

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences gestion

Option : Management Stratégique

Thème

L'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale

Cas de la fromagerie LAMROUS

Encadré par :

CHEKAOUI Smina

Membres du jury :

Présidente : ABDENNOURI Fatma

Examinatrice : TESSADA Yasmina

Rapporteur : CHEKAOUI Smina

Présenté par :

CHERIK Lynda

CHOUALI Lyes

Promotion : 2023/2024

SOMMAIRE

Remerciement	3
Dédicace	3
Abréviations	6
Listes des figures	8
Listes des tableaux	10
Introduction générale	12
Chapitre I : Les stratégies concurrentielles et la différenciation	17
Introduction du chapitre	17
Section 1 : La différenciation comme stratégie concurrentielle	18
Section 2 : Mise en œuvre d'une stratégie de différenciation	29
Conclusion du chapitre	40
Chapitre 2 : La compétitivité commerciale et ses déterminants	41
Introduction du chapitre	42
Section 1 : Aspects théorique de la compétitivité commerciale	43
Section 2 : Les déterminants de la compétitivité commerciale	54
Conclusion du chapitre	77
Chapitre 3 : Cas pratique	78
Introduction du Chapitre	79
Section 1 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de l'échantillon choisis	79
Section 2 : La présentation et la discussion des résultats qualitatifs.	90
Section 3 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs	101
Section 4 : Analyse de l'Évolution CA, SWOT et Chaîne de Valeur de la Fromagerie LAMROUS	117
Conclusion du chapitre	126
Conclusion générale	128
Bibliographie	131
Annexe	136
Résumé	142

Remerciement

Avant tout, nous remercions Dieu le tout-puissant de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail.

Nos remerciements vont d'abord à Mme CHIKAOUI SMINA qui nous a suggéré la thématique et le sujet, et qui a accepté de le diriger, ses remarques, ses conseils et ses corrections nous ont été d'une grande utilité.

Nos remerciements vont aussi pour les membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

Nos remerciements vont aussi à toutes la fromagerie LAMROUS, surtout à monsieur LAMROUS le directeur de la fromagerie pour son accueil, et a Ghania pour son aide et ses orientations et Amel et Yasmine pour leurs confiances.

Enfin, nous remercions tous les membres de nos familles, et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci

Dédicace

A mon cher père "**MOKRANE**" ; aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le respect que j'ai toujours eu pour toi. Grace a toi papa j'ai appris la valeur du travail et de la responsabilité, ton soutien a été une lumière dans ma vie. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Ma mère "**DJAMILA** « qui a toujours été une source d'encouragement et de motivation pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand secours pour mener à bien mes études

A mes chers sœur "**KATOCHE**" et "**MASSILVA**" je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement Qu'Allah vous garde pour moi

A mes frères **TOUFIK** et **HOUCINE** Et ma sœur ainée "**NADINE** "a" **ELINA**" et "**SALIM**" merci d'être dans ma vie

A mes chers amis "**SABRINA**" et "**SANDRA** " je n'arrive pas a trouver les mots pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes mes sœurs sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

A ma famille ; mes cousins et cousines (**GHALIA, DANIA, CHAIMA, CYNTIA.....**), mes aimables tantes et oncles et leurs enfants, veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection le plus sincère.

A MON BINOME "**LYES**" pour sa contribution et sa volonté à donner le meilleur de lui-même.

A ma défunte grand-mère "**OUEZNA**" qui me manque énormément, que dieu l'accueille dans son vaste paradis

Je vous aime beaucoup.

LYNDA

Dédicaces

Bien sur un grand dédicace à moi-même.

A mes chers parents qui ont toujours été là pour moi et orienté mes pas, et qui continuent de me guider inlassablement vers le chemin de la réussite... Votre présence et vos conseils sont inestimables.

A mes chers sœurs **Meriem** et **Assia**, qui m'ont épaulés corps et âme et à qui je souhaite tout le succès qu'il mérite. Merci sœurs.

A mes potes **Senku, Luka, Mamar, Karim, Amine, Anis, Nazim, Yanis, Ilyas, Sid Ali, Mohend, Samy, Kiki, Walid, Miss nana, Vins, Said, Massy, Katia, Ferial, Kenza, Maylis, Meeghie, Sandra, Melissa, Lydia, Sarah, La FK team**... Pour leurs tempéraments joyeux et leurs charmantes présences dans ma vie de tous les jours, à qui je souhaite également beaucoup de bonheur et de chance.

A tous mes professeurs ;

A toutes mes tantes ;

A tous mes oncles et toute ma famille ;

A toi **Lynda**, mon binôme, celle qui a toujours été là pour moi et encore aujourd'hui tu continues de me soutenir.... Tu es la personne qui trouve toujours les mots pour me redonner le sourire. Merci énormément.

A toute la promotion Management Stratégique 2023-2024

Sachez que sans vous tous je n'aurais pas pu aller aussi loin, car vous étiez toujours là pour moi..... Mon vœu et de pouvoir vous offrir à mon tour, ce que vous m'avez tous donné.

Lyes



Abréviation



SWOT : Force, Faiblesse, Opportunité, Menace

BCG : Boston Consulting Group

CA : Chiffre d'affaires


R&D : Recherche et Développement




Liste des figures




Désignation	Page
Figure 1 : Les leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS	31
Figure 2 : Le carré de la compétitivité	45
Figure 3 : Les types de la compétitivité	49
Figure 4 : Les facteurs de la compétitivité	54
Figure 5 : La chaîne de valeur	67
Figure 6 : La matrice SWOT	69
Figure 7 : Matrice BCG - Boston Consulting Group	70




Liste des tableaux



Désignation	Page
Tableau 1 : La compétitivité de l'entreprise	44
Tableau 2 : les différentes classifications de recherche	77
Tableau 3 : Les produits Friand en 2014	81
Tableau 4 : Les formats et les changements qu'il a eu du Friand et ses prix	83
Tableau 5 : Les formats de le Rous et ses prix	84
Tableau 6 : Les formats du Sénateur et ses prix	85



Introduction générale



Dans le monde dynamique des affaires, les entreprises rencontrent souvent des défis de développement. En d'autres termes, il existe un besoin pressant de définir et d'exécuter des stratégies pour rester en affaires. Comme l'a souligné Igor Ansoff, célèbre théoricien de la stratégie d'entreprise,

Chandler, (1962) définit la stratégie par « le processus de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »¹.

La stratégie est un processus de gestion qui vise à assurer la survie et le développement à long terme de l'entreprise en adaptant constamment ses ressources à son environnement changeant. Par conséquent, la stratégie d'entreprise, qui est une partie indispensable de la gestion, joue un rôle crucial dans la définition des orientations et des actions d'une organisation pour atteindre ses objectifs à long terme.

Dans un monde où les consommateurs sont de plus en plus exigeants et informés, la différenciation devient un impératif stratégique pour les entreprises cherchant à se démarquer sur un marché saturé. Cette approche va au-delà de la simple compétition sur les prix et met l'accent sur la création de valeur ajoutée pour les clients. En offrant des produits ou services uniques, personnalisés ou hautement spécialisés, une entreprise peut non seulement attirer l'attention des consommateurs, mais également développer une relation de confiance et de fidélité durable avec sa clientèle².

Dans la littérature traditionnelle en management stratégique, le modèle des stratégies génériques de Porter était une référence jusqu'aux années 1990. Selon cette approche, les entreprises s'adaptaient à leur environnement. Depuis, les théories stratégiques intègrent des notions plus proactives pour que l'entreprise survive et se développe, notamment en se basant sur ses forces internes.

En ce sens, l'élaboration d'une stratégie de différenciation apparaît comme une stratégie d'approche qui consiste à proposer une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client et pour l'entreprise à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu

¹ Bouri, N. (2021-2022). Compétitivité et performance des PME : Essai d'analyses des interactions théoriques. Revue Le Manager, 9 N°:1. École Supérieure d'Économie, Oran, page 290

² FRANCOIS, P. (2016). Thèse La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), page 11

et valorisé par le client. Ce caractère unique de l'offre de l'entreprise constitue son avantage concurrentiel. Les éléments clés de différenciation peuvent être la technologie, l'image de marque, la distribution, les services associés...³

En ce sens, l'élaboration d'une stratégie de différenciation apparaît comme une stratégie d'approche, et ce principalement dans les secteurs caractérisés par une intense concurrence et des marchés saturés. La stratégie de différenciation vise à offrir aux clients une proposition de valeur supérieure, allant au-delà des simples attributs physiques ou fonctionnels des produits, pour créer des avantages compétitifs significatifs.

Dans un environnement concurrentiel intense, la mise en œuvre efficace d'une stratégie de différenciation représente un levier essentiel pour renforcer la compétitivité commerciale d'une entreprise. En proposant des produits ou services uniques et de qualité supérieure, une entreprise peut viser à fidéliser sa clientèle existante, attirer de nouveaux segments de consommateurs et maintenir des marges bénéficiaires compétitives.

Selon Landau, (1992) : "Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures"⁴.

De plus, dans un contexte où les barrières à l'entrée sur de nombreux marchés sont devenues moins contraignantes, la différenciation peut constituer un rempart efficace contre la concurrence croissante. En cultivant une image de marque distinctive et en proposant des produits ou services innovants, une entreprise peut créer un avantage concurrentiel difficile à imiter. Ainsi, investir dans une stratégie de différenciation peut non seulement stimuler la croissance et la rentabilité à court terme, mais également assurer la pérennité et la prospérité à long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'impact d'une stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale constitue un domaine d'étude pertinent et d'actualité. Son analyse offre des perspectives

³ Giboin, B. (2019). Outil 20. La différenciation. Dans : , B. Giboin, La boîte à outils de la Stratégie. Paris: Dunod page 74-75, URL : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-3e-ed--9782100791651-page-74.htm> , consulté le 27/05/23 à 13h

⁴ Lachaal L. (2001). La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, Page 30

intéressantes pour comprendre les dynamiques concurrentielles et les défis auxquels sont confrontées les entreprises, notamment celles évoluant sur des marchés spécialisés où la différenciation joue un rôle clé.

Problématique :

Dans un environnement concurrentiel exigeant, la différenciation émerge comme un levier stratégique clé pour les entreprises cherchant à se démarquer et renforcer leur compétitivité commerciale. Cependant, la simple connaissance de la concurrence ne suffit pas. Il est essentiel d'évaluer ses propres ressources, compétences et capacités d'innovation pour concevoir et mettre en œuvre efficacement une stratégie de différenciation porteuse.

La compétitivité ne se résume plus seulement à la part de marché ou à la domination par les coûts. D'autres facteurs comme l'image de marque, le respect des valeurs, l'impact environnemental et social, ainsi que la capacité d'innovation, pèsent désormais lourdement dans l'échiquier concurrentiel. Les entreprises doivent se positionner stratégiquement pour se distinguer aux yeux des consommateurs et conquérir des parts de marché.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude, visant à analyser l'impact de la stratégie de différenciation adoptée par La fromagerie LAMROUS, une entreprise du secteur des produits laitiers, sur sa compétitivité commerciale. Notre problématique centrale est la suivante :

Comment la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation peut-elle influencer la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS sur son marché local ?

Pour répondre à cette question, les objectifs spécifiques sont :

- Quelle est la stratégie de différenciation met en place par la fromagerie LAMROUS ?
- Analyser comment une stratégie de différenciation bien élaborée peut permettre à La fromagerie LAMROUS de se distinguer de ses concurrents ?
- Examiner comment la différenciation peut contribuer à créer un avantage concurrentiel durable pour La fromagerie LAMROUS sur son marché local ?

Cette étude vise à fournir des éclairages sur la manière dont une stratégie de différenciation impacte concrètement la compétitivité d'une entreprise, en prenant en compte les enjeux concurrentiels, les attentes clients et les capacités internes de l'organisation.

Après avoir effectué une revue de littérature approfondie sur le sujet de recherche, qui porte sur la stratégie de différenciation, et ayant mené une pré-enquête de terrain, nous sommes en mesure de formuler les hypothèses suivantes :

- **H1** : Une stratégie de différenciation réussie pourrait conduire à une meilleure perception de la qualité des produits ou services de l'entreprise par les consommateurs, renforçant ainsi sa réputation sur le marché.
- **H2** : La mise en place d'une stratégie de différenciation pourrait augmenter le CA de l'entreprise.
- **Hypothèse alternative** : Une entreprise qui parvient à se différencier efficacement pourrait être en mesure de générer des revenus supplémentaires grâce à des prix premium et des ventes croisées, renforçant ainsi sa rentabilité globale.

Ces hypothèses offrent une base solide pour examiner les relations entre la différenciation et la compétitivité, en tenant compte de variables modératrices telles que l'environnement concurrentiel et la capacité de l'entreprise à maintenir son avantage concurrentiel sur le long terme.



Chapitre I : Les stratégies concurrentielles et la différenciation



Introduction du chapitre

La littérature spécifique sur la stratégie d'entreprise a émergé à la fin des années 1950 et au début des années 1960. Ces travaux ont positionné la stratégie comme discipline à part entière aux côtés de la finance ou du marketing. A partir de la plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière⁵.

Pour M. Porter l'a définie comme étant : « *L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* »⁶.

Le chapitre I explore les fondements des stratégies concurrentielles, en mettant particulièrement l'accent sur la différenciation comme stratégie clé dans un environnement concurrentiel. Cette introduction vise à définir la différenciation, à discuter de ses objectifs et à explorer ses différentes formes, ainsi que les défis et risques associés à cette stratégie. De plus, il examine la double dimension stratégique et marketing de la différenciation, offrant ainsi un aperçu complet de son importance dans le paysage des affaires contemporain.

Section 1 : La différenciation comme stratégie concurrentielle

Toute entreprise qui possède un domaine d'activité stratégique clairement délimité (appelé DAS) a la possibilité d'adopter la stratégie de différenciation afin de consolider sa stratégie globale. En optant pour la différenciation, une telle entreprise peut se positionner efficacement dans son secteur d'activité et s'assurer un véritable avantage concurrentiel sans nécessiter d'investissements financiers importants. Le choix de la différenciation en tant qu'approche stratégique est considéré comme optimal pour les organisations qui cherchent à établir une présence distinctive sur le marché et à tirer parti de leurs offres uniques pour prendre pied dans le paysage concurrentiel.

La différenciation représente une stratégie essentielle dans le paysage concurrentiel des entreprises. Cette section explore en profondeur la manière dont la différenciation est utilisée comme levier pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. En commençant par la définition et les objectifs de cette stratégie, nous examinerons également ses dimensions à la fois stratégique et marketing. En outre, nous analyserons les différentes formes de différenciation, mettant en lumière les diverses approches adoptées par les entreprises pour se distinguer de leurs concurrents. Enfin, nous aborderons les défis et risques inhérents à la mise

⁵ Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod, page 17

⁶ PORTER M. (1892), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, page 73

en œuvre de la stratégie de différenciation, offrant ainsi un aperçu complet de cette stratégie concurrentielle cruciale.

1.1. Définition et objectifs de la stratégie de différenciation

Certaines entreprises réussissent à développer une offre unique qui leur permet de se distinguer de leurs concurrents et de créer un avantage concurrentiel sans être simplement basées sur le volume. Elles ont différentes options pour y parvenir : elles peuvent rendre leur offre plus attrayante que celle de leurs concurrents en ajoutant une valeur supplémentaire à leurs produits ou services, ce qui leur permet de facturer un prix premium à leurs clients. Cette approche est connue sous le nom de stratégie de différenciation.

Ces entreprises abordent la différenciation en se concentrant sur les caractéristiques physiques du produit ou sur les pratiques commerciales, sans nécessairement réaliser que la différenciation peut émerger à n'importe quel niveau de la chaîne de valeur.

1.1.1. Définition de la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est historiquement issue du modèle des stratégies génériques de Porter. Une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. Ainsi, la différenciation intègre la notion de distinction : le client a le sentiment d'obtenir quelque chose d'unique. Pour cela, l'offre proposée par l'entreprise est différente de celle de la concurrence. Des auteurs considèrent que ce choix stratégique permet d'obtenir une meilleure performance que la stratégie de domination par les coûts⁷.

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. Elle consiste pour l'entreprise à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. Ce caractère unique de l'offre de l'entreprise constitue son avantage concurrentiel. Les éléments clés de différenciation peuvent être la technologie, l'image de marque, la distribution, les services associés⁸.

⁷ Francois, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride* (Doctoral dissertation). Université Jean Moulin (Lyon 3), page 136

⁸ Giboin, B. (2019). Outil 20. La différenciation. In Giboin, B. (Ed.), *La boîte à outils de la Stratégie*, Dunod, page 74-75

P. KOTLER et B. DUBOIS (2004) on dit " *On appelle différenciation la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents* " ⁹.

