ces faiblesses montrent que l'entreprise a une tâche ardue pour redresser la situation en vue de restructurer cette analyse et ce à plusieurs niveaux.

- Au niveau du réseau de distribution : il y a lieu d'abord de développer la clientèle par la prospection de nouveaux grands comptes (cités universitaires, cantines des grandes entreprises et administrations...) la même démarche est à envisager du côté des commerçant détaillants.

La recherche de nouveaux distributeurs constitue le deuxième angle d'attaque. Ceux-ci seront ciblés en fonction de leur disponibilité à livrer les nouveaux clients, notamment ceux des zones où les produits de la laiterie de DBK n'arrivent pas.

La gestion de la distribution est un impératif de premier plan, il y a lieu de revoir la convention d'agrément et d'élaborer le cahier des charges des distributeurs en contractualisant de façon détaillée les obligations de chaque partie et prendre en compte les questions de quantités des produits, d'itinéraires, d'horaires, de rebuts, de retours d'informations de la part des clients servis, etc.

- Au niveau organisationnel : La création d'un service « promotion, publicité et études » au sein de la direction commerciale, est impérative. Ce service jouera le rôle de force de vente par un travail de prospection, de démarchage de la clientèle (étude, enquêtes...) et un rôle d'animation au sein de l'entreprise pour lui insuffler une logique de fonctionnement qui tient compte des impératifs commerciaux.

- Au niveau de la communication externe : La laiterie de DBK doit lancer une campagne publicitaire multidirectionnelle³ :

. Cible multiples consommateurs finaux, grands comptes, commerçants... ;

. Site web, supports multiples : panneaux, dépliants, presse écrite... ;

. Buts multiples : développement de l'image de l'entreprise, de la marque, prospection de clients etc.

1.1 Les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise « Tassili »

Les menaces et les opportunités de l'entreprise « Tassili » sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Quelques menaces et opportunités de l'entreprise « Tassili »

Menaces	Opportunités
- La réglementation : par exemple la réglementation qui dicte à chaque fois les normes d'emballage, ce qui coute à l'entreprise des coûts liés aux stocks d'emballage anciens ; - La concurrence ;	- L'étendue de marché algérien ; - La crise financière qui a permis la réduction des prix des matières premières ; - L'augmentation du niveau de vie des algériens.

- | | |
|--|--|
| - La qualité des produits des concurrents ;
- Les conditions climatiques. | |
|--|--|

Source : entretien avec. Le responsable de service marketing, le 06-01-2021.

Face à la concurrence, aux besoins actuels du consommateur et pour maintenir son activité, la laiterie DBK se trouve contrainte⁸⁴:

- D'investir dans la formation du personnel producteur dans le domaine des pâtes molles ;
- Il est impératif aussi de prendre en charge le volet recherche et développement pour élargir sa gamme de produits et améliorer la qualité ;
- Plus d'automatisation dans les lignes de conditionnement ;
- Suivre l'évolution technologique des machines pour répondre aux exigences du marché ;
- Plus de collaboration avec le département commercial ;
- Capacités de production à mieux exploiter et productivité de travail à améliorer.

En plus de cette analyse, l'entreprise cherche à :

- Améliorer le système d'information interne (meilleure transmission de l'information) ;
- Adopter un programme de fidélisation des clients pour comprimer une éventuelle volonté de se diriger vers les concurrents ;
- Et améliorer la relation Entreprise/ client.

1.1 Les objectifs stratégiques de l'entreprise

Grace aux efforts entretenus au sein de l'entreprise et à la qualité reconnue de ses produits, l'entreprise a vite acquis un statut d'entreprise à vocation nationale puisque ses produits sont vendus dans la quasi-totalité des régions du pays.

1.1 Autres armes concurrentielles de l'entreprise « Tassili »

Le marché des produits laitiers est soumis à une forte concurrence où chaque entreprise est livrée à une lutte sans merci pour gagner des parts de marché, chacune avec sa stratégie.