Selon JC Mathé (2001) " *La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents* " ¹⁰.

La stratégie de différenciation vise à développer un avantage concurrentiel en proposant au client une offre différente de l'offre de référence et plus créatrice de valeur. Il s'agit donc pour l'entreprise de jouer sur le différentiel existant entre la valeur attachée à l'offre telle qu'elle est perçue par le client, et son prix, afin de présenter un différentiel supérieur à celui des offres existant sur le marché (offres de référence) et de séduire les clients. Cette stratégie la conduit ainsi à analyser et à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur (conception, recherche et développement, achat, production, distribution, marketing, finance, etc.) afin d'identifier les fonctions susceptibles de créer cette valeur supplémentaire chez le client et de la lui communiquer.

En outre, cette stratégie est adaptée à des environnements caractérisés par la prédominance des facteurs clés de succès liés à la qualité, à l'innovation, à l'image de marque et aux services associés et par une faible sensibilité des clients au prix. C'est la raison pour laquelle les environnements propices à la stratégie de différenciation sont caractérisés par des produits généralement complexes, élaborés et à forte valeur ajoutée. Dans ce type d'environnement, l'avantage concurrentiel repose pleinement sur la capacité de l'entreprise à proposer une offre valorisée par le client, qui apparaît unique à ses yeux et qui justifie de ce fait un prix supérieur.

La stratégie de différenciation vise à développer un avantage concurrentiel en maximisant la création de valeur pour le client et en lui proposant une offre qu'il perçoit comme « unique » et qui justifie un prix plus élevé que les offres standard alternatives ¹¹.

⁹ MADOUCHE, Y, TIFRANI; S, (2021), Revue innovation, *Analyse comparative de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : Cas de Danone et SOUMMAM, UMMTO*, page 378

¹⁰ MADOUCHE, Y, TIFRANI; S, (2021), Revue innovation, *Analyse comparative de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : Cas de Danone et SOUMMAM, UMMTO*, page 378

¹¹ Brulhart, F., Favoreu, C., & Gherra, S. (2015). Stratégie. Dans Dunod (Ed.), *Les fondamentaux de la stratégie d'entreprise*, page 85

1.1.2. Objectifs de la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation vise justement à créer une valeur aux yeux du client qui justifie son achat malgré un surprix. Pour cela, le client doit considérer que le produit est abordable au niveau de son prix et/ou que sa qualité et sa performance s'est accrue et correspond à ses attentes. Ainsi, l'entreprise qui se différencie est la seule capable de créer un avantage concurrentiel pour son client¹².

L'objectif principal de l'entreprise est de rendre difficiles la concurrence directe et la substitution. La stratégie de différenciation poursuit plusieurs objectifs clés pour une entreprise¹³ :

- **Créer un avantage concurrentiel distinctif** : La différenciation vise à rendre les produits ou services d'une entreprise uniques par rapport à ceux de ses concurrents, ce qui lui permet de se démarquer sur le marché.
- **Répondre aux besoins spécifiques des clients** : En proposant des produits ou services distincts, l'entreprise peut mieux répondre aux besoins particuliers de ses clients, ce qui peut conduire à une fidélisation accrue et à une augmentation de la satisfaction client.
- **Créer une valeur ajoutée perçue** : La différenciation permet de créer une perception de valeur supérieure chez les clients, ce qui peut justifier des prix plus élevés et renforcer la position de l'entreprise sur le marché.
- **Réduire la sensibilité au prix** : En offrant des produits ou services uniques, l'entreprise peut réduire la sensibilité de ses clients aux fluctuations de prix, ce qui peut lui permettre de maintenir des marges bénéficiaires plus élevées.
- **Accroître la notoriété et la reconnaissance de la marque** : Une différenciation réussie peut renforcer la position de l'entreprise sur le marché et accroître la reconnaissance de sa marque, ce qui peut conduire à une augmentation des parts de marché et à une croissance durable.

La stratégie de différenciation vise ainsi à créer une proposition de valeur unique qui distingue une entreprise de ses concurrents et lui permet de prospérer sur le marché garantissant ainsi sa compétitivité et sa rentabilité.

¹² Francois, P. (2016). La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride (Doctoral dissertation). Université Jean Moulin (Lyon 3), page 138-139

¹³ Giboin, B. (2019). Outil 20. La différenciation, La boîte à outils de la Stratégie, Dunod, page 74-75

1.2. La double dimension stratégique et marketing de la différenciation

La théorie de la différenciation des prix est apparue dans les travaux de DUPUIT (1804-1866), dès 1844. La remise en cause de l'unicité du prix trouve son origine dans le caractère variable de l'utilité. Cette variabilité de l'utilité est selon lui, bien connue et parfaitement exploitée dans le commerce : "*C'est elle qui sert de base à toutes les spéculations qui sont à l'abri de la concurrence, soit par le secret de la fabrication, soit par toute autre circonstance qui assure le bénéfice du monopole au vendeur*"¹⁴.

❖ La différenciation d'un point de vue stratégique

La différenciation stratégique consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à rendre les produits ou services d'une entreprise uniques et distincts de ceux de ses concurrents sur le marché.

Dans le domaine commercial, les entreprises doivent constamment chercher à se distinguer de leurs concurrents pour survivre et prospérer. Lorsque les offres sur le marché sont uniformisées, la concurrence se concentre souvent sur les prix, avec une pression pour réduire les coûts et augmenter les volumes de production. Cependant, certaines entreprises parviennent à émerger en proposant des offres originales qui les éloignent de la concurrence directe¹⁵.

Pour créer un avantage concurrentiel distinct, les entreprises peuvent adopter deux approches stratégiques différentes :

- **Différenciation par la valeur ajoutée** : En investissant dans l'amélioration de la qualité, des fonctionnalités ou de l'expérience client de leurs produits ou services, les entreprises peuvent justifier des prix plus élevés et fidéliser leur clientèle en offrant une valeur supérieure.
- **Différenciation par les coûts** : En rationalisant leur offre pour éliminer les caractéristiques coûteuses ou superflues, les entreprises peuvent réduire leurs coûts de production et offrir des prix compétitifs, attirant ainsi une clientèle sensible aux prix.

La différenciation, l'un des deux principaux types d'avantages concurrentiels, peut se manifester à tout moment de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cependant, il convient de noter

¹⁴ MADOUCHE, Y, TIFRANI; S, (2021), Revue innovation, *Analyse comparative de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : Cas de Danone et SOUMMAM*, UMMTO, page 376

¹⁵ MADOUCHE, Y, TIFRANI; S, (2021), Revue innovation, *Analyse comparative de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : Cas de Danone et SOUMMAM*, UMMTO, page 376

que la mise en œuvre de stratégies de différenciation peut être coûteuse et nécessite une gestion rigoureuse des ressources.

La différenciation stratégique est cruciale pour les entreprises désireuses de se positionner de manière distinctive sur le marché et de répondre efficacement aux besoins spécifiques de leur clientèle.

❖ La Différenciation d'un point de vue marketing

Le marketing est souvent défini de manière partielle et restrictive, limité aux méthodes d'études de marché, à la publicité, à la vente et aux actions promotionnelles. Cependant, cette vision réductrice ignore d'autres aspects essentiels du marketing tels que la gestion de la relation client, le développement de produits, la distribution, la tarification, et la communication. De plus, le marketing ne doit pas être confondu avec des pratiques telles que la vente forcée ou la publicité mensongère, qui vont à l'encontre des principes éthiques du marketing.

Le marketing est en réalité un domaine complexe et multifacette qui englobe l'ensemble des activités visant à comprendre les besoins des clients, à créer de la valeur pour eux, à les satisfaire et à établir des relations durables avec eux. Il repose sur une analyse approfondie du marché, une connaissance des consommateurs, une segmentation efficace, une stratégie de différenciation, et une adaptation constante aux évolutions du marché et de la société. Ainsi, le marketing joue un rôle crucial dans la croissance et la pérennité des entreprises.

KRIEF assimile le marketing à la « *conquête scientifique et profitable des marchés* ». Et WEBSTER définit le marketing comme « *la fonction par laquelle l'entreprise s'adapte à son environnement* »¹⁶.

Selon KOTLER : il existe deux sortes de définitions du marketing. Celle qui met l'accent sur le rôle social : « *le marketing est le mécanisme économique et social par lequel les individus satisfont leurs besoins au moyen de la création et de l'échange avec autre de produits et services de valeur* »¹⁷.

¹⁶ AL Talla, I. (2016). Chapitre 1 : Fondement et contenu du cours Récupéré sur

<https://istaofpptcours.blogspot.com/2016/05/chapitre-1-fondement-et-contenu-du.html>, Le 31/03/23 à 10H

¹⁷ GUEMLAL, M., & KABOUCHE, L (2021-2022), Mémoire, La stratégie de différenciation comme un levier de compétitivité : cas d'entreprises agroalimentaires café « PHENIX DE MIZRANA », UMMTO, page 39

La différenciation en marketing est une stratégie qui vise à positionner un produit ou un service de manière distincte par rapport à ceux de la concurrence, créant ainsi un avantage concurrentiel significatif. Cela se réalise en mettant en avant des caractéristiques uniques telles que la qualité, l'innovation, le design, le service client ou la personnalisation.

Cette approche permet à une entreprise de se démarquer sur le marché, d'attirer l'attention des consommateurs et de fidéliser sa clientèle en offrant quelque chose d'unique ou de différent, répondant ainsi aux besoins spécifiques des clients. La différenciation peut être mise en œuvre à différents niveaux, notamment au niveau du produit lui-même, de la distribution, du service après-vente ou de la communication. En capitalisant sur ses points forts, une entreprise renforce sa position sur le marché et améliore sa rentabilité à long terme.

Pour une entreprise, la différenciation et la création de valeur client sont des leviers incontournables pour accroître sa performance et répondre aux attentes du marché de manière efficace :

- **Compréhension des souhaits du client :** Une analyse approfondie des besoins et désirs des clients est primordiale. Cela implique d'aller au-delà des demandes explicites pour comprendre les motivations sous-jacentes, les préférences et les aspirations des clients.
- **Aide à atteindre des objectifs non économiques :** Les entreprises ont le potentiel d'accompagner leurs clients dans la réalisation d'objectifs qui transcendent le simple aspect financier. En soutenant des aspirations telles que le statut social, l'image de marque ou le sentiment de prestige, elles peuvent instaurer une relation plus profonde et durable avec leur clientèle.
- **Satisfaction des besoins des consommateurs :** Pour les produits destinés aux consommateurs, la performance est mesurée par la satisfaction des besoins et la résolution des problèmes rencontrés. Cela passe par la conception de produits ou services innovants, adaptés aux besoins spécifiques des clients et offrant une expérience utilisateur exceptionnelle.

Une différenciation efficace repose sur une compréhension fine des attentes et préférences des clients. En répondant de manière pertinente à ces besoins, une entreprise peut développer une proposition de valeur distinctive, renforcer sa compétitivité sur le marché et fidéliser sa clientèle fidèle.

1.3. Les différentes formes de la différenciation

La stratégie de différenciation, fondamentale dans le positionnement d'une entreprise sur le marché se manifeste à travers :

❖ Sophistication (différenciation par le haut)

Cette approche met en avant sa proposition de valeur en mettant l'accent sur des éléments tels que la marque, la qualité et les services offerts. Cette approche justifie des prix plus élevés, souvent associés aux produits de luxe, en raison de leur excellence et de leur caractère exclusif. En se positionnant ainsi, l'entreprise cherche à attirer une clientèle prête à payer un prix premium pour des produits ou services haut de gamme qui répondent à des normes élevées de qualité et de prestige¹⁸.

Le concept de la sophistication selon HHR : Le concept de la sophistication des produits utilisés dans la nouvelle théorie du commerce international revient à générer pour chaque produit un couple revenu/productivité (qu'on appelle PRODY). En d'autres termes, ce couple donne une idée sur le niveau de productivité atteint par le produit ainsi que sa valorisation monétaire basée sur la moyenne des recettes des exportations. Pour calculer le niveau de sophistication par pays, nous utilisons ensuite le niveau de revenu / productivité qui correspond à l'ensemble des exportations d'un pays (ce que nous appelons EXPY), en calculant la moyenne pondérée par les exportations de la PRODY pour ce pays¹⁹.

❖ Épuration (différenciation par le bas)

La stratégie low cost, appelée aussi stratégie d'épuration ou différenciation par le bas, est un des positionnements concurrentiels possibles. Elle consiste à proposer un service ou un produit d'une qualité perçue comme limitée, voire médiocre, mais à un prix sensiblement inférieur à ceux des concurrents. Cette stratégie ne peut être viable que s'il existe des clients prêts à accepter cette baisse de la qualité pour payer moins cher, c'est-à-dire des clients suffisamment sensibles au prix pour ne pas vouloir ou pouvoir s'orienter vers une offre de meilleure qualité²⁰.

¹⁸ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 13H

¹⁹ Bounemra Ben Soltane, K. Oulmane. N. Péridy, N. Jouini, N. (2013). *Diversification et sophistication dans les processus de transformation économique des pays d'Afrique du Nord*. Le Bureau pour l'Afrique du Nord de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique Page 13

²⁰ Dameron, S. (2012). *Les stratégies low cost : quel développement ?*, Page 1

Dans cette stratégie, l'entreprise propose des produits ou services simplifiés à des prix compétitifs, voire inférieurs à ceux de la concurrence. Les coûts réduits sont rendus possibles en éliminant les fonctionnalités non essentielles, ce qui permet de se concentrer sur les besoins fondamentaux des clients tout en maintenant la rentabilité²¹.

❖ **Spécialisation**

La différenciation par spécialisation qui consiste à rechercher un segment de marché spécifique, c'est à dire délimité en termes de comportement d'achat, en termes géographiques ou les deux²². La stratégie de spécialisation consiste, pour une entreprise, à se spécialiser dans un métier dans lequel elle possède un bon niveau de compétences qui lui procure des avantages concurrentiels.

La spécialisation implique de produire une offre ciblée vers une clientèle spécifique dès le départ. Bien que cette différenciation permette de demander un prix plus élevé, son effet est significatif uniquement pour le segment de marché visé. Les offres spécialisées répondent à des besoins uniques non satisfaits par l'offre standard et ne sont pas pertinentes pour l'ensemble du marché²³.

❖ **Différenciation retardée**

Consiste à retarder la personnalisation des produits jusqu'à ce qu'ils soient plus près du point de vente ou même après l'achat. La différenciation retardée propose de concilier des impératifs en termes de production (économies d'échelles) avec les contraintes commerciales (demandes de produits personnalisés, délais de livraison courts). C'est un mode d'organisation du processus de production dans lequel la personnalisation de l'offre se fait de manière déconnectée²⁴.

La différenciation retardée (postponement) a pour objectif de retarder des changements dans la forme, l'identité et le transport de produits jusqu'au point le plus éloigné possible et le plus tard possible dans la chaîne logistique. Alderson a qualifié la différenciation retardée

²¹ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 13H

²² RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 13H

²³ Ducrou, J.-B., & Ponchon, M. (2016). *Management des organisations (Terminale STG)*. Hachette Livre. Page 109

²⁴ SumUp. *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/strategie-de-differenciation/>, Le 30/03/23 à 9:30

d'outil analytique pouvant servir à déterminer le processus optimal pour amener les produits jusqu'à l'utilisateur final. « *Le résultat final de cette analyse est l'organisation des étapes selon la séquence la plus efficace. Chaque étape a été retardée jusqu'à la dernière phase* ». Il a aussi affirmé : « ... *les changements dans la localisation des stocks interviennent au dernier moment* »²⁵.

En d'autres termes, elle permet de maximiser l'efficacité de la production tout en répondant aux besoins spécifiques des clients à un stade plus avancé du processus, ce qui peut contribuer à une meilleure satisfaction client et à une gestion plus efficiente des ressources.

❖ **Différenciation artificielle**

Cette approche repose sur une stratégie de communication habile pour augmenter les ventes et les marges, sans nécessairement optimiser la valeur intrinsèque du produit. Plutôt que de se concentrer sur les caractéristiques réelles du produit, elle vise à influencer les perceptions des consommateurs grâce à des techniques de marketing et de communication²⁶.

Différenciation artificielle" est une stratégie de différenciation qui est utilisée pour façonner l'image produit dans l'esprit des consommateurs. Elle ne repose pas sur des caractéristiques réellement uniques du produit, mais sur une politique habile de communication. La différenciation artificielle est très importante car elle permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents et de créer une image distincte de leur produit²⁷.