Tassili a choisi de servir tout le marché des produits laitiers en offrant des produits plus chers mais qui sont de meilleure qualité que ceux de ses concurrents selon ses dirigeants. De plus, l'entreprise essaie d'occuper des niches délaissées par la concurrence et suffisamment

⁸⁴Réalisé sur la base des informations recueillies au sein de l'entreprise et à travers les rapports.

grandes pour générer des profits en leur offrant des produits différents comme les fromages frais 0% matières grasses où elle est quasiment la seule sur le marché. Pour garder un œil sur ce que font ces concurrents, l'entreprise a engagé des superviseurs qu'elle a chargé de travailler suivant un programme détaillé d'assister les distributeurs de la région, de les surveiller, de rechercher de nouveaux prospects et accroître ses parts de marchés, de faire connaître ses produits via des animations qu'ils doivent organiser dans les super et hypermarchés, et de faire de la veille concurrentielle, ces derniers doivent remettre à Tassili des rapports hebdomadaires détaillés sur ce qui a été fait et observé.

D'après les informations recueillies lors de nos entretiens, nous avons pu constater que l'entreprise, attend qu'un concurrent lance un produit sur le marché, pour l'imiter afin de se faire une place sur ce marché en offrant un produit semblable, elle procède pour cela à une analyse de la composition du produit du concurrent, ensuite avec l'aide des ingénieurs et biologistes elle va créer des combinaisons qui vont par la suite être soumis à des tests et dégustations jusqu'à ressortir un produit semblable à celui du concurrent. C'est le cas par exemple de son produit TASSILO UHT qui vient concurrencer CANDIA CHOCO, mais elle prend beaucoup de temps pour le faire. Suite à différentes lectures que nous avons effectuées, nous avons appris que le leader ou le premier a lancé un produit sur le marché dispos d'une longueur d'avance. Tassili adopte une stratégie de suiveur, c'est-à-dire qu'elle se contente de suivre le leader en imitant ce qui fonctionne chez lui sans chercher à innover.

Tassili avec son ancienneté et son savoir-faire dans les pattes molles s'appuie sur l'image de marque de son produit phare qui est le camembert « Tassili » (premier camembert en Algérie, fabriqué depuis 1970) pour convaincre les clients d'acheter ses autres produits.

Les produits Tassili sur le marché sont confrontés à des produits concurrents qui sont souvent presque identiques, similaires ou de bons produits de substitution.

Répondre aux attentes des consommateurs ou dépasser leurs espérances est une tâche difficile mais elle conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise, en particulier lorsque les goûts et les préférences évoluent constamment dans un marché concurrentiel où de nombreux produits similaires répondent aux mêmes besoins. Tassili sais très bien que seules les entreprises qui peuvent répondre à ces demandes peuvent espérer se développer et conserver une clientèle fidèle.

Autrement dit, pour rester présente dans un tel environnement concurrentiel, « Tassili » a intérêt à être non seulement à l'écoute permanente de son environnement, mais surtout d'apporter des réponses satisfaisantes aux attentes de la clientèle et au bon moment, car la variable temps joue de plus en plus un rôle décisif dans le jeu concurrentiel, du fait que l'environnement change rapidement, les goûts et préférences des clients... et le consommateur ne va pas attendre beaucoup pour satisfaire ses désirs, donc soit l'entreprise lui offre ce qu'il cherche, soit il cherche ailleurs.

Actuellement, il ne suffit plus qu'une entreprise suive les nouvelles tendances et évolutions pour survivre sur un marché, mais elle est appelée à adopter une approche volontariste, c'est à dire, elle est appelée à créer ce changement et cette nouveauté, et non pas attendre son apparition puis la suivre.

Pour attirer la confiance et la fidélité à l'égard de ses produits, « Tassili » a mis un numéro vert à disposition de ses clients, et essaie toujours de développer et conserver son identité, son image et sa réputation propres. Tassili sais très bien que ce n'est qu'à partir de là qu'elle est en mesure de se distinguer et de différencier ses produits de ceux de ses concurrents. En même temps, elle fait connaître à ses fournisseurs l'importance de cet actif dans la conservation de la position de l'entreprise sur le marché et dans la conquête de nouvelles parts de marché.

Grâce à une image et une réputation bien entretenue, Tassili a su tisser des relations à long terme avec les consommateurs, cependant, avec l'intensification de la concurrence, cette entreprise s'est trouvée face à un nouveau défi qui est non plus celui de la préférence pour la marque (pousser le client à préférer la marque Tassili) mais celui de la reconnaissance de la marque et de l'insistance sur la marque (le client refuse les autres marques, il n'achète que les produits Tassili même s'ils sont les plus chers sur le marché). Mais, la réalité nous mène à dire qu'un tel objectif est très difficile à réaliser avec la présence d'entreprises beaucoup plus puissantes et plus innovantes à l'image de DANONE et SOUMMAM.

La laiterie DBK est une entreprise comme la plupart des PME algériennes, elle cherche avant tout la maximisation du profit. Les dirigeants de cette laiterie font de leurs mieux afin d'augmenter leurs parts de marché, trouver de nouveaux débouchés et augmenter le chiffre d'affaires. Il est vrai que Tassili élargit de plus en plus sa gamme et réalise une croissance, mais l'objectif le plus recherché derrière tout cela semble être d'ordre financier. Ces dirigeants cherchent toujours des solutions pour minimiser le coût de revient des produits et

évitent au maximum d'investir dans le marketing (elle n'a jamais utilisé les médias ou la presse pour communiquer ses produits), alors que ce dernier est une composante très importante pour la bonne commercialisation des produits surtout en phase de lancement des nouveaux produits, et il peut améliorer d'une manière considérable les ventes de l'entreprise et sa position sur le marché. Mais les dirigeants partent du principe que le produit Tassili est vendeur lui-même, ils considèrent que la qualité des produits et la notoriété de l'entreprise sont suffisantes pour arriver aux objectifs fixés, et que les investissements en marketing servent à réduire les marges bénéficiaires.

Eu égard aux résultats obtenus et étant donné les nouvelles données du marché, les responsables s'intéressent actuellement à définir une nouvelle stratégie capable de s'inscrire et de s'adapter au nouveau contexte induit par la concurrence nationale et internationale.

Section 02 : L'analyse de la qualité et du processus de lancement d'un nouveau produit « Sébaou »

1. L'analyse de la qualité du produit « Sébaou » de la laiterie Draa Ben Khedaa « Tassili »

La laiterie Draa Ben Khedaa « Tassili » développe actuellement une stratégie d'extension de sa gamme de produit. C'est le cas du produit fromage à tartiner « Sébaou ». La formulation de cette offre est susceptible de répondre aux besoins et aux désirs des clients visés.

Pour atteindre cet objectif auprès des marchés visés la laiterie Draa Benn Khedda « Tassili » dispose d'un ensemble d'outils que sont le produit lui-même, son prix, sa distribution ainsi que sa communication à sa disposition qui compose le mix marketing du produit.

Nous avons tous déjà goûté un produit du « Tassili », que ce soit du lait ou d'autres produit de sa gamme. Dans ce point-là, nous focaliserons notre attention sur le produit « Sébaou ».

➤ Définition du produit « Sébaou »

Dans le souci de satisfaire la demande de sa clientèle, la laiterie lance pour une première en Algérie, le fromage à tartiner « Sébaou ».

Une recette gourmande unique qui restitue le goût intense et naturel d'herbes fraîches. Des ingrédients délicatement mélangés à froid avec le fromage fouetté pour préserver au mieux toute leur fraîcheur.

C'est un fromage frais à tartiner à base d'ail et fines herbes, il est conditionnée dans des pots de 125 grs. C'est un produit de niche (voir annexe N°6).

➤ **La composition**

Le produit fromage à tartiner « Sébaou » est fabriqué à base des composants suivant: lait pasteurisé, crème fraîche pasteurisé, protéines de lait, ferment lactiques, sel et présure.