L'une des principales stratégies utilisées dans la différenciation artificielle est connue sous le nom de « positionnement ». Cette approche consiste à placer stratégiquement le produit dans l'esprit des consommateurs en mettant en évidence ses caractéristiques ou ses avantages uniques par rapport à d'autres produits similaires disponibles sur le marché. Par exemple, une marque peut choisir de positionner son produit comme le premier choix en termes de qualité, le distinguant ainsi des produits concurrents. Une autre technique clé utilisée dans la différenciation artificielle consiste à tirer parti de la publicité pour créer une image spécifique du produit. Grâce à des campagnes publicitaires, les entreprises peuvent communiquer

²⁵ GARCIA-DASTUGUE, S. J., & LAMBERT, D. M. (2008). Différenciation retardée interorganisationnelle dans la supply chain. *Logistique & Management*, page 31

²⁶ SumUp. Stratégie de différenciation. Récupéré sur <https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/strategie-de-differenciation/>, Le 30/03/23 à 9:30

²⁷ Richard, R. (2020). Product management : Différenciation artificielle. Récupéré sur <https://24pm.com/lexique/product-management/differenciation-artificielle>, Le 04/05/23 à 13:38

efficacement les avantages et les caractéristiques supérieurs de leur produit par rapport à d'autres produits de la même catégorie. La publicité est un outil puissant qui façonne les perceptions des consommateurs et influence les décisions d'achat, améliorant ainsi la différenciation du produit sur le marché concurrentiel.

1.4. Les défis et risques de la stratégie de différenciation

L'adoption d'une stratégie de différenciation n'est cependant pas sans risque. Il est possible d'en identifier deux principaux, respectivement liés à la difficulté de maintenir la différenciation dans le temps et au possible surcoût de cette différenciation :

❖ Le risque de dégradation de la différenciation

La durabilité de la différenciation dépend de deux facteurs. D'une part, il faut que les clients perçoivent en permanence la valeur de l'offre et d'autre part, que les concurrents ne puissent l'imiter (Porter, 1986). Face à des stratégies innovantes présentant de nouvelles offres, la valeur des facteurs d'unicité est menacée. Par ailleurs, le contexte actuel du « red queen effect » montre que si une stratégie est performante, notamment via des sources de différenciation qui attirent les clients, les concurrents risquent d'imiter l'offre ce qui mettra en péril sa durabilité. Dès lors, une des limites des stratégies de différenciation est la difficulté à renouveler l'offre face à l'environnement de l'entreprise²⁸.

❖ Le risque de surcoût de la différenciation

La différenciation est généralement coûteuse. Cela est lié aux facteurs d'unicité qui sont généralement rares et qui nécessitent souvent des coûts d'acquisition importants. De plus, ils ont la plupart du temps des évolutions de coûts dans les activités créatrices de valeur qui engendrent l'unicité de la firme²⁹.

L'adoption de cette stratégie comporte des risques, qui sont liés à la difficulté de maintenir la différenciation dans le temps et au surcoût de cette stratégie. Bien que le prix ne soit pas toujours le principal facteur de compétitivité, l'entreprise doit rentabiliser les investissements nécessaires à la différenciation en garantissant un écart positif entre la valeur perçue par les clients et le prix. Il est crucial de ne pas fixer les prix uniquement en fonction

²⁸ Francois, P. (2016). La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride (Doctoral dissertation). Université Jean Moulin (Lyon 3), page 140

²⁹ Francois, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride* (Doctoral dissertation). Université Jean Moulin (Lyon 3), page 138

des coûts de production, car cela peut entraîner une diminution de la demande. Ainsi, l'entreprise doit gérer ses coûts avec soin et trouver le juste équilibre pour que chaque augmentation des investissements se traduise par une augmentation de la marge bénéficiaire de manière disproportionnée³⁰.

Une autre limite est la vision trop étroite des entreprises sur les sources potentielles de différenciation. Il est en effet difficile de détecter des sources de différenciation performantes qui sont généralement cachées ou qui nécessitent d'importants investissements en recherche & développement³¹.

Il est possible d'identifier d'autres tels que :

- **Part de marché limitée** : La différenciation conduit souvent à un positionnement dans un créneau ou sur un marché haut de gamme. Cela peut restreindre la part de marché d'une entreprise par rapport à ses concurrents offrant des alternatives moins chères à un public plus large, limitant ainsi sa portée potentielle.
- **Réponse concurrentielle** : Les concurrents peuvent rapidement imiter ou reproduire les facteurs de différenciation, augmentant ainsi la concurrence et menaçant la proposition de valeur unique de l'entreprise. Cette situation nécessite une vigilance constante pour maintenir un avantage concurrentiel.
- **Modification des préférences du client** : Les préférences des clients et les tendances du marché évoluent avec le temps. Les entreprises doivent rester à l'écoute de ces changements pour ajuster leur stratégie de différenciation afin de rester pertinentes et attrayantes pour leur public cible.
- **Défis de communication** : Communiquer efficacement la valeur unique d'un produit ou d'un service différencié nécessite des compétences marketing sophistiquées et une messagerie claire pour s'assurer que le public cible comprend et apprécie véritablement les avantages offerts.

La différenciation comme stratégie concurrentielle est une approche dynamique qui permet aux entreprises de se démarquer dans des marchés saturés. En définissant clairement les objectifs et en adoptant une approche à double dimension stratégique et marketing, les entreprises peuvent positionner leurs produits ou services de manière unique pour attirer les

³⁰ Brulhart, F., Favoreu, C., & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Dunod, Les fondamentaux de la stratégie d'entreprise, page 90

³¹ Francois, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique*. Recherche-intervention dans une PME hybride (Doctoral dissertation). Université Jean Moulin (Lyon 3), page 140

consommateurs. Cependant, malgré ses avantages, la différenciation comporte également des défis et des risques, notamment la nécessité de maintenir la pertinence et la rentabilité de la différenciation choisie. En définitive, une exécution efficace de la stratégie de différenciation peut conduire à un avantage concurrentiel durable et à une fidélisation accrue de la clientèle.

Section 2 : Mise en œuvre d'une stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à proposer au client une offre plus créatrice de valeur que celle de la concurrence afin de la positionner comme unique dans l'esprit du client, échappant de ce fait à une concurrence directe par les prix. Pour cela, l'entreprise s'appuie à la fois sur un axe de différenciation technologique et sur un axe de différenciation marketing. La réussite de cette stratégie nécessite de parvenir à maintenir ce surplus de valeur proposé au client sur la durée et de doser le bon équilibre des investissements de différenciation, de manière à préserver sa rentabilité³².

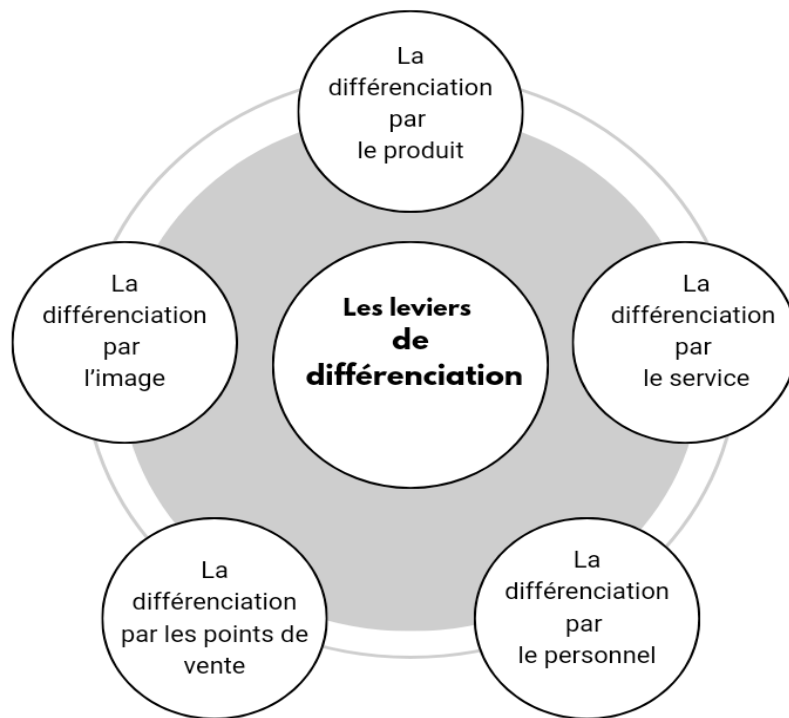
La section 2 se concentre sur la mise en œuvre pratique d'une stratégie de différenciation, en explorant les leviers essentiels et les étapes nécessaires pour transformer une stratégie en actions tangibles. En identifiant les leviers de différenciation, cette section examine les éléments clés sur lesquels les entreprises peuvent capitaliser pour se distinguer sur le marché. De plus, en décrivant les étapes de la mise en œuvre, elle offre un guide pratique pour traduire la stratégie de différenciation en initiatives concrètes et mesurables.

2.1. Les leviers de différenciation

Dans un environnement commercial en constante évolution, la capacité à se différencier est essentielle pour les entreprises cherchant à prospérer et à se démarquer de la concurrence. Kotler et Dubois identifient cinq principaux leviers de différenciation qui permettent aux entreprises de créer une proposition de valeur unique et attrayante pour les clients.

³² Brulhart, F., Favoreu, C., & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Dunod, Les fondamentaux de la stratégie d'entreprise, page 95

Figure 1 : Les leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS



Source : Fait par nous-même à travers : Benzarga, I., Brouzi, W., & Elhaidouri, L. (2010-2011).
Marketing stratégique : Le positionnement (Master Economie et Stratégies des Instituions Financières,
page 18

2.1.1. La différenciation par le produit

D'après l'expérience vécue par de nombreuses entreprises, le produit en lui-même peut permettre à une firme de se distinguer de ses concurrentes. Pour ce faire, il faut se focaliser sur plusieurs points notamment la forme du produit, ses fonctionnalités, les normes, le design,

la réparabilité, la fiabilité ou encore la durabilité. Si l'un ou plusieurs de ces points revêtent d'une caractéristique unique, le produit proposé promet de se différencier de la concurrence³³.

Selon E. Chamberlin : *une catégorie générale de produits est différenciée s'il existe une base suffisante pour distinguer les marchandises d'un vendeur de celles d'un autre. Peu importe que cette base soit réelle ou illusoire, aussi longtemps qu'elle revêt une importance quelconque pour les acheteurs, et mène à la préférence d'une variété de produits sur une autre*³⁴.

Les caractéristiques d'un actif peuvent être utilisées pour le distinguer des autres produits proposés par des concurrents. Même si les produits ont le même objectif, leurs caractéristiques peuvent varier. Ces écarts peuvent être inhérents (tels que la qualité, la couleur), des disparités dans les services liés aux ventes (tels que le service après-vente, la livraison), des distinctions géographiques ou des distinctions subjectives établies dans l'esprit des consommateurs (tels que la publicité, l'emballage, etc.).

2.1.2. La différenciation par le service

Cette stratégie marketing consiste à associer ses produits à des services. Grâce à cette technique, l'entreprise concernée parvient à se différencier de ses concurrents qui proposent la même gamme de produits. Parmi les services pouvant être associés à un produit se retrouvent la livraison, la facilité de commande, le conseil³⁵[OBJ].

La différenciation par services est une approche stratégique adoptée par les entreprises lorsqu'elles sont confrontées à un produit tangible qui ne se différencie pas facilement, en s'appuyant plutôt sur un avantage concurrentiel offert par un ou plusieurs services. Cependant, un risque réside dans la tentation d'agir à la hâte sous prétexte de fournir un service, un avantage ou des prix compétitifs. Bien que le concept de promotion d'un produit par le biais de services soit bénéfique, il peut entraîner une baisse globale des prix³⁶.

Les différentes méthodes de différenciation par le biais des services incluent la simplification du processus de commande pour faciliter les achats des clients, la garantie d'une

³³ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 10:53

³⁴ Marcellis, N. Warin, T. 2020, *Économie Industrielle*, récupéré sur : <https://warin.ca/ecoindustr/strat%C3%A9gies-de-diff%C3%A9renciation-des-produits.html>, Le 04/05/23 à 13:59

³⁵ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 10:53

³⁶ Blum, E. (2014). *MIXMARKETING : La différenciation par les services*. Récupéré sur <https://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-les-services/>, Le 04/05/23 à 14:16

livraison rapide dans les 24 heures avec compensation des retards, l'offre d'une installation gratuite qui nécessite un investissement initial, la formation du personnel sur l'utilisation des produits et la fourniture de conseils sous forme d'informations, de bases de données ou d'interventions d'assistance, qui peuvent faire l'objet d'une facturation.

2.1.3. La différenciation par le personnel

Il est possible de choisir de se différencier au niveau du personnel. Même si les produits ou services sont proposés au même prix que ceux des concurrents, il est envisageable d'attirer les clients grâce à un personnel qualifié. Les membres du personnel doivent posséder des qualités telles que la courtoisie, la compétence, la fiabilité, la crédibilité, la communication et la serviabilité³⁷.

Chaque organisation bénéficie d'un avantage significatif dans le processus de recrutement et de formation d'employés de haute qualité. Par conséquent, la question se pose de savoir comment les employés peuvent se démarquer de leurs pairs sur le lieu de travail. Les principaux domaines d'intérêt pour parvenir à la différenciation réside dans ³⁸ :

- La compétence : Maîtrise d'ensembles de compétences et de connaissances spécifiques, essentielle pour la différenciation.
- La courtoisie : Faire preuve de respect et de considération envers les autres dans les interactions, améliorant la différenciation des employés.
- La crédibilité : Capacité à établir la fiabilité avec les clients par les actions et comportements du personnel.
- La fiabilité : Fourniture régulière de services de haute qualité, appréciée au sein de l'organisation et favorisant la différenciation.
- Être serviable : Répondre aux besoins des clients démontre le dévouement à résoudre les problèmes et à fournir un excellent service, ce qui peut se traduire par une différenciation.

2.1.4. La différenciation par les points de vente :

Certaines entreprises choisissent de se démarquer au niveau des points de vente en offrant la proximité, l'expertise ou encore la capacité à réagir rapidement. Pour ces raisons,

³⁷ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 10:53

³⁸ Blum, E. (2014). MIXMARKETING : La différenciation par les services. Récupéré sur : <https://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-le-personnel/> Le 04/05/23 à 14:24

elles parviennent à prendre le devant sur ses concurrentes et à développer rapidement leurs portefeuilles clients³⁹.

La différenciation des points de vente implique le développement de caractéristiques exclusives et distinctives dans le processus d'interaction avec les clients dans un point de vente donné. Cela englobe divers éléments tels que la conception architecturale, l'aménagement de l'espace, l'ambiance et les stratégies de présentation des produits, qui visent tous à offrir une expérience client remarquable et à différencier l'entreprise de ses concurrents. Les points de vente physiques jouent un rôle central dans la perception de la marque par les clients et peuvent constituer un puissant outil de différenciation, en offrant aux clients une expérience d'achat unique qui favorise la fidélité et le bouche-à-oreille. En mettant l'accent sur la création d'un environnement unique et mémorable dans les points de vente au détail, les entreprises peuvent entretenir des relations durables avec les clients, garantir la fidélité des clients et des recommandations positives pour un succès durable sur le marché.

2.1.5. La différenciation par l'image

L'image peut aussi constituer un facteur de différenciation important. Deux dimensions peuvent alors être mises en avant à savoir l'identité de l'entreprise qui est exprimée par un logo accompagné d'un slogan ainsi que sa réputation qui peut être mise en avant à travers différentes actions de communication⁴⁰.

La différenciation par l'image devient essentielle lorsque les produits et services risquent de perdre de leur importance en raison de la capacité des consommateurs à discerner les distinctions principalement en fonction de leur attrait visuel. Ce processus de différenciation par l'image est essentiel pour conserver un avantage concurrentiel sur le marché.

Le concept d'identité est étroitement lié à la façon dont une entreprise souhaite se présenter au marché, en tenant compte de ses valeurs, de sa mission et de sa présence globale. D'autre part, l'image d'une entreprise reflète les perceptions et les associations du public envers la marque, souvent façonnées par divers facteurs tels que l'image de marque, le marketing et l'expérience client. Une fois qu'une entreprise a établi son identité, il devient impératif de communiquer efficacement cette identité par le biais de divers canaux tels que la publicité, les

³⁹ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 10:53

⁴⁰ RAMERISON, R. (2022). *Stratégie de différenciation*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>, Le 23/04/23 à 10:53

relations publiques et les stratégies de marque. Ce processus de communication joue un rôle essentiel pour façonner l'image globale de l'entreprise et influencer la perception des consommateurs⁴¹.

Les éléments clés tels que le logo sert de symboles qui facilitent la reconnaissance et l'association de la marque. En outre, la sélection des plateformes médiatiques, en mettant l'accent sur les médias de presse, joue un rôle important dans l'intensification des efforts de communication par rapport aux autres canaux.

2.2. Les étapes de la mise en œuvre

La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation implique la création d'une offre unique qui distingue une entreprise de ses concurrents, incitant les clients à préférer ses produits ou services. Il a été démontré que les stratégies de différenciation ont un impact positif sur les performances organisationnelles, avec une forte corrélation entre la stratégie de différenciation et la performance.

Dans le contexte de la différenciation stratégique des entreprises, il a été observé qu'un degré plus élevé de différenciation stratégique peut accroître la probabilité de manipulation de l'effet de levier des entreprises, en particulier sous la pression du service de la dette à court terme. En outre, les entreprises qui mettent en œuvre efficacement une stratégie de différenciation ont tendance à enregistrer des bénéfices comptables plus durables, tels que mesurés par la persistance du rendement des actifs. Dans l'ensemble, la mise en œuvre réussie d'une stratégie de différenciation nécessite de comprendre les besoins des clients, de concevoir une proposition de valeur unique et de développer un système d'activités pour soutenir la stratégie.

Pour mener une stratégie de différenciation, Porter recommande plusieurs étapes qui correspondent à des pratiques stratégiques⁴² :

- Déterminer qui est le véritable acheteur.
- Identifier la chaîne de valeur du client et l'influence que la firme exerce sur elle.
- Déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie.
- Évaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme.

⁴¹ Blum, E. (2014). MIXMARKETING : La différenciation par les services. Récupéré sur : <https://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-limage/>

⁴² François, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique, Recherche-intervention dans une PME hybride* (Thèse de doctorat, Université Jean Moulin (Lyon 3), École Doctorale N° 483, Sciences Économiques et Gestion), page 139

- Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation.
- Choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendrera la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport au coût de la différenciation.
- Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue.
- Réduire le coût des activités qui n'ont pas d'impact sur la différenciation retenue.

Voici les principales étapes de l'analyse nécessaire pour déterminer les facteurs de différenciation et choisir une stratégie.

❖ **Détermination qui est le véritable acheteur**

Dans l'analyse de la différenciation, la première étape consiste à y identifier le véritable acheteur, et ce dernier n'est pas la firme, l'institution ou la famille, mais l'individu ou les individus membre de l'organisation cliente qui interpréteront le critère d'utilisation et définiront les critères de signalisation⁴³.

Le processus d'identification de l'acheteur authentique implique essentiellement de reconnaître l'impact significatif du personnel clé de l'entité cliente dans l'interprétation des critères d'utilisation et l'établissement des critères de signalisation, ce qui a un impact direct sur la personnalisation des produits ou services pour répondre à leurs besoins particuliers. Cette reconnaissance souligne le rôle vital joué par les individus dans l'identification des besoins et des préférences de l'organisation cliente, pour finalement orienter la stratégie de différenciation des produits ou services afin de répondre à leurs demandes uniques.

❖ **Identifier la chaîne de valeur du client et l'influence que la firme exerce sur elle**

Les effets direct et indirect que la firme exerce sur la chaîne de valeur du client déterminent la valeur que la firme crée pour celui-ci en réduisant ses coûts, ou en améliorant sa performance. Les circuits de distribution peuvent jouer un certain rôle par les effets qu'ils ont sur la chaîne de valeur du client et par la liaison qu'ils possèdent avec celle de la firme⁴⁴.

Fondamentalement, en ayant une vision approfondie et une influence stratégique sur la chaîne de valeur de ses clients, une entreprise peut créer de la valeur ajoutée de plusieurs

⁴³ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Page 31

⁴⁴ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Page 31

manières. Elle peut réduire ses propres dépenses en identifiant des inefficacités et en optimisant ses processus internes. De plus, en améliorant l'efficacité opérationnelle, elle peut produire plus efficacement, réduire les gaspillages et les coûts superflus. En affinant ses interactions avec les réseaux de distribution, elle peut atteindre ses clients de manière plus directe et efficace, réduisant ainsi les frais généraux et augmentant la satisfaction client. Dans l'ensemble, cette approche permet à l'entreprise de fournir une proposition de valeur plus solide et compétitive, renforçant ainsi sa position sur le marché et favorisant sa croissance à long terme.

❖ **Détermination des critères d'achat du client et leur hiérarchie**

L'analyse de la chaîne de valeur du client fournit les bases qui permettent de déterminer ses critères d'achat et elles prennent deux formes⁴⁵ :

- Les critères d'utilisation.
- Les critères de signalisation.

C'est l'originalité avec laquelle la firme satisfait aux critères d'utilisation qui crée de la valeur pour le client, et c'est l'originalité avec laquelle elle répond aux critères de signalisation qui lui permet de tirer parti de la valeur. L'identification des critères d'achat procède de l'analyse de la chaîne de valeur du client d'entretiens avec lui et de l'expertise acquise à l'intérieur de la firme.

Pour obtenir une vision plus exhaustive, l'identification des critères influençant les décisions d'achat des clients et leur hiérarchisation exigent une approche holistique. Cela implique l'analyse approfondie de la chaîne de valeur du client, la consultation directe avec eux, l'utilisation des connaissances internes de l'entreprise et la classification des critères selon leur importance. Cette méthodologie permet de mieux comprendre les besoins et les attentes des clients, facilitant ainsi la création de produits et de services répondant efficacement à leurs exigences. En intégrant ces différentes dimensions, les entreprises peuvent ajuster leur stratégie commerciale de manière plus précise, renforçant ainsi leur capacité à satisfaire les clients et à maintenir leur avantage concurrentiel sur le marché.

⁴⁵ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Page 31

❖ **Evaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme**

La différenciation peut provenir de multiples singularités dans la chaîne de valeur de la firme à celle des concurrents. Une analyse soignée de la concurrence a aussi une valeur inestimable pour comprendre comment les activités créatrices de valeur agissent sur le client et pour percevoir des possibilités de créer de nouvelles chaînes de valeur⁴⁶.

Pour obtenir un avantage concurrentiel durable, il est crucial d'analyser en profondeur les éléments concrets et latents qui façonnent la singularité de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette évaluation permet de comprendre les points forts et les opportunités d'amélioration de l'organisation par rapport à ses concurrents. La diversification peut émerger de diverses caractéristiques distinctives présentes dans la chaîne de valeur de l'entreprise, telles que des processus innovants, des technologies uniques, ou des relations stratégiques avec les fournisseurs et les distributeurs. En identifiant ces facteurs, l'entreprise peut renforcer sa position sur le marché en capitalisant sur ses forces et en développant des stratégies ciblées pour exploiter ces différenciateurs clés. Cela lui permet de créer une proposition de valeur unique qui répond aux besoins spécifiques des clients et qui se démarque de manière significative de la concurrence.

❖ **Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation**

Les coûts de différenciation dépendent de leurs facteurs d'évolution et la position de la firme face aux facteurs d'évolution des coûts rendra certaines formes de différenciation plus coûteuses que d'autre part rapport aux concurrents. La firme accroît délibérément ses dépenses dans certaines activités pour acquérir un caractère unique⁴⁷.

Pour comprendre pleinement les coûts liés à la différenciation, il est crucial d'effectuer une analyse détaillée des éléments qui influent sur les coûts, de déterminer la position stratégique de l'entreprise sur le marché, d'identifier les différentes formes de différenciation et d'évaluer les investissements requis pour renforcer un avantage concurrentiel unique. Cela implique d'examiner attentivement les variables telles que les coûts de production, de

⁴⁶ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Page 31

⁴⁷ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. 31-32

distribution et de marketing, ainsi que de prendre en compte le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs. De plus, il est essentiel de comprendre les différents types de différenciation, tels que la différenciation produit, service ou image de marque, afin de déterminer comment ils influent sur les coûts. Enfin, cela nécessite également d'évaluer les investissements nécessaires pour maintenir ou renforcer la différenciation, que ce soit par le biais de la R&D, de l'innovation technologique, ou d'autres initiatives stratégiques

❖ Choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendra la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport aux coûts de la différenciation

Une compréhension fine des relations entre les chaînes de valeur de la firme et du client permettra à la firme de choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui entraînera la plus grande différence entre la valeur créée pour le client et le coût des différenciations⁴⁸.

Les stratégies de différenciation qui réussissent le mieux accumulent de multiples formes de différenciation dans toute la chaîne de valeur et visent à la fois des critères d'utilisation et des critères de signalisation.

Pour choisir la meilleure configuration des activités créatrices de valeur et ainsi se distinguer sur le marché, l'entreprise doit procéder à une analyse approfondie de la manière dont sa propre chaîne de valeur interagit avec celle de ses clients. Cela implique d'examiner comment chaque étape de la chaîne de valeur de l'entreprise contribue à répondre aux besoins et aux attentes spécifiques des clients. En comprenant cette interaction, l'entreprise peut identifier les points où elle peut apporter une valeur ajoutée unique, en se concentrant sur les activités qui renforcent sa différenciation par rapport à ses concurrents. Cette évaluation exhaustive permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques éclairées sur la manière d'optimiser sa chaîne de valeur pour répondre au mieux aux exigences du marché tout en garantissant une proposition de valeur distinctive et attractive pour ses clients.

❖ Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue :

⁴⁸ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. page 32

La différenciation ne débouchera pas sur des résultats supérieurs à la moyenne .si elle ne résiste pas durablement à l'érosion ou à l'imitation pour durer. Les sources de différenciation doivent être stables et dresser des obstacles qui rendent très difficile l'imitation ou la concurrence par les coûts⁴⁹ .

Pour mesurer la pérennité d'une stratégie de différenciation, il est crucial d'analyser sa capacité à maintenir son efficacité face à l'érosion due à l'évolution du marché et à la possibilité de duplication par les concurrents sur le long terme. Cela nécessite d'examiner comment la stratégie peut s'adapter aux changements environnementaux et concurrentiels au fil du temps, tout en conservant son caractère distinctif et son avantage concurrentiel. En outre, il est essentiel d'évaluer la résilience de la stratégie face à la concurrence et aux pressions du marché, ainsi que sa capacité à rester pertinente et à générer de la valeur pour l'entreprise sur une période prolongée. Cette évaluation approfondie permet de s'assurer que la stratégie de différenciation demeure viable et efficace dans un contexte commercial en constante évolution.

❖ **Réduire le coût des activités qui n'ont pas d'impact sur la différenciation retenue**

Une firme qui réussite sa différenciation réduit fortement ses coûts dans les activités qui n'ont pas d'incidence sur la valeur créée pour le client, non seulement la rentabilité s'en trouvera améliorée mais cela réduira la possibilité d'un laminage du sur prix par du concurrentiel axé sur les réductions de coûts⁵⁰.

Il est primordial de minimiser les dépenses associées aux activités non différenciatrices. Une entreprise réussissant à se démarquer efficacement réduit considérablement ses coûts dans ces activités sans incidence sur la proposition de valeur client. Cette approche renforce la rentabilité et réduit le risque de se retrouver dans une compétition axée sur les prix. En concentrant les ressources sur les aspects distinctifs qui captivent les clients, l'entreprise consolide sa position concurrentielle tout en préservant sa rentabilité. Cette stratégie favorise une utilisation judicieuse des ressources et une meilleure allocation des fonds vers les initiatives qui renforcent véritablement l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ce qui est essentiel pour maintenir sa viabilité à long terme.

⁴⁹ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA", Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Page 32

⁵⁰ Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). Mémoire de fin de cycle: La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive: cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA" [Thèse de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Page 32

La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation est un processus complexe mais essentiel pour les entreprises désireuses de se démarquer sur un marché saturé. En utilisant judicieusement les leviers de différenciation et en suivant un ensemble d'étapes clés, les entreprises peuvent créer une proposition de valeur unique et attirante pour leurs clients. Cependant, il est crucial de tester la durabilité de la stratégie choisie et d'ajuster en conséquence pour maintenir sa pertinence à long terme. En fin de compte, une mise en œuvre efficace de la stratégie de différenciation peut conduire à une fidélisation accrue de la clientèle et à un avantage concurrentiel durable.

Conclusion du chapitre

Le chapitre I a mis en lumière l'importance capitale de la différenciation en tant que stratégie concurrentielle. En définissant clairement les objectifs et en explorant les différentes dimensions stratégiques et marketing de cette stratégie, nous avons compris comment elle peut aider les entreprises à se distinguer sur le marché. De la diversité des formes de différenciation aux défis et risques potentiels associés à sa mise en œuvre, ce chapitre a offert un aperçu complet de la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de la différenciation pour obtenir un avantage concurrentiel durable. En explorant également les leviers de différenciation et les étapes pratiques de sa mise en œuvre, ce chapitre fournit un guide précieux pour les entreprises désireuses d'adopter cette stratégie avec succès.



Chapitre II : La compétitivité commerciale et ses déterminants



Introduction du chapitre

Selon De Woot & Koenig « *La compétitivité est devenue aujourd'hui et plus qu'auparavant, le centre des préoccupations de toutes les sociétés et des gouvernements, et représente par conséquent le sujet le plus dominant dans les milieux à la fois académique et professionnel. La compétitivité reste désormais le défi majeur des entreprises industrielles et de services, et demeure « une nécessité pour chaque entreprise pour faire face à la concurrence et répondre aux exigences des marchés »*⁵¹.

Dans ce chapitre, nous plongeons dans le monde de la compétitivité commerciale et explorons ses nombreux déterminants. La compétitivité est un concept central dans le domaine des affaires, influençant directement la capacité d'une entreprise à prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Nous examinerons en détail les aspects théoriques de la compétitivité, y compris sa définition, ses dimensions et les méthodes de mesure. Ensuite, nous nous pencherons sur ses déterminants, en analysant à la fois les facteurs internes et externes qui façonnent sa compétitivité sur le marché.

Section 1 : Aspects théorique de la compétitivité commerciale

La compétitivité revêt une importance capitale dans le paysage de la concurrence économique. Elle dépasse largement le cadre d'une simple équation mathématique pour incarner la capacité des entreprises, des secteurs spécifiques, voire de toute l'économie d'un pays, à relever efficacement les défis concurrentiels.

Selon Michael PORTER : « *Chercher à expliquer la "compétitivité" au niveau est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »*⁵².

Cette section explore les fondements théoriques de la compétitivité, examinant ses différentes dimensions, caractéristiques. En disséquant ses composantes, de la productivité à l'innovation, et en explorant ses niveaux et typologies, nous visons à éclairer la nature

⁵¹ TALMENSSOUR, K . (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), Laboratoire MADEO, Université Mohammed I, Oujda, Maroc 60

⁵² Chaouche, R., & Chioukh, M. (2019-2020). Mémoire de fin de cycle, Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager : Cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager (Tizi-Ouzou), UMMTO, page 8.

multifacette de la compétitivité et son importance dans le discours économique et l'élaboration des politiques.

1.1 Définition de la compétitivité commerciale

L'analyse de la littérature sur la compétitivité révèle l'absence d'une définition universelle, ce qui représente un défi important pour les recherches universitaires dans ce domaine. De plus, la notion de compétitivité varie en fonction du niveau d'analyse spécifique entrepris, que ce soit au niveau national, sectoriel ou de l'entreprise, ainsi qu'en fonction de la nature du produit examiné et des objectifs généraux de l'entreprise de recherche en question. Ce large éventail de points de vue est illustré par une pléthore de citations tirées de divers travaux universitaires, mettant en valeur la riche mosaïque de points de vue présents dans ce domaine.

La compétitivité commerciale fait spécifiquement référence à l'aptitude d'une entreprise à rivaliser sur les marchés des matières premières et des services, afin d'attirer et de fidéliser des clients, tant au niveau national que mondial. Ce type de compétitivité est étroitement lié à la compétitivité mondiale, car il contribue à la réalisation des objectifs de croissance économique et de développement en permettant à une entité de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché et sa viabilité financière.

L'Observatoire de la compétitivité définit la compétitivité d'une entreprise comme étant « *la capacité d'une entreprise à accroître ses parts de marché dans un environnement concurrentiel, et ce, tout sur le plan national qu'international* »⁵³.

La compétitivité des entreprises concerne la capacité d'une organisation commerciale à participer efficacement à la concurrence sur le marché en utilisant les perspectives concurrentielles internes et externes. Les divers éléments qui ont un impact sur la compétitivité des entreprises comprennent les pratiques de gestion, les capacités intellectuelles, l'allocation des ressources, les processus de fabrication, les innovations et les stratégies promotionnelles⁵⁴.