➤ **La politique de la gamme de produit « Sébaou »**

Afin de répondre de manière spécifique à la demande, l'entreprise « Tassili » a choisi de se différencier en trois goûts distincts : nature au sel, au camembert, ail et fine herbes. Chacune d'entre est composée d'un ensemble d'ingrédients adaptés à la demande de secteur.

Afin d'accroître les capacités d'utilisation de sa gamme de produit ils élaborent des recettes simples et créatives. Ce service a pour objectif d'inciter les consommateurs non seulement à utiliser les produits « Sébaou », mais à insister sur ce dernier.

1. Elaboration du mix marketing

➤ **Le prix**

Les objectifs de la politique du prix pour « Tassili » sont, en premier lieu la rentabilité et le profit, mais aussi, assurer la survie de l'entreprise et faire face à la concurrence à travers la préservation de sa part de marché.

Le prix final des produits tassili est fixé par celle-ci pour ceux qui sont vendus au niveau des points des ventes et des dépôts propres à l'entreprise.

Pour les autres canaux de distribution, composés de distributeur et d'agents agréés, Tassili leur vend ses produits à un prix de gros, puis ces derniers ajoutent une marge qui n'est pas très importante pour fixer le prix final auquel seront vendus les produits au consommateur final.

Destiné à tout public en l'occurrence, enfants, femmes, hommes, jeune et étudiants, le fromage à tartiner « Sébaou » se vend à un prix accessible par toutes les bourses à 120.DA (Dinar Algérien) offrant aussi à sa clientèle un bon rapport qualité -prix.

➤ **La distribution**

La distribution des produits de la laiterie est assurée par des clients dotés de leurs propres moyens de transports que la laiterie agréée après dépôt d'un dossier remplissant les conditions

requis : avoir un registre de commerce, camion frigorifique contrôlé par le service d'hygiène de la wilaya, une chambre froide, ...

Après examen du dossier, la laiterie établit une liste des régions bien précises et exige du fournisseur un listing client afin de s'assurer que tous ses clients sont servis et que ce dernier respecte sa zone. Cependant, pour les grossistes, la laiterie met à leur service sa flotte de camions afin d'acheminer les produits. Et ce, sur toute l'étendue du territoire Algérien.

Le fromage à tartiner « Sébaou » est distribué un peu partout où la laiterie est présente. Pour mieux faire connaître le produit, la laiterie exige aux distributeurs désireux du camembert Tassili, produit phare de la laiterie, de prendre avec eux le fromage à tartiner « Sébaou ».

La laiterie privilégie une distribution directe afin d'assurer la disponibilité du produit dans les supermarchés et hypermarchés ainsi qu'en supérette et épicerie.

En dehors de la force de vente, la laiterie est composée des commerciaux et des superviseurs, Tassili dispose de 88 distributeurs de lait en sachet qui couvrent 4 wilayas (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira et Bejaia) et plus de 3500 magasins entre épicerie, superettes et magasins multi, ces distributeurs font leur tournée 6 jours sur 7 à raison d'une moyenne de 40 magasins par jours.

Depuis juillet 2016, la laiterie a décidé de profiter de ce réseau complètement dédié au lait en sachet pour placer les produits laitiers tels que les fromages, le lait UHT en brique, les camemberts et les jus dans les différents points de ventes desservis par ces 88 distributeurs.

Grace à cette initiative, son chiffre d'affaire a sensiblement augmenté et leurs produits ont une meilleure visibilité sur le marché.

Aussi, la laiterie DBK a installé trois plateformes de distribution à Alger, Oran et Constantine, et grâce à ces plateformes, « Tassili » décomprime l'afflux des clients au quai de l'usine puisque la majorité se sert à présent directement de ces plateformes de distribution.