L'amélioration de la compétitivité commerciale peut être réalisée grâce à diverses approches telles que l'augmentation des ressources financières, l'amélioration de la qualité des

⁵³ TALMENSSOUR, K. (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), Laboratoire MADEO, Université Mohammed I, Oujda, Maroc 62

⁵⁴ Oliver, I. S., Krause, S., Pinyak, S., & Shpylyk, S. (2022). Marketing strategic analysis of the competitive potential of commercial enterprise. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, page 81-89.

actifs, l'expansion des canaux de distribution, la mise en place de services bancaires de pointe, l'optimisation des stratégies de tarification et le renforcement de la réputation et de la fiabilité de l'entreprise. Ces stratégies jouent un rôle crucial pour permettre aux entreprises non seulement de survivre mais aussi de prospérer dans des environnements de marché dynamiques où la concurrence est intense et en évolution⁵⁵.

En outre, l'agressivité concurrentielle joue un rôle important dans l'impact de la performance financière et non financière des organisations commerciales, l'esprit d'entreprise et la structure organisationnelle étant identifiés comme des éléments modérateurs clés. Pour garantir une compétitivité durable dans un environnement de marché en constante évolution, il est essentiel d'évaluer et d'améliorer le potentiel concurrentiel grâce à l'analyse stratégique des stratégies de marketing. Il est impératif que les entreprises se concentrent sur l'évaluation et l'amélioration de leur avantage concurrentiel grâce à une analyse marketing complète afin de relever efficacement les défis posés par des conditions de marché dynamiques⁵⁶.

1.1.2. Le carré de la compétitivité commerciale

Pour qu'une entreprise puisse se développer et prospérer, il est impératif que l'organisation développe des stratégies qui permettent d'acquérir et de fidéliser des clients, en particulier dans un environnement extrêmement concurrentiel. Pour établir une position dominante sur le marché et atteindre une rentabilité durable, une entreprise doit s'efforcer de réduire ses dépenses opérationnelles et promotionnelles par rapport à ses concurrents du secteur.

Le tableau ci-dessous illustre une grille d'analyse complète axée sur diverses actions stratégiques visant à améliorer l'avantage concurrentiel et la performance globale d'une entreprise sur le marché.

⁵⁵ Oliver, I. S., Krause, S., Pinyak, S., & Shpylyk, S. (2022). Marketing strategic analysis of the competitive potential of commercial enterprise. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, page 81-89.

⁵⁶ Eric, Mutiria, Karanja, Ngugi, Thomas, Anyanje, & Senaji. (2022). Relationship between competitive aggressiveness on performance of commercial state corporations. *African Journal of Science, Technology and Social Sciences*, page 93.

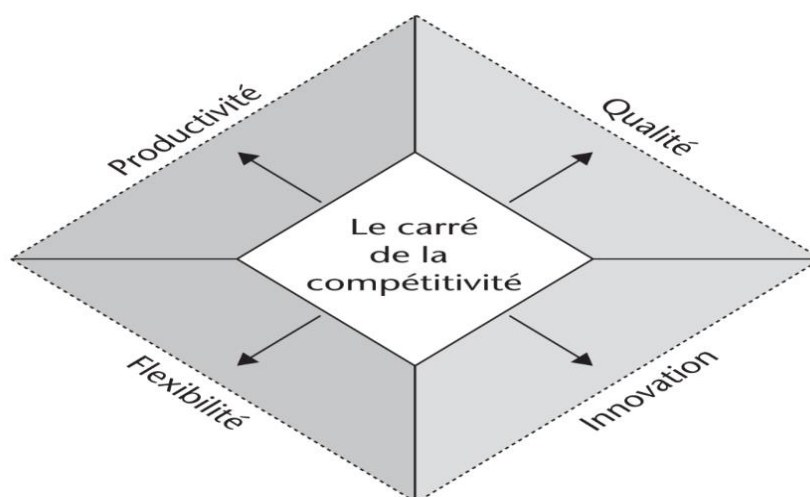
Tableau 1 : La compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation,
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : Meier, O. (2022). *Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur*, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 6

Selon cette approche, on peut alors définir le concept de compétitivité de l'entreprise en examinant son carré magique (figure), qui englobe la productivité, de qualité, de flexibilité et d'innovation, fournissant ainsi un cadre complet pour évaluer et comprendre la position concurrentielle globale de l'organisation.

Figure 2 : Le carré de la compétitivité



Source : Meier, O. (2022). *Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur*, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 7

❖ **La productivité**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...)⁵⁷.

C'est grâce à l'amélioration de la productivité qu'une entreprise peut renforcer sa compétitivité en termes de prix. La complexité de la quantification des exigences de productivité augmente généralement lorsqu'il s'agit de fournir des services tels que la formation, le conseil et l'assurance, en raison de leur nature et de leurs caractéristiques uniques.

❖ **La qualité**

L'exigence de qualité revient, pour l'entreprise, à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la fabrication de ses produits (amélioration, correction, rénovation, arrangement, satisfaction client). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits-services proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (avancées significatives). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique⁵⁸.

La notion de qualité totale est souvent liée à l'importance accordée à la qualité. Il vise à améliorer la fiabilité des processus de conception et de fabrication en améliorant la définition des exigences, en garantissant les livraisons dans les délais, en sécurisant les entrepôts, en gérant les attentes grâce à des temps de cycle réduits, en minimisant les erreurs et en rationalisant les procédures administratives. En outre, la recherche de la qualité implique également la promotion d'un comportement éthique et responsable qui répond aux exigences

⁵⁷ Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 7

⁵⁸ Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 7-8

des consommateurs et aux attentes des différentes parties prenantes telles que les employés, les fournisseurs, les sous-traitants et le public.

❖ **L'innovation**

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (création, amélioration, transposition), en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service), les innovations de procédés, les innovations relatives à l'organisation du travail (process) ou encore les innovations sociales⁵⁹.

Ces différents types d'innovations sont étroitement liés pour ce qui est de favoriser le progrès au sein de l'organisation. Ces innovations favorisent généralement la création ou l'adoption de nouvelles méthodes d'organisation, de production ou de distribution. Par conséquent, ils se traduisent par une efficacité accrue, entraînant une réduction des coûts, une baisse des prix et, en fin de compte, une augmentation de la demande qui amplifie les effets des innovations en matière de produits.

❖ **La flexibilité**

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...).

Ce concept est à rapprocher de deux notions devenues centrales dans le champ de la stratégie : la réactivité et l'agilité. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes

⁵⁹ Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 9

(polyvalence/polycompétences/multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance/intérim)⁶⁰.

1.2 Dimensions de la compétitivité commerciale :

La compétitivité est un concept multifacette qui revêt une importance capitale pour évaluer la capacité d'une entité économique, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un secteur d'activité, à se positionner efficacement sur le marché mondial. Elle ne se limite pas à un seul aspect, mais englobe plusieurs dimensions cruciales qui déterminent sa performance et sa position concurrentielle. Ces dimensions incluent la capacité à innover et à adopter de nouvelles technologies, à maintenir des coûts compétitifs tout en garantissant la qualité des produits ou services, à développer des stratégies de marketing efficaces pour attirer et fidéliser la clientèle, ainsi qu'à s'adapter rapidement aux changements économiques et aux évolutions du marché.

1.2.1. Les niveaux de la compétitivité

Les niveaux de compétitivité offrent une perspective holistique de la performance économique à différents échelons :

❖ Au niveau micro-économique

Selon Henri SPITEZKI : « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »⁶¹.

Au niveau microéconomique, la compétitivité d'une entreprise ne se résume pas simplement à son activité commerciale, mais elle englobe un éventail plus large de facteurs déterminants. En effet, elle se mesure avant tout par sa capacité à établir et à maintenir une position forte et durable sur son marché spécifique⁶².

Cette position solide ne se limite pas à attirer des clients et à réaliser des ventes, mais elle implique également la capacité de l'entreprise à conserver et à accroître ses parts de marché

⁶⁰ Meier, O. (2022). Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod, page 8-9

⁶¹ Aoufik, E., Jalila, J., Mohammed, C., & Laila, K. (2005-2006). Mémoire de Licence en sciences économiques et gestion, Université Moulay Ismail - Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. La compétitivité des Entreprises Marocaines face aux défis de libre échange. URL : <https://wikimemoires.net/2010/04/definition-competitivite-facteurs-la-competitivite/> , Le 02/04/23 à 12H

⁶² ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 9

au fil du temps. Ces parts de marché sont un indicateur crucial de la compétitivité, car elles témoignent de la capacité de l'entreprise à rivaliser efficacement avec ses concurrents et à s'adapter aux besoins changeants des consommateurs.

❖ **Au niveau méso-économique**

Ce niveau aborde un spectre plus large de dynamiques qui influencent la compétitivité, allant au-delà des entreprises individuelles pour englober les interactions complexes entre les institutions, les services et les infrastructures au niveau local et régional⁶³.

Ces éléments constituent le tissu de soutien essentiel aux activités économiques, facilitant le fonctionnement des entreprises et favorisant leur développement. Les institutions gouvernementales et les organismes de régulation jouent un rôle crucial dans la création d'un environnement propice aux affaires, en élaborant des politiques économiques et environnementales et en fournissant des incitations financières. De même, les services de formation professionnelle, les centres de recherche et les pôles d'innovation contribuent à renforcer les compétences de la main-d'œuvre et à promouvoir l'innovation technologique, deux aspects essentiels de la compétitivité à long terme.

❖ **Au niveau macro-économique**

Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'un pays, selon l'OCDE⁶⁴, se définit comme sa capacité à opérer dans un marché libre et juste, où il peut produire des biens et services conformes aux normes internationales tout en accroissant les revenus réels de ses citoyens à long terme grâce à une productivité accrue. Cette définition met en lumière l'importance de la productivité comme moteur essentiel de la compétitivité nationale⁶⁵.

Évaluer la compétitivité à cette échelle implique de considérer plusieurs aspects clés. Tout d'abord, il s'agit de mesurer la capacité d'un pays à prospérer sur la scène mondiale, en attirant des investissements étrangers qui stimulent la croissance économique et en influençant les échanges commerciaux internationaux pour favoriser ses intérêts économiques. Cela

⁶³ ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 9

⁶⁴ Organisation de coopération et de développement économiques (Organisation for Economic Co-operation and Development)

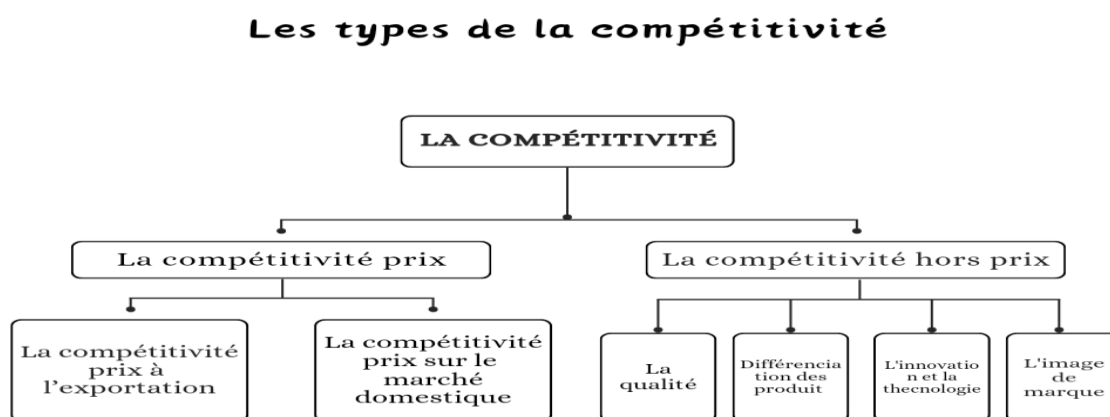
⁶⁵ Garelli, S. (2002). Competitiveness of Nations: The Fundamentals. URL : <http://www.compilerpress.ca/Competitiveness/Anno/Anno%20Garelli%20CN%20Fundamentals.htm> , Le 02/04/23 à 14H

nécessite une politique économique solide et des réformes structurelles pour encourager un environnement propice aux affaires.

1.2.2. Typologie de la compétitivité commerciale

La compétitivité commerciale peut être abordée sous deux aspects principaux (figure) au sein des entreprises : la compétitivité prix et la compétitivité structurelle, également appelée compétitivité hors prix. La compétitivité prix se réfère à la capacité d'une entreprise à offrir ses produits à un prix inférieur à celui de ses concurrents, tout en maintenant une qualité satisfaisante. En revanche, la compétitivité structurelle se concentre davantage sur des aspects non liés au prix, tels que l'innovation, la qualité, l'image de marque, et les services associés.

Figure 3 : Les types de la compétitivité



Source : Competitiveness of Nations: The Fundamentals, (2023),

<http://www.compilerpress.ca/Competitiveness/Anno/Anno%20Garelli%20CN%20Fundamentals.htm>

A) La compétitivité prix

La compétitivité prix, appliquée aux divers secteurs industriels et aux niveaux régional et national, implique une analyse approfondie des productivités, des coûts et de leur évolution respective. Elle se définit par la capacité à proposer des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents, tout en maintenant une qualité équivalente. Cette compétitivité repose sur la capacité à réduire les coûts de production, permettant ainsi à l'entreprise de maintenir des prix compétitifs. Elle peut également reposer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont comparables. Les facteurs influençant la compétitivité des prix comprennent les niveaux relatifs des coûts de production, les marges des

producteurs, les fluctuations des taux de change pour les entreprises exportatrices, et d'autres variables économiques⁶⁶.

La compétitivité prix dépend :

- Des niveaux relatifs des coûts de production.
- Des marges des producteurs.
- Des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

Il existe deux types de compétitivité en termes de prix : la compétitivité prix à l'exportation et la compétitivité prix sur le marché domestique.

❖ **La compétitivité prix à l'exportation**

La compétitivité prix à l'exportation est un concept crucial dans le domaine du commerce international. Elle représente la capacité d'un pays à vendre ses biens et services à l'étranger à des prix compétitifs par rapport à ceux de ses principaux concurrents sur le marché mondial. Cette mesure repose sur la comparaison entre l'indice des prix à l'exportation des produits similaires ou concurrents des autres pays et l'indice des prix à l'exportation du pays considéré⁶⁷.

❖ **La compétitivité prix sur le marché domestique**

La compétitivité des prix sur le marché domestique est un élément essentiel pour évaluer la capacité d'une économie nationale à rivaliser efficacement dans son propre marché intérieur. Cette mesure est essentielle pour comprendre comment les entreprises locales se positionnent par rapport aux produits importés et aux coûts de production nationale⁶⁸.

En effet, cette compétitivité des prix repose sur un indicateur clé : le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit donné et l'indice des prix à la production du même produit localement. Ce rapport offre un aperçu précieux de la capacité des entreprises nationales à maintenir des prix compétitifs par rapport aux produits étrangers, tout en prenant en compte les coûts internes de production.

⁶⁶ Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLV, page 5-13.

⁶⁷ ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 11

⁶⁸ ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 11

B) La compétitivité hors prix

La compétitivité hors prix, également connue sous le nom de compétitivité structurelle, représente la capacité d'une entreprise à se distinguer sur le marché en dehors de la simple fixation des prix de ses produits ou services. Elle englobe une variété de facteurs tels que la qualité des produits, l'innovation, les services après-vente... Contrairement à la compétitivité basée sur les prix, celle-ci ne se limite pas à la guerre des prix, mais plutôt à la création de valeur ajoutée et à la satisfaction client à long terme.

Chevalier (1997) définit la compétitivité hors-prix comme étant « *la capacité à déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en réalisant du profit* »⁶⁹.

Les principales déterminantes de compétitivité hors-prix sont : La qualité, Différenciation des produits, L'innovation et la technologie, L'image de marque.

❖ La qualité

La qualité joue un rôle crucial dans le succès d'une entreprise sur le marché. Les consommateurs accordent une importance primordiale à la qualité lorsqu'ils choisissent des produits ou des services. En effet, la qualité influence directement leur satisfaction et leur expérience d'achat. Les entreprises qui s'efforcent de proposer des produits de haute qualité peuvent justifier des prix plus élevés que leurs concurrents. Cette justification repose sur la valeur perçue par les clients, qui est souvent associée à des normes élevées de qualité, de durabilité et de fiabilité⁷⁰.

❖ Différenciation des produits

La différenciation des produits représente une stratégie essentielle pour les entreprises cherchant à se démarquer dans un marché concurrentiel. Plutôt que de simplement rivaliser sur le prix, la différenciation permet à une entreprise de créer une identité unique pour ses produits, les distinguant de ceux de ses concurrents. En répondant de manière proactive aux besoins

⁶⁹ TALMENSSOUR, K . (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), Laboratoire MADEO, Université Mohammed I, Oujda, Maroc 66

⁷⁰ Soner. E, Hong-Oanh,;N, Yapa Mahinda. B, Kazim. Y, Non-Price Competition in the Port Sector: A Case Study of Ports in Turkey, 2016, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521216300013> , Le 03/04/23 à 10H

spécifiques des consommateurs, une entreprise peut élaborer une proposition de valeur qui lui est propre, renforçant ainsi sa position sur le marché et fidélisant sa clientèle.

Cette approche offre également la possibilité de justifier des prix plus élevés, en offrant des caractéristiques uniques ou une expérience utilisateur exceptionnelle, les produits différenciés créent une valeur perçue supérieure, ce qui permet à l'entreprise de maintenir des marges bénéficiaires plus élevées⁷¹.

❖ **L'innovation et la technologie**

L'intégration de nouvelles technologies et d'innovations dans les produits constitue un pilier crucial pour garantir un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. Cette stratégie va bien au-delà de simplement suivre les tendances, elle représente un investissement stratégique dans la recherche et le développement (R&D) pour créer des produits ou des services qui répondent aux besoins émergents du marché et surpassent les attentes des consommateurs. Lorsque les entreprises investissent dans la R&D pour développer des produits innovants, elles ouvrent la voie à la différenciation sur le marché. Les produits dotés de fonctionnalités uniques, de designs novateurs ou de technologies de pointe captent l'attention des consommateurs et suscitent un intérêt accru. Cette attractivité accrue peut se traduire par une plus grande demande pour les produits de l'entreprise, lui permettant ainsi de capturer une part de marché plus importante et de consolider sa position concurrentielle⁷².

❖ **L'image de marque**

L'image de marque d'une entreprise est un élément essentiel de sa stratégie commerciale, car elle influence directement la perception des consommateurs à l'égard de ses produits ou services. Une marque forte et bien établie peut permettre à une entreprise de vendre ses produits à un prix plus élevé que ses concurrents⁷³.

⁷¹ Ram M, Non-price Factors That Influence Organizational Purchasing Decisions, 2024, URL : <https://www.linkedin.com/pulse/non-price-factors-influence-organizational-purchasing-ram-m-d03wc/> , Le 03/04/23 à 11H

⁷² Jullien, C. & Ruffieux, B. (2001). Innovation, avantages concurrentiels et concurrence : Une analyse expérimentale des incitations à innover et de l'efficacité des marchés en présence de chocs endogènes. *Revue d'économie politique*, 111, page 121-149.

⁷³ ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 12

Cela s'explique par la confiance et la crédibilité associées à une marque reconnue, ce qui peut conduire les consommateurs à être prêts à payer une prime pour les produits de cette marque spécifique.

La section sur les aspects théoriques de la compétitivité commerciale a fourni un aperçu approfondi des concepts fondamentaux qui sous-tendent la capacité des entreprises à prospérer dans des marchés concurrentiels. En définissant la compétitivité commerciale, en explorant le modèle du carré de la compétitivité commerciale et en identifiant ses caractéristiques clés, nous avons établi une base solide pour une analyse plus approfondie de ce sujet complexe. Ces concepts théoriques fournissent un cadre essentiel pour comprendre et évaluer la performance concurrentielle des entreprises dans un contexte économique en évolution constante.

Section 2 : Les déterminants de la compétitivité commerciale

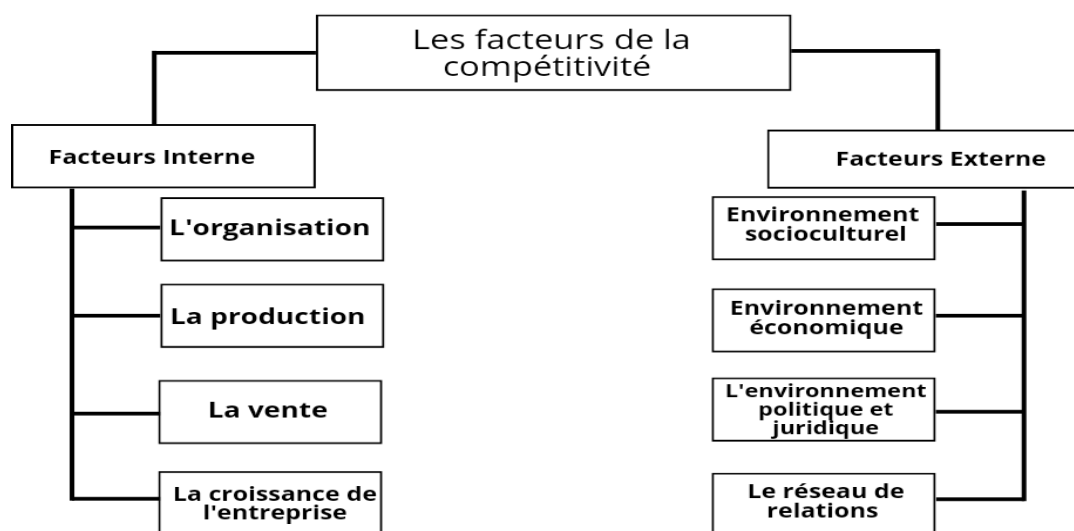
Dans le domaine de la confrontation concurrentielle, il existe un large éventail de domaines dans lesquels les entreprises s'engagent dans des rivalités, chacun présentant des défis et des opportunités uniques. De même, les origines de l'avantage concurrentiel sont diverses et multiformes, englobant un éventail de facteurs qui contribuent au succès d'une entreprise. Il est impératif que les organisations recherchent avec diligence des avantages concurrentiels, non seulement dans le cadre de leurs stratégies de gestion interne, mais également dans les variables externes présentes dans leur environnement commercial.

Dans cette section, nous explorerons les différents facteurs qui influent sur la compétitivité commerciale d'une entreprise. Nous examinerons d'abord les facteurs internes à l'entreprise, tels que son organisation, sa capacité de production, ses stratégies de vente et sa croissance. Ensuite, nous analyserons les facteurs externes, notamment l'environnement socioculturel, économique, politique et juridique, ainsi que l'importance du réseau de relations. Enfin, nous aborderons la mesure de la compétitivité commerciale à travers divers indicateurs, tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la rentabilité, la satisfaction client et l'innovation, ainsi que les outils d'analyse utilisés pour évaluer ces indicateurs.

2.1. Les facteurs de la compétitivité commerciale

L'amélioration de l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose sur l'identification méticuleuse et la gestion habile d'une myriade de facteurs qui entrent en jeu. Parmi ces facteurs, ceux qui sont intrinsèques à l'organisation elle-même revêtent une importance capitale pour déterminer sa capacité à maintenir ou à améliorer sa position concurrentielle sur le marché. La figure ci-dessous résume ces facteurs-là :

Figure 4 : Les facteurs de la compétitivité



Source : Chaouche, R., & Chioukh, M. (2019-2020). Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager : Cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager (Tizi-Ouzou), Mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Page 15

2.1.1. Les facteurs internes à l'entreprise

Pour renforcer sa position sur le marché, une entreprise doit d'abord examiner de près ses facteurs internes. Ces derniers englobent les éléments directement contrôlés par l'entreprise.

A) L'organisation

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels. Au niveau global, il s'agit de s'assurer, de la façon la plus efficace possible de la coordination de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel⁷⁴ :

⁷⁴ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 6

❖ **La flexibilité organisationnelle**

R. Reix définit la flexibilité ainsi : « 1° La flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude ; 2° elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; 3° elle peut s'exprimer en termes d'étendu du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état ; 4° sa valeur est assimilable à une valeur d'option »⁷⁵.

❖ **La qualité du management**

La qualité du management représente la capacité d'une entreprise à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs. Cette notion rejoint le concept entrepreneurial de Michael Porter, qui définit un entrepreneur talentueux comme celui capable d'innover, de prendre des décisions éclairées et de les mettre en action. Un tel entrepreneur excelle dans la planification, le contrôle, la coordination et l'animation, ce qui lui permet d'optimiser les résultats en tirant le meilleur parti des ressources disponibles⁷⁶.

❖ **Capital humain**

Le capital humain représente l'ensemble des ressources immatérielles liées aux individus au sein d'une organisation, qui contribuent à sa compétitivité. Bien que ces facteurs ne soient pas exclusivement pertinents pour les entreprises de services, ils revêtent une importance particulière dans ce secteur, où l'interaction humaine est au cœur de la prestation. Fondamentalement, les services sont centrés sur l'humain, tant du côté des prestataires que des clients, ce qui en fait un élément clé de la réussite⁷⁷. Trois éléments essentiels émergent comme pilier du capital humain : La capacité à attirer et à développer les talents, La compétence, La formation.

❖ **L'intelligence compétitive**

L'intelligence compétitive, souvent citée comme étant la capacité d'une entreprise à susciter l'événement plutôt que de le subir, représente un pilier fondamental dans la stratégie globale des organisations modernes. Son rôle est crucial dans la définition et la réalisation de

⁷⁵ Pesqueux, Y. (2024). Le modèle de l'organisation flexible (Doctorat). France: halshs-02675422v2, page 1

⁷⁶ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 30

⁷⁷ Ferrary, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. Revue d'économie industrielle, 132(4), Document 7. <https://doi.org/10.4000/rei.4317> , Le 05/04/23 à 9H

l'avantage compétitif, qui est essentiel pour assurer la viabilité et la prospérité à long terme des entreprises⁷⁸. À pour avantages Clés : Avantage Compétitif, Veille, Sécurisation de l'Information et Stratégie d'Influence.

❖ Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les NTIC, ou parfois simplement TIC (car ces technologies perdent rapidement leur caractère de nouveauté) sont définies comme « *l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique* ». Or ces nouvelles technologies ont révolutionné l'accès au droit. « *L'informatique devrait nous obliger à repenser notre civilisation juridique fondée sur l'écriture* ». En effet, les NTIC permettent à leurs utilisateurs d'accéder aux sources d'information, de les stocker, voire de les transmettre à d'autres utilisateurs dans un délai très court⁷⁹.

B) La production

La compétitivité dans la production découle principalement de la productivité accrue, de la flexibilité opérationnelle, des économies réalisées grâce aux avantages d'échelle (et donc à la réduction des coûts), de l'innovation, de l'intégration de nouvelles technologies, ainsi que des investissements dans la recherche et le développement.

La réalisation d'avantages concurrentiels au niveau de la production se fait essentiellement à travers :

❖ La flexibilité

La flexibilité peut être définie comme la capacité d'adaptation instantanée aux variations de la demande, que ce soit en termes de nature des produits ou services, ou en volume. C'est la capacité du système de production à se transformer pour s'intégrer de manière optimale à son environnement, augmentant ainsi ses chances de survie dans un marché instable. Dans un contexte où l'environnement commercial est soumis à des turbulences constantes, la flexibilité devient un atout crucial. Les entreprises flexibles peuvent ajuster leurs opérations

⁷⁸ Monino, J. (2013). L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et organisations*, 18, page 25-39. URL : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2013-2-page-25.htm> , Le 05/04/23 à 9:10

⁷⁹ Devèze-Sanson, N. (2014). Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dans : Nicolas Kada éd., *Dictionnaire d'administration publique*, page 349-350

pour maintenir des niveaux de performance satisfaisants, tandis que les entreprises rigides risquent l'obsolescence⁸⁰.

❖ **La productivité**

La productivité, fondement essentiel de l'économie contemporaine, reflète la capacité d'un système de production, qu'il soit une entreprise, un secteur ou un pays, à optimiser l'utilisation de ses ressources pour obtenir des résultats. Elle se mesure par le rapport entre la production réalisée et les intrants employés, offrant ainsi une évaluation cruciale de l'efficacité économique⁸¹.

On distingue :

- **L'approche uni factorielle** : L'approche uni factorielle de la productivité constitue une méthode d'évaluation qui se concentre sur un seul facteur de production à la fois, tel que le travail ou le capital, pour analyser l'efficacité du processus de production. Cette approche offre un éclairage précis sur la contribution de chaque facteur à la productivité globale d'une entreprise ou d'un système économique plus large⁸².
- **Approche multifactorielle de la productivité** : L'approche multifactorielle de la productivité constitue une méthodologie complexe et holistique qui vise à évaluer l'efficacité globale d'un système de production en prenant en compte plusieurs facteurs simultanément. Contrairement à l'approche uni factorielle qui se concentre sur un seul facteur de production, comme le travail ou le capital, la productivité multifactorielle est parfois appelée productivité totale des facteurs. En parlant de productivité multifactorielle, on sous-entend que plusieurs facteurs de production entrent dans le calcul, mais pas forcément tous⁸³.

⁸⁰ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 34-35

⁸¹ Institut national de la statistique et des études économiques. (2016). Productivité. Récupéré sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452> , Le 05/04/23 à 11h

⁸² Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 36

⁸³ Schreyer, P., & Pilat, D. (2001). Mesurer de la productivité. Revue économique de l'OCDE N°33, page 178.

Les sources de la productivité dans les entreprises sont diverses et variées, chacune jouant un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la compétitivité sur le marché. Parmi elles on retrouve⁸⁴ : Réduction des coûts, Technicité des équipements, Technologie et R&D....

❖ **L'innovation**

L'innovation englobe la mise en œuvre de nouvelles idées, que ce soit dans la création de nouveaux produits ou services, l'adoption de modèles économiques novateurs ou l'introduction de méthodes de travail inédites. Cette notion inclut également les améliorations significatives apportées à des produits existants, à des processus de production ou à des stratégies organisationnelles⁸⁵.

L'innovation, en tant que moteur de la compétitivité économique, joue un rôle central dans le succès des entreprises et dans le dynamisme des économies. Son importance se manifeste à travers divers aspects : Rôle clé dans la compétitivité des entreprises, Stimulation de la croissance et de la compétitivité, Impact sur la rentabilité, Création de valeur et d'emplois.

❖ **La qualité**

La qualité est définie comme l'aptitude d'un produit à répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs. Cette caractéristique est cruciale pour garantir la satisfaction des clients et la pérennité des entreprises. En effet, la qualité est considérée comme l'un des facteurs essentiels de la compétitivité, car elle influe directement sur la perception qu'ont les clients de la valeur d'un produit ou d'un service.

La qualité comme un facteur de la compétitivité⁸⁶ :

- Assurer une qualité constante confère un avantage concurrentiel, permettant de se distinguer, renforcer la réputation et fidéliser la clientèle.
- Elle devient un levier de compétitivité, favorisant le positionnement favorable sur le marché et assurant la pérennité de l'entreprise.

⁸⁴ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 36-37

⁸⁵ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI-, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 37

⁸⁶ Rolland, S., & Tran, S. (2006). La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001, page 6-8.

La qualité est un facteur de fidélité et de satisfaction⁸⁷ :

- La satisfaction client repose en grande partie sur la qualité perçue des produits ou services.
- Offrir une qualité supérieure permet de générer fidélité et satisfaction, consolidant ainsi la position de l'entreprise sur le marché.
- Souvent plus déterminante que le prix dans la décision d'achat, soulignant son importance dans un environnement concurrentiel.

❖ **Les économies d'échelle**

Les économies d'échelle représentent une réduction du coût unitaire d'un produit à mesure que les volumes de production augmentent, ce qui peut découler de divers facteurs. D'abord, les coûts fixes sont mieux répartis sur une plus grande production, comme observé dans l'industrie automobile. Ensuite, la production à grande échelle permet une efficacité accrue grâce à une spécialisation plus poussée et à l'utilisation rentable de machines performantes, particulièrement avantageuses lorsque les volumes sont importants.

C) La vente

Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux : gestion de la relation client, image et réputation, prix, réseau de distribution bien dimensionné et bien implanté. Autrement dit, il s'agit de tout ce qui se rapporte au marketing. Tous ces éléments peuvent contribuer à rendre l'entreprise plus compétitive⁸⁸.

Il existe une multitude d'avantages concurrentiels que les entreprises peuvent exploiter dans le domaine des ventes :

❖ **Le marketing**

Le marketing implique la promotion, la vente et la distribution de produits ou de services aux clients, y compris les études de marché, la publicité, l'image de marque et la

⁸⁷ Ben Mlouka, S. & Sahut, J. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 233, 77-86. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-5-page-77.htm> , Le 05:04/23 à 22:43

⁸⁸ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 7

gestion de la relation client. L'objectif principal du marketing est de comprendre les besoins et les préférences des clients afin de leur apporter de la valeur, essentielle pour attirer et fidéliser les clients et, en fin de compte, augmenter les ventes et les revenus⁸⁹, ceci peut se faire à travers : Stratégie de marketing différencié, Le ciblage des marchés, Capital client.

❖ **Le produit**

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ». Le produit est l'un des sources de compétitivité d'une entreprise, il a des caractéristiques qui lui permettent de se différencier des autres produits concurrents et une bonne cohérence entre ses caractéristiques permet de dynamiser la réussite de ce produit⁹⁰.