➤ **La communication**

La fabrication d'un bon produit, la fixation d'un juste prix, le choix du meilleur circuit de distribution n'assurent pas à coup sûr un succès commercial. Il est important d'attirer l'attention des consommateurs potentiels sur l'existence et les caractéristiques du produit puis de faire passer dans leur esprit des informations favorables au produit, à la marque en menant

une politique de prestations efficaces. Depuis son lancement en février 2014, le fromage à tartiner « Sébaou » n'a pas vraiment fait l'objet d'une politique de communication digne de ce nom. La laiterie a compté sur son image de marque ainsi que sur la bouche à l'oreille ; oubliant que la multitude d'offres auxquelles sont exposés les consommateurs a profondément changé leurs comportements. Ayant pris conscience de cela, le service communication et marketing en parfaite accord avec la direction générale compte remédier à cette lacune à travers une série de promotion de vente dans des supermarchés ainsi qu'une campagne d'affichage qui sera lancée incessamment.

Pour communiquer la gamme de produits, ils ont lancés en octobre 2016 un site internet www.laiteriedbk.dz, page Facebook #tassili et programmé une campagne d'affichage et des animations dans les grandes surfaces

1. Positionnement du produit « Sébaou »

L'analyse du positionnement du fromage « Sébaou » a donné les résultats suivants

Critères	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Portefeuille produit					X
Politique de gamme				X	
Volume de vente				X	
Part de marché			X		
Image de marque		X			
Qualité de produit				X	
Politique de prix				X	
Fidélité des clients				X	
Qualité du réseau de					X

distribution					
La force de vente				X	
Efficacité de la publicité		X			

Source : Etabli par nos soins avec l'aide du responsable de service marketing.

Faute de non disponibilité des informations sur les chiffres d'affaires de cette entreprise, « Tassili » n'arrive pas à se faire une place confortable sur certains segments, malgré que les responsables de l'entreprise estiment qu'elle se positionne comme la troisième ou la quatrième sur le marché.

Tassili comme beaucoup d'autres entreprises, se heurte à un phénomène de concurrence indirecte.

Conclusion

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre l'entreprise Tassili en suivant une méthodologie bien définie. Autrement dit, cet ensemble d'informations nous l'avons collecté via les documents internes à l'entreprise, des réponses à partir l'entretien direct avec le responsable marketing qu'ils nous ont été permis de réaliser, nous avons ensuite analysé la politique marketing du produit « Sébaou », en constatant que l'entreprise opte pour une qualité supérieure de ses produits et des prix compétitifs, qui constituent l'une des forces concurrentielles de l'entreprise.



Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail, on conclue que la qualité d'un produit d'une entreprise industrielle prend une place primordiale parce que c'est l'un des désirs important de consommateurs, c'est-à-dire un produit de qualité c'est d'abord une certitude de protection pour lui et pour l'entreprise s'efforce toujours à améliorer la qualité de ses prestations et notamment a bâtir son image de marque en proposant un rapport qualité/prix le plus avantageux pour sa clientèle.

Ici en Algérie rarement qu'on trouve un produit de qualité mais certaine entreprise garde la qualité de ses produits stagnante.

Et de notre travail qui se vise à l'explication de l'importance de la qualité d'un produit dans la stratégie de marketing industriel.

Dans notre recherche nous avons divisé le travail en deux chapitres théoriques qui sont la qualité produit dans le premier chapitre et les fondements stratégiques du marketing et un chapitre empirique qui explique la qualité des produits au sein de l'entreprise « TASSILI D.B.K »

D'après des résultats de l'enquête on constate que :

- Le nouveau produit commercialisé qui situe dans « Sébaou » qui est le fromage à tartiner première entreprise à vendre ce produit.
- Le produit est composé des ingrédients qui sont de la qualité forte.
- La politique produit est basé sur la diversification des produits a vendre.
- Le politique prix répond aux exigences de la clientèle c'est-à-dire que TASSILI applique des petites marges pour ses produits.
- la politique de distribution repose sur le terme canaux directe, elle transport ses produits à l'aide de ses différents moyens propres en arrivant aux consommateurs finals.
- La communication est faite de bouche à oreille et aussi en appliquons des promotions de ventes dans les supermarchés est hypermarché dernièrement la création d'un site web et une page sur le réseau social facebook.