Chaque produit, qu'il soit destiné à la consommation finale ou industrielle, suit un cycle de vie comprenant quatre étapes :

- **Lancement** : Introduction sur le marché avec des ventes initialement faibles et des dépenses élevées pour promouvoir le produit.
- **Croissance** : Acceptation par le marché, avec des ventes en augmentation constante et des profits positifs grâce aux économies d'échelle.
- **Maturité** : Stagnation des ventes, mais profits élevés et concurrence accrue.
- **Déclin** : Baisse des ventes et éventuelle décision d'abandon du produit.

Le produit est caractérisé par :

- **Le prix** : Influence les revenus, la demande et la concurrence pour une entreprise. Trois stratégies de fixation des prix sont couramment utilisées : La pénétration du marché, où le prix est abaissé pour conquérir des parts de marché. L'écrouissage, où un prix élevé est fixé pour les produits innovants ou de luxe. L'alignement sur le marché, où le prix est aligné sur celui de la concurrence.
- **La promotion** : vise à faciliter les échanges entre fournisseurs et consommateurs, avec pour objectif d'attirer ces derniers vers les produits ou services proposés.
- **L'emballage** : Il peut influencer les ventes ainsi que les conditions de transport et de stockage.

⁸⁹ Theßenvitz, S. (2023). Marketing und Angebotskommunikation. Récupéré de <https://www.wbv.de/shop/Marketing-und-Angebotskommunikation-HBV2302W007>, Le 06/04/23 à 10H

⁹⁰ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI-, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 42

- Les marques : jouent un rôle crucial dans les décisions d'achat, surtout pour les acheteurs impulsifs qui prennent des décisions rapidement. Par conséquent, la clarté de l'emblème de la marque est essentielle.

D) La croissance de l'entreprise

La croissance est un processus par lequel l'entreprise change de dimensions (augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché, ...). La grande dimension procure à l'entreprise la réalisation d'économies d'échelle et un pouvoir accru de négociation avec ses parties prenantes⁹¹.

La croissance d'une entreprise se définit comme un processus dynamique qui aboutit à l'augmentation de sa taille. Cette expansion vise à atteindre une masse critique, favorisant ainsi une position concurrentielle favorable. Deux stratégies émergent de ce besoin de croissance : la croissance interne, résultant du développement propre de l'entreprise, et la croissance externe, réalisée par l'acquisition d'actifs existants.

❖ La taille de l'entreprise

On constate une coexistence d'entreprises de différentes tailles rivalisant avec des caractéristiques variées pour obtenir, créer ou valoriser un avantage concurrentiel. La croissance des entreprises, considérée comme un processus dynamique, entraîne un changement de taille plutôt qu'elle n'est une condition de compétitivité.

Deux courants de pensée émergent sur la relation compétitivité-taille :

- L'approche "**big is better**" : Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ses concurrentes plus petites. Cette idée provient de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions (Simon, 1945), récolter les économies d'échelles (AD. Chandler, 1962) et compenser les pertes de marché (Williamson, 1975, 1985). De ce point de vue, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée comme une évidence légitime (DC. North, 1981)⁹².

⁹¹ Ben El Arbi Sabbar. (2015). Les modalités de développement stratégique. Récupéré de <https://sabbar.fr/management/les-modalites-de-developpement-strategique/> , Le 06/04/23 à 13:06

⁹² Ben Mlouka, S. & Sahut, J. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?. La Revue des Sciences de Gestion, 233, 77-86. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-5-page-77.htm> , Le 06/04/23 à 14:23

- L'approche "**small is beautiful**" : Par opposition, ce courant de recherche remet en cause les fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. Selon cette approche, l'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande (H. Dodgson et R. Rothwell, 1991)⁹³.

2.1.2. Les facteurs externes à l'entreprise

L'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit la firme constituent les facteurs externes, sources d'avantage concurrentiel.

A) L'environnement socioculturel

Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains⁹⁴.

Les facteurs socioculturels influencent également la durabilité des entreprises. L'esprit d'entreprise est intimement lié à la culture locale et aux normes sociales. Les entreprises qui comprennent et respectent ces dynamiques sont mieux placées pour prospérer à long terme. L'Organisation internationale du travail encourage d'ailleurs le développement d'une culture d'entreprise favorisant l'initiative, la productivité, la qualité de l'emploi et des pratiques sociales justes⁹⁵.

B) L'environnement économique

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les

⁹³ Ben Mlouka, S. & Sahut, J. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? La Revue des Sciences de Gestion, 233, 77-86. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-5-page-77.htm> , Le 06/04/23 à 14:23

⁹⁴ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 7

⁹⁵ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI-, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 50

dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance⁹⁶.

Les gouvernements jouent un rôle central dans le développement économique à travers des actions conjoncturelles et structurelles. Les premières visent à stimuler l'économie à court terme, s'appuyant principalement sur la politique budgétaire. Parallèlement, les banques centrales interviennent avec des mesures monétaires telles que la manipulation des taux d'intérêt pour influencer les niveaux d'investissement et d'exportation⁹⁷.

❖ **Actions conjoncturelles**

Le soutien conjoncturel à l'économie consiste en des mesures gouvernementales visant à stimuler l'économie à court terme. Fondamentalement, il repose sur deux piliers majeurs : la politique budgétaire et la politique monétaire⁹⁸.

❖ **Actions structurelles**

Les actions structurelles visant à promouvoir la croissance économique et la compétitivité à travers⁹⁹ : Investissements en Infrastructures et Services Publics, Stratégie Industrielle, Soutien à l'Innovation.

Le développement économique repose sur un équilibre entre actions conjoncturelles et structurelles, avec une attention particulière portée à la stimulation de l'investissement privé et à la promotion de l'innovation.

C) L'environnement politique et juridique

⁹⁶ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 7

⁹⁷ Creel, J., Ducoudré, B., Mathieu, C. & Sterdyniak, H. (2005). Doit-on oublier la politique budgétaire : Une analyse critique de la nouvelle théorie anti-keynésienne des finances publiques. *Revue de l'OFCE*, URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2005-1-page-43.htm?contenu=citepar> , Le 06/04/23 à 16:34

⁹⁸ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI-, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 52-55

⁹⁹ Zennad, M., & Zouaoui, F. (2014-2015). Mémoire de fin de cycle : Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & fils-IFRI-, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, page 56-57

C'est un autre déterminant de l'investissement pour les firmes. La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples¹⁰⁰.

Le cadre juridique et réglementaire comprend divers éléments, notamment la protection des intérêts des investisseurs, des employés et des consommateurs, tout en préservant l'intégrité et l'indépendance du système juridique. Ces facteurs concernent la cohérence des lois, la transparence des décisions gouvernementales et les efforts visant à lutter contre la corruption.

D) Le réseau de relations

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient¹⁰¹.

Ce réseau peut être établi à travers diverses méthodes telles que la création de filiales, les fusions et acquisitions, les alliances stratégiques, la franchise et la licence, ainsi que la mise en place de structures communes.

2.1. Mesure de la compétitivité commerciale

La mesure de la compétitivité est un processus complexe qui vise à évaluer la capacité d'une entreprise ou d'un pays à rivaliser efficacement sur les marchés nationaux et internationaux. Ce processus est complexe et ne peut être réduite à la simple poursuite d'un objectif unique défini par un indicateur de résultat chiffré¹⁰².

2.1.1. Les indicateurs de mesure de la compétitivité

Selon HENRI MENRAS « un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable ». En effet, trois types de mesure de la compétitivité peuvent être pris en considération : les mesures liées aux facteurs

¹⁰⁰ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 7

¹⁰¹ Yessad, N. (2020). TD Gestion d'entreprise, Dossier 1: Compétitivité des entreprises. Université de Béjaïa, page 8

¹⁰² ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 12

de la compétitivité, les mesures multidimensionnelles et les mesures liées à la part de marché¹⁰³.

La compétitivité est évaluée à travers un ensemble d'indicateurs qui fournissent une perspective globale sur la performance et la position d'une entreprise sur le marché. C'est en intégrant ces différents aspects qu'une évaluation précise peut être réalisée, permettant ainsi de formuler des stratégies efficaces pour maintenir ou améliorer la compétitivité. Les indicateurs clés pour mesurer la compétitivité d'une entreprise incluent : L'évaluation du chiffre d'affaires (CA), La part de marché, La rentabilité et la progression des marges, La comparaison des produits avec ceux des concurrents, La rapport qualité/prix, Le jugement de la clientèle, L'innovation¹⁰⁴.

a) L'évaluation du chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires représente la valeur de l'ensemble des ventes d'une entreprise (ou d'un magasin) pendant une période déterminée. Par exemple, il représente l'argent qui entre dans le tiroir-caisse d'un commerçant après une journée de travail, et qui exprime le nombre de biens ou de services vendus multiplié par leur prix. Un chiffre d'affaires en hausse reflète donc généralement le dynamisme du magasin ou de l'entreprise¹⁰⁵.

Analyser le chiffre d'affaires permet de comprendre la dynamique des ventes de l'entreprise, d'identifier les tendances de croissance ou de déclin, et d'évaluer sa performance par rapport à ses objectifs commerciaux.

b) La part de marché

L'analyse de la part de marché permet de déterminer la position concurrentielle d'une entreprise en comparaison avec ses pairs. Une part de marché élevée peut indiquer une position dominante sur le marché, ce qui témoigne d'une forte compétitivité et d'une capacité à répondre aux besoins des consommateurs de manière efficace. En revanche, une part de marché en déclin

¹⁰³ PerformanceZoom. (2019). Les indicateurs de la compétitivité. Récupéré sur <https://www.performancezoom.com/indicateurs.html> , Le 03/04/23 à 14H

¹⁰⁴ Login_Adkt. (2020). Actualité économique, Gestion d'entreprise, Presse, La compétitivité des entreprises [Post sur le site web Adkontakt]. URL : <https://www.adkontakt.com/la-competitivite-des-entreprises/#> , Le 03/04/23 à 15H

¹⁰⁵ Degryse, C. (2019). Chiffre d'affaires. Dans : , C. Degryse, L'économie en 100 mots d'actualité. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. Page 32-33

peut signaler des défis concurrentiels ou des problèmes structurels nécessitant une attention immédiate¹⁰⁶.

Pour mesurer la part de marché, plusieurs approches sont utilisées, notamment le calcul des ventes en valeur ou en volume par rapport aux ventes totales du marché.

- **Calcul des ventes en valeur** : Il s'agit de prendre le chiffre d'affaires d'une entreprise pour une période donnée et de le diviser par le chiffre d'affaires total du marché sur la même période.
- **Calcul des ventes en volume** : Cette approche consiste à comparer le volume des ventes de l'entreprise avec le volume total des ventes sur le marché, puis à exprimer le résultat en pourcentage.

c) La rentabilité et la progression des marges

La rentabilité, en particulier, est un élément essentiel à considérer. Elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts. Ainsi, une entreprise peut avoir un chiffre d'affaires élevé, mais si ses coûts sont également élevés, sa rentabilité pourrait être faible, voire négative. Cela peut résulter de divers facteurs tels que des coûts de production élevée, des inefficacités opérationnelles ou une concurrence féroce sur les prix.

La progression des marges est un indicateur important de la santé financière d'une entreprise. Une augmentation des marges peut indiquer une meilleure efficacité dans la gestion des coûts ou une capacité accrue à fixer des prix plus élevés pour ses produits ou services. À l'inverse, une diminution des marges peut signaler des pressions concurrentielles ou des défis internes qui nécessitent une attention immédiate¹⁰⁷.

d) La comparaison des produits avec ceux des concurrents

L'évaluation de la compétitivité d'une entreprise repose sur une analyse approfondie de ses produits par rapport à ceux de ses concurrents. Cette comparaison permet de déterminer les aspects dans lesquels l'entreprise excelle et ceux où elle peut améliorer sa performance. En scrutant les caractéristiques, les fonctionnalités et la qualité des produits concurrents, les forces

¹⁰⁶ ZENNAD, M., & ZOUAOUI, F. (2014-2015). Mémoire de fin de Cycle, Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes : Cas Sarl Ibrahim & Fils-IFRI-. Université Abderrahmane Mira de Bejaia, pages 13

¹⁰⁷ Felix, S. (2023). Fiche pratique : Marge, Taux de Marge et Taux de Marque [Post sur le site web Le Blog du Dirigeant]. <https://www.leblogdudirigeant.com/fiche-pratique-gestion-commerciale-marge-taux-de-marge-taux-de-marque/>, Le 03/04/23 à 21H

et les faiblesses de l'offre de l'entreprise se dégagent plus clairement. Par exemple, si les produits concurrents offrent des fonctionnalités innovantes ou une meilleure qualité, cela met en évidence des domaines où l'entreprise doit investir pour rester compétitive¹⁰⁸.

e) Le rapport qualité/prix

Il s'agit de déterminer si les clients considèrent que ce qu'ils reçoivent en termes de qualité et de fonctionnalités justifie le prix qu'ils paient. Un rapport qualité/prix favorable peut être un puissant moteur de compétitivité pour une entreprise. Lorsque les clients estiment qu'ils obtiennent un excellent rapport qualité/prix, ils sont plus susceptibles de choisir les produits ou services de cette entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, même si le prix peut être légèrement plus élevé. Cela peut conduire à une augmentation de la part de marché et à une fidélisation accrue de la clientèle.

Pour mesurer le rapport qualité/prix, les entreprises peuvent combiner des enquêtes de satisfaction client pour évaluer la perception de la qualité par les clients, des analyses de rentabilité pour évaluer si les prix permettent de dégager des marges satisfaisantes tout en restant compétitifs¹⁰⁹, et la surveillance des actions des concurrents pour une analyse comparative, identifiant les forces et faiblesses et éclairant les stratégies d'amélioration et de différenciation.

f) Le jugement de la clientèle

L'analyse de la satisfaction client est cruciale. Elle transcende les simples enquêtes de satisfaction, reflétant le sentiment global des clients envers les produits ou services. Des clients satisfaits favorisent la fidélité à la marque et deviennent des ambassadeurs, recommandant activement l'entreprise. Une satisfaction élevée entraîne une meilleure rétention client, réduisant les coûts d'acquisition. De plus, ces clients sont enclins à des achats récurrents, stimulant la croissance des revenus. L'amélioration de la satisfaction client nécessite l'écoute attentive des retours, l'identification des points à améliorer et la mise en place de correctifs,

¹⁰⁸ LinkedIn. (2023). Quels sont les indicateurs clés pour mesurer votre avantage concurrentiel ? [Post sur le site web LinkedIn]. <https://www.linkedin.com/advice/1/what-key-metrics-indicators-measure-your-competitive-1e>, Le 04/04/23 à 9H

¹⁰⁹ Wikipedia. Rentabilité. Repéré sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Rentabilit%C3%A9>, Le 04/04/23 à 9H

impliquant potentiellement l'optimisation des processus internes, la formation du personnel et l'innovation des produits ou services¹¹⁰.

g) L'innovation

L'innovation est maintenant au centre de la stratégie des entreprises. En effet, l'intensité de la concurrence amène celles-ci à développer des produits et services innovants. L'activité d'innovation détermine la capacité des entreprises de maintenir leur avantage concurrentiel grâce à la différenciation de l'offre¹¹¹. En effet, en introduisant de nouvelles idées, technologies, produits ou processus, une entreprise peut non seulement attirer l'attention des consommateurs mais aussi anticiper et répondre efficacement à leurs besoins changeants.

2.2. Les outils d'analyses

Les outils d'analyse de la compétitivité des entreprises jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et le développement stratégique des organisations. Parmi ces outils, la Chaîne de Valeur offre une perspective holistique en permettant de comprendre les activités internes de l'entreprise et d'identifier les sources d'avantage concurrentiel. De même, l'analyse SWOT, en identifiant les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, offre une vue panoramique de la situation de l'entreprise, facilitant ainsi la formulation de stratégies compétitives adaptées à son environnement. Enfin, la Matrice Boston Consulting Group (BCG) s'avère cruciale en classant les produits ou unités d'affaires selon leur part de marché et leur taux de croissance, ce qui guide efficacement les décisions stratégiques en matière d'allocation des ressources et de gestion du portefeuille d'activités.

Ces outils, combinés et utilisés de manière judicieuse, fournissent à l'entreprise une compréhension approfondie de son positionnement concurrentiel et des leviers à actionner pour renforcer sa compétitivité sur le marché.