On conclue que la qualité est un élément essentiel dans la stratégie du marketing sans elle l'entreprise industrielle ne peut pas accélérer le mouvement des vente parce la qualité est un désir essentiel dans la vie du consommateur donc la part de marché focalise sur elle.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- A.D. CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, Paris 1989
- Alain JOLIBERT, Pierre Louis DUBOIS, le marketing, fondement et pratique, Economica 4ème édition page 154.
- CHIROUZE Y., « le marketing : de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit », édition PUF, Paris
- Chirouz Alexandre, « *Introduction au marketing* », Edition Foucher, Paris 2001, p07.
- Courtois A et Pillet M., « gestion de production », édition d'organisation, 1955, P 54
- DEBOURG M.C. JOEL C et PRERRIER O., « pratique du marketing », 2eme édition Berti, P 98
- DEMEURE C., « marketing : aide-mémoire », 6eme édition Dunod, Paris 2008, P 94
- Demeure Claude, « *Marketing* », 2eme édition, Edition sirey, Paris 1999, p5
- Détrie Philippe « *Conduire une démarche qualité* », édition de l'organisation, 4eme édition, 2003 Paris, P34
- D.F. Abdell, defining the business, Englewood Cliff, New Jersey, in P.L. DUBOIS et A. JOLIBERT,
- Frederic le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica 1999,p96.
- Frederic le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica 1999.
- Kolter et Dubois « *Marketing Management* » 15eme édition Pearson Education, P 405
- Kotler, Marketing management, 11^oédition, in Al Ries et Jack Trout, « le positionnement : la conquête de l'esprit », McGraw-Hill, 1986.
- KOTLER P ET DUBOIS B., « marketing et management », 9eme édition publi-union, 1997, P 302
- Landoyer Guy, « *la certification iso 9000 un moteur pour la qualité* », Edition de l'organisation, Paris 2000, P85
- Lendrevi, Théorie et pratique du marketing, édition page 334
- Lindon Denis et Lendrevie Jacques : « *Mercator théorie et pratique du marketing* », 4ème édition, Edition dalloz, Paris 1990, P314
- Organisation international de normalisation iso, « *principes de management de qualité* », 2012, ISBN 978-92-67-20650-9
- PARENT J., « les firmes industrielles », édition PUF, Paris 1975, T2, P171987, P115
- Yves CHIROUZE, Marketing études et stratégie, op.cit., P287

Sites internet

www.cours-gratuit.com

www.commentçamarche.net/qualité-et-management-par-la-qualité

www.commentçamarche.net/qualité-et-management-par-la-qualitéibid

www.qualitiso.com/07principes-de-management-de-la-qualité



Table des matières

Table des matières

<i>Remerciement</i>	<i>I</i>
<i>Dédicace</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>III</i>
<i>Liste des figures et tableaux</i>	<i>V</i>
<i>Sommaire</i>	<i>V</i>
<i>Introduction générale</i>	<i>01</i>

Chapitre I : La Qualité de Produit

1	Introduction	2
2	Section 01 : présentation du produit.....	2
3	Le concept Produit	2
4	Les attributs du produit.....	2
4.1	Classification et nomenclature des produits	3
4.1.1	Classification des produits	3
4.1.2	La nomenclature des produits	5
4.2	Les différents niveaux d'un produit.....	5
5	Le marketing de produit	6
5.1	Définitions du marketing.....	6
5.2	L'émergence du marketing.....	6
6	Mix marketing du produit	7
6.1	Le produit	7
6.2	Le prix	7
6.3	Le lieu et le temps (la place)	7
6.4	La communication	7
1	Définitions de la qualité	7
2	Les formes de la qualité	8
2.1	La qualité interne	9
2.2	La qualité externe.....	9
3	Les principes du management de la qualité	9
3.1	Principe 01 : orientation client	9
3.2	Principe 02 : leadership	10
3.3	Principe 03 : implication du personnel	10
3.4	Principe 04 : approche processus	10

3.5	Principe 05 : amélioration continue	11
3.6	Principe 06 : prise de décision fondée sur des preuves	11
3.7	Principe 07 : relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.....	11
4	Les enjeux de la qualité	12
4.1	L'enjeu pour le client	12
4.1.1	La satisfaction	12
4.1.2	La fidélisation.....	12
4.2	L'enjeu pour le collaborateur	12
4.2.1	L'appui dans l'action de chacun.....	12
4.2.2	L'aide à l'animation managérial.....	12
4.2.3	La cohésion	13
4.3	L'enjeu pour l'entreprise	13
4.3.1	L'amélioration du fonctionnement.....	13
4.3.2	La différenciation.....	13
4.3.3	Le développement.....	13
5	Les bénéfices attendus de la qualité	14
6	La non-qualité	14
6.1	L'ignorance des attentes des consommateurs	14
6.2	Absence des normes.....	14
6.3	Le non-respect des normes	15
6.4	Les promesses non tenues	15
7	Les conséquences de la non-qualité.....	15
8	La qualité du produit	16
9	Les différents niveaux de la qualité du produit	16
9.1	Du point de vue du client	16
9.2	Du point de vue du prestataire.....	16
10	Le carré de la qualité	16
11	Les dimensions de la qualité du produit.....	18
12	Conclusion.....	18

CHAPITRE II: LES FONDEMENTS STRATEGIQUES DU MARKETING

II. Introduction	20
Section I : Les fondements de l'analyse stratégique.....	20
II. 1 La démarche stratégique.....	21
II.1.1 Définition de la stratégie	21
II.1.2. L'analyse stratégique.....	22
II.1.2. 1 L'analyse interne	22

II.1.2.2 L'analyse externe.....	24
II.1.2.3 Les outils de l'analyse stratégique.....	25
II.1.2.4 La matrice du Boston Consulting Group.....	25
II.1.2.5 La matrice Mc Kinsey, intérêt du secteur-position concurrentielle.....	27
II.1.2.6 Les cinq forces concurrentielles.....	28
II.1.2.7 L'approche PIMS.....	28
II.2. Les options stratégiques de bases.....	29
II.2. 1. Les stratégies génériques dans les marchés existants.....	29
II.2. 1. 1. La stratégie de domination par les coûts.....	29
II.2.2. Les stratégies de différenciation (distinction).....	30
II.2. 3. Les stratégies de concentration (spécialisation).....	30
II.2. 4. Les stratégies de croissance.....	31
II.2. 5. Les stratégies de croissance intensive.....	31
II.2. 6. Les stratégies de croissance intégratives.....	33
II.2. Les stratégies concurrentielles.....	34
II.2. 1. Les stratégies du leader.....	34
II.2. 2. Les stratégies du challenger.....	35
II.2. 3. Les stratégies du suiveur.....	35
II.2. 4. Les stratégies du spécialiste.....	36
Section 02 : La stratégie marketing.....	36
II. 1. La segmentation marketing.....	36
II.1. 1. La démarche de segmentation.....	36
II.1. 2. Les critères de segmentation.....	37
II.1. 3. Les méthodes de segmentation.....	38
II.1. 4. Les conditions d'une bonne segmentation.....	39
II.2. Le choix des segments cible (ciblage).....	39
II.2.1. Procédure de choix des segments-cible.....	39
II.2.2. Contenu de l'étude des segments identifiés.....	39
II.2.3. Le classement des segments.....	40
II.2.4. Les stratégies de couvertures de marché.....	40
II.2.4.1. Un ciblage indifférencié.....	41
II.2.4.2. Un marketing différencié complet.....	41
II.2.4.3. Une stratégie de marketing concentrée.....	41
II.2.4.4. La stratégie du sur-mesure complet.....	41
II.3. Le positionnement marketing.....	42
II.3.1. Définition du positionnement.....	42

II.3.2. La démarche de positionnement.....	43
II.3.3. Les conditions d'un bon positionnement	43
II.3.4. Du positionnement au repositionnement	44
II.3.4. Les stratégies de revitalisation de la marque	44
II.3.4.1. Le repositionnement pour renforcer le lien avec le client.....	45
II.3.4.2. Le repositionnement par le nom pour une meilleure lisibilité.....	45
II.3.5. Les produits me-too	46
Conclusion.....	46
<i>Chapitre III l'étude empirique de la qualité des produits au sein de l'entreprise « TASSILI » D.B.K</i>	
Introduction	48
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise	48
1 Présentation de la laiterie Draa Ben Khedda « Tassili ».....	48
1.1 Historique de la laiterie de Draa Ben khedda	48
1.1 Position géographique	50
1.2 Fiche technique de la laiterie Draa Ben Khedda	50
1.1L'organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda	51
1.1 Les services de la laiterie	53
1 La politique produit de la laiterie Draa Ben Khedaa « Tassili ».....	56
2-1. Les produits commercialisés par la laiterie Draa Ben Khedaa « Tassili ».....	56
1 Analyse SWOT de l'entreprise (forces, faiblesses, menaces et opportunités).....	59
1.1 Les forces et faiblesses de l'entreprise « Tassili ».....	59
1.1 Les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise « Tassili »	60
1.1 Les objectifs stratégiques de l'entreprise	61
1.1 Autres armes concurrentielles de l'entreprise « Tassili »	61
Section 02 : L'analyse de la qualité et du processus de lancement d'un nouveau produit « Sébaou » 64	
1. L'analyse de la qualité du produit « Sébaou » de la laiterie Draa Ben Khedaa « Tassili ».....	64
1. Elaboration du mix marketing	65
1. Positionnement du produit « Sébaou ».....	67
Conclusion.....	68
Conclusion générale.....	69

Listes des figures

Figure 1: la qualité externe et interne.....	9
Figure 2 le carré de la qualité.....	17
Figure 3 : Organigramme de la laiterie Draa Ben Khedda, 2022.....	52
Figure 4:Volume de laits de consommation	56
Figure 5 : volume de pâte molle type camembert.....	57

Listes des tables

Tableau 1:Les bénéfices de la qualité.....	14
Tableau 2 : Structure d'effectifs de « Tassili ».....	50
Tableau 3 : Volume de laits de consommation.....	56
Tableau 4 : volume de pâte molle type camembert	57
Tableau 5 : volume de crème fraîche.....	57
Tableau 6 : volume de fromage à tartiner.....	58
Tableau 7: volume de yaourt brassé	58
Tableau 8 : volume de lait chocolaté Tassilo.....	58
Tableau 9 : Quelques forces et faiblesses de l'entreprise « Tassili »	59
Tableau 10 : Quelques menaces et opportunités de l'entreprise « Tassili »	60



Résumé

Résumé

Résumé

Au cours de traitement de notre thème sur la qualité d'un produit dans une stratégie industrielle, une étude de cas a été réalisée au sein de l'entreprise TASSILI de D.B.K.

Cette étude a pour but de déterminer l'importance de la qualité d'un produit dans une stratégie industrielle.

Les résultats les plus importants de cette étude montrent que la qualité d'un produit est élément essentiel dans la stratégie de marketing industrielle par conséquent elle réalise une part de marché importante pour l'entreprise aussi c'est une image de marque.

Mots clés : qualité, stratégie, entreprise, produit.

Abstract

During the treatment of our topic on the quality of a product in an industrial strategy, a case study was carried out at the company TASSILI in D.B.K.

The purpose of this study is to determine the importance of product quality in an industrial strategy.

The most important results of this study show that the quality of a product is an essential element in the industrial marketing strategy therefore it achieves an important market share for the company also it is a brand image.

Keywords: quality, strategy, company, product.