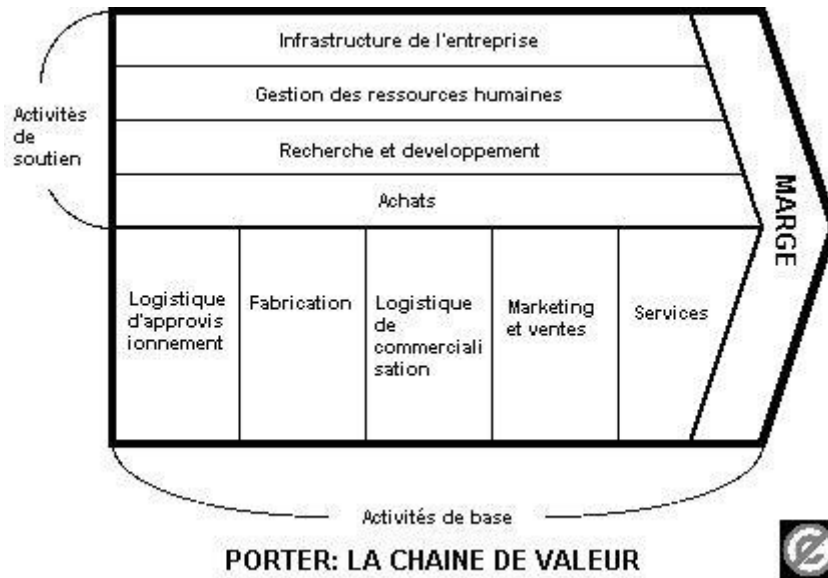
A) La chaîne de valeur

Michael PORTER a fait le choix de séparer les activités d'une firme en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien.

¹¹⁰ Kasteleyn, L. (2021). Analyse de la satisfaction client : Comment s'y prendre ? Guest Suite. Repéré sur <https://www.guest-suite.com/blog/analyse-satisfaction-client> , Le 04/04/23 à 11H

¹¹¹ Saulais, P. & Ermine, J. (2016). Émergence d'innovation technologique incrémentale par application, à des experts, de l'analyse du patrimoine intellectuel inventif. Innovations, page 49,

Figure 5 : La chaîne de valeur



Source : [Milanku](#) (2009), at [fr.wikipedia](#) — Adapté de [Michael Porter](#), *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions, [1986](#).

Parmi les activités principales¹¹² :

- La logistique amont (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que : matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc.).
- La production (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien etc.).
- La logistique aval (distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou le client, gestion des commandes, transports, stocks intermédiaires, livraison etc.).
- La commercialisation (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente etc.).

¹¹² Gérard GARIBALDI, "Analyse stratégique", Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, page 326

- Les services (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que l'installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées etc.).

Et parmi les activités de soutien¹¹³ :

- Infrastructure de la firme (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information, etc.).
- Gestions des ressources humaines (prévisions des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel etc.).
- Développement technologique (R&D, conception des produits, des processus et des méthodes, système d'information etc.).
- Politique d'approvisionnement (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés etc.).

Cette approche multidimensionnelle garantit une vision holistique de l'entreprise, permettant à l'entrepreneur de prendre des décisions éclairées et de définir des stratégies efficaces pour l'avenir de son entreprise.

B) La SWOT

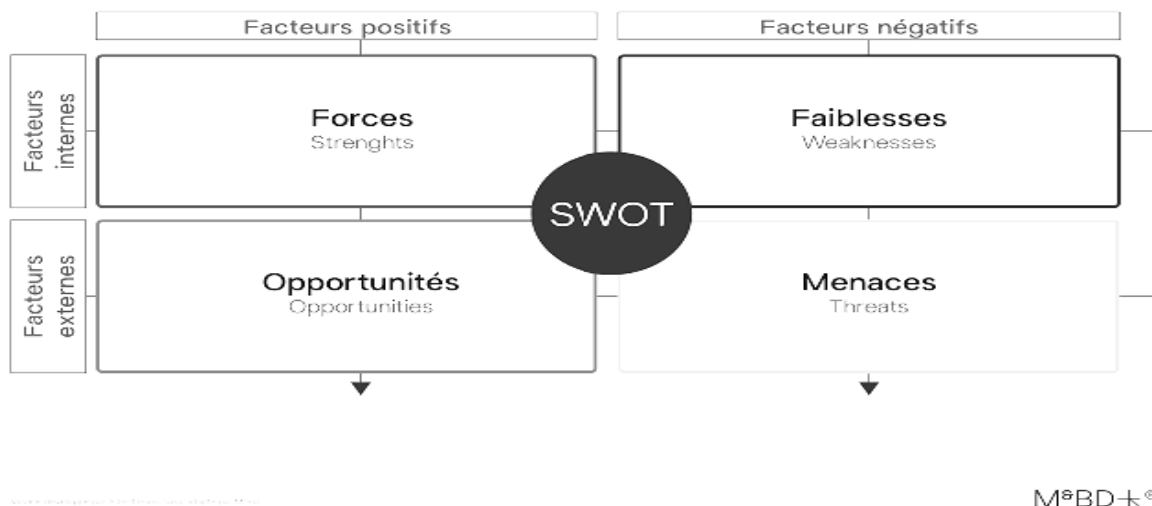
La matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunités et Threats, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français, on parle d'analyse FFOM). L'intérêt de la matrice SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

La SWOT est un outil d'analyse stratégique qui vise à identifier les forces et faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement en vue de prendre des décisions stratégiques¹¹⁴.

¹¹³ Gérard GARIBALDI, "Analyse stratégique", Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, page 326-327

¹¹⁴ Chabault, D. (.). Stratégie d'entreprise : Le modèle SWOT [Cours]. Université Paris Saclay, AUNEGe, page 2

Figure 6 : La matrice SWOT



Source : Humphrey, A. 2023, Analyse SWOT : comment évaluer la situation stratégique de votre entreprise ?, récupéré sur : <https://www.mbdconsulting.ch/methodes-analyses/analyse-swot>

- **Strengths (forces)** : Les forces font référence aux initiatives internes qui obtiennent de bons résultats. L'analyse de ce facteur peut notamment impliquer une comparaison à d'autres initiatives ou à un avantage concurrentiel externe. Ainsi, vous comprendrez ce qui fonctionne déjà et pourrez ensuite utiliser les techniques que vous savez efficaces (vos forces) dans d'autres domaines qui pourraient en avoir besoin, comme l'amélioration de l'efficacité de votre équipe¹¹⁵.
- **Weaknesses (faiblesses)** : Les faiblesses de l'entreprise font référence aux initiatives internes moins performantes. Nous vous conseillons d'analyser vos forces avant vos

¹¹⁵ Raeburn, A. (2024). Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Exemples et méthode. Récupéré sur : <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis> , Le 23/04/23 à 14H

faiblesses afin de définir une base de référence pour vos réussites et vos échecs. L'identification des faiblesses internes constitue un point de départ pour l'amélioration de ces projets¹¹⁶.

- **Opportunities (opportunités) :** Les opportunités sont le résultat de vos forces et faiblesses actuelles, ainsi que de toute initiative externe qui vous placera dans une position concurrentielle plus forte. Il peut s'agir de faiblesses que vous aimeriez améliorer ou de domaines qui n'auraient pas été identifiés lors des deux premières phases de votre analyse¹¹⁷.
- **Threats (menaces) :** Les menaces font référence aux domaines susceptibles d'entraîner des problèmes. Elles diffèrent des faiblesses, car elles sont externes et généralement hors de votre contrôle. Il peut s'agir de tout type d'événement : d'une pandémie à un changement dans le paysage concurrentiel¹¹⁸.

C) La Matrice Boston Consulting Group (BCG)

La matrice BCG, pour Boston Consulting Group, a été créée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson. Ce spécialiste de la stratégie d'entreprise a développé un certain nombre de concepts d'analyse stratégique encore largement utilisés à l'heure actuelle.

La méthode BCG est un outil populaire pour planifier les portefeuilles de produits des entreprises, mais elle a été critiquée pour ses faiblesses méthodologiques dans l'analyse des portefeuilles de produits basée sur la matrice BCG. L'étude vise à adapter la matrice classique pour une utilisation dans un environnement de marché incertain et propose des améliorations à la méthodologie¹¹⁹.

La matrice BCG est une représentation graphique qui se divise en deux axes distincts.

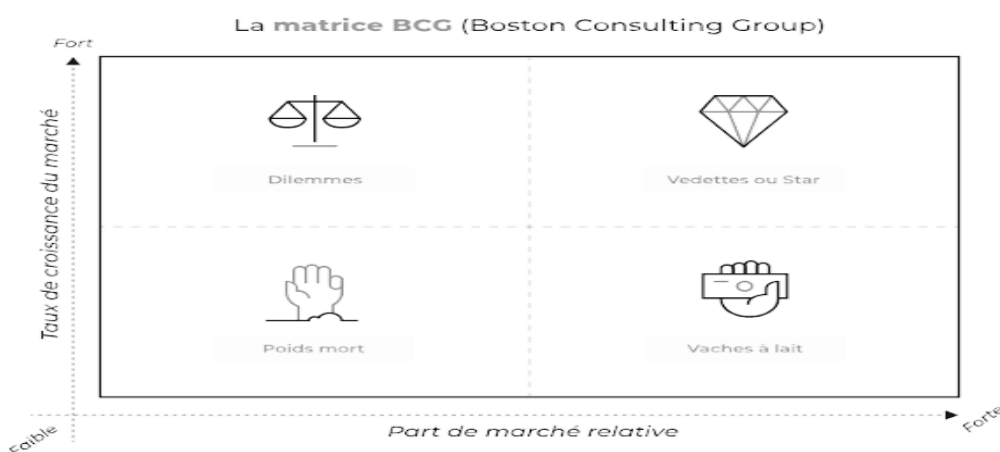
¹¹⁶ Raeburn, A. (2024). Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Exemples et méthode. Récupéré sur : <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis> , Le 23/04/23 à 14H

¹¹⁷ Raeburn, A. (2024). Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Exemples et méthode. Récupéré sur : <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis> , Le 23/04/23 à 14H

¹¹⁸ Raeburn, A. (2024). Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Exemples et méthode. Récupéré sur : <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis> , Le 23/04/23 à 14H

¹¹⁹ Dorohan-Pysarenko, L, Yehorova, O, Yasnolob, I, Article " *Methodological and applied aspects of using the bcg matrix* ", page 174-179.

Figure 7: Matrice BCG - Boston Consulting Group



Source : "Matrice BCG" (2022). Récupéré sur <https://systemproject.fr/matrice-bcg/>

L'axe vertical symbolise le taux de croissance du marché pour les différentes activités et produits de l'entreprise. Étant donné que les produits connaissent souvent des croissances variées, il est crucial d'ajuster l'échelle sur l'axe des ordonnées pour assurer la représentativité de la matrice. Cela permet de visualiser clairement la dynamique de croissance de chaque produit ou secteur d'activité.

D'autre part, l'axe horizontal représente la part de marché relative des produits de l'entreprise, indiquant ce que chaque produit contribue aux revenus totaux de l'entreprise. Cette mesure est généralement calculée en comparant la part de marché du produit en question à celle du leader du marché. Ainsi, cette dimension de la matrice permet d'évaluer la compétitivité de chaque produit sur son marché respectif et de déterminer sa contribution à la rentabilité globale de l'entreprise.

En combinant ces deux axes, la matrice BCG offre une vue stratégique sur le portefeuille d'activités de l'entreprise, permettant aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources et le développement de stratégies de croissance.

- **Les activités vedettes :** Les activités désignées comme « vedettes » ou « stars » dans la matrice BCG sont celles qui présentent une part de marché relative croissante dans un secteur en pleine expansion. En les comparant à des « étoiles montantes », elles sont perçues comme des investissements prometteurs susceptibles d'offrir un retour sur investissement élevé à long terme.

Cette appellation en anglais, « stars », souligne leur potentiel de croissance et d'ascension dans le marché. Ces activités exigent cependant des investissements substantiels en liquidités pour soutenir leur développement et faire face à la concurrence. Les activités « vedettes » ne représentent ainsi qu'une étape initiale dans la conquête de parts de marché et ont vocation à évoluer vers des « vaches à lait » stables et rentables à terme¹²⁰.

- **Les activités vaches à lait :** Les « vaches à lait » assurent le profit et la solidité financière de l'entreprise ; activités phares qui contribuent à la rentabilité et aux bénéfices court terme¹²¹. Du fait de la stabilité du marché et de la faible concurrence, ces activités requièrent des investissements minimales tout en générant des revenus réguliers. Ces bénéfices financiers peuvent ensuite être réinvestis pour soutenir le développement d'autres activités plus prometteuses, telles que les « vedettes » ou les « dilemmes ».

Ces activités établies sont essentielles pour assurer une source de revenus constante et servent souvent de fondement financier pour les initiatives de croissance et d'innovation de l'entreprise.

- **Les activités dilemmes :** Les activités « dilemmes » ou « question mark » sont celles qui opèrent dans des marchés en développement mais avec une part de marché relative assez faible. Typiquement, il s'agit de nouveaux projets ou du lancement de produits

¹²⁰ Tracol, D, Fauchère, J. (2022). "Matrice BCG". Récupéré sur <https://systemproject.fr/matrice-bcg/>. Le 29/03/23 à 21H

¹²¹ Daubier, M. & Daubier, S. (2022). Outil 66. La matrice BCG. Dans "Pro en Agilité : 66 outils 10 plans d'action 12 ressources numériques". Paris : Vuibert. Page 194

récents. À ce stade, ces initiatives ne génèrent pas encore de bénéfices significatifs, ce qui nécessite des investissements importants pour les faire progresser.

Ces activités représentent un investissement risqué pour l'entreprise : elles peuvent éventuellement devenir des succès retentissants, équivalents à des « stars », ou alors s'avérer être des échecs coûteux, comparables à des « poids morts »¹²².

- **Les activités poids morts :** Les activités désignées comme « poids mort » ou « dog » sont celles qui opèrent généralement dans des marchés à faible croissance, voire en déclin, et où la concurrence est intense¹²³.

Les « poids mort » ont un impact négatif sur vos finances, car ils génèrent plus de dépenses qu'ils ne rapportent de revenus. On cherche à se débarrasser rapidement de ces activités, ou du moins à cesser d'investir davantage en elles, afin de limiter les pertes financières.

La compétitivité commerciale d'une entreprise est influencée par une multitude de facteurs internes et externes, ainsi que par la manière dont elle mesure et analyse sa performance dans ces domaines. En identifiant et en comprenant ces déterminants, les entreprises peuvent élaborer des stratégies efficaces pour renforcer leur position sur le marché et atteindre leurs objectifs commerciaux. Les outils d'analyse tels que la chaîne de valeur, la SWOT et la Matrice BCG fournissent des cadres précieux pour évaluer et améliorer la compétitivité commerciale, permettant ainsi aux entreprises de prospérer dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

Conclusion du chapitre

Le chapitre 2 a mis en lumière l'importance cruciale de la compétitivité commerciale dans le paysage économique actuel. En examinant ses divers aspects théoriques et pratiques, nous avons compris que la compétitivité commerciale résulte d'une combinaison complexe de facteurs internes et externes à l'entreprise. De la définition et des dimensions de la compétitivité commerciale aux déterminants clés et aux outils d'analyse, ce chapitre a fourni un cadre complet pour comprendre et évaluer la compétitivité d'une entreprise sur le marché. En adoptant une approche holistique de la compétitivité commerciale, les entreprises peuvent

¹²² Tracol. D, Fauchère. J. (2022). "Matrice BCG". Récupéré sur <https://systemproject.fr/matrice-bcg/> . Le 29/03/23 à 21H

¹²³ Tracol. D, Fauchère. J. (2022). "Matrice BCG". Récupéré sur <https://systemproject.fr/matrice-bcg/> . Le 29/03/23 à 21H

mieux positionner leurs produits et services, stimuler leur croissance et assurer leur succès à long terme dans un environnement concurrentiel en évolution constante.



Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS.



Dans ce chapitre, nous allons explorer un cas pratique pour illustrer les concepts théoriques, les hypothèses posées et abordées dans les sections précédentes. En particulier, nous nous concentrons sur la fromagerie LAMROUS, une entreprise qui a su se démarquer dans le secteur de la production fromagère malgré une concurrence accrue. Ce chapitre est structuré en plusieurs sections pour une analyse détaillée et méthodique.

Section 1 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de l'échantillon choisis

Choisir une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile et nécessite une réflexion approfondie. Dans cette section, nous décrivons la méthodologie que nous avons utilisée, les techniques de collecte et d'analyse des données, ainsi que l'échantillon, qui est la fromagerie LAMROUS.

1. La méthodologie de la recherche utilisée

Dans une recherche, le choix de la méthodologie était crucial pour garantir des résultats fiables et pertinents. Elle dirigeait toutes les étapes, de la définition des questions de recherche à l'analyse des données. Dans notre étude, nous avons délibérément adopté une approche mixte, intégrant à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives.

1.1. La Positionnement épistémologique

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties¹²⁴.

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

a) Paradigme positiviste

L'objet de la recherche selon ce paradigme concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux. L'objet de recherche est indépendant du processus

¹²⁴ Delmadji, A. (2013-2014). *Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif: Cas de l'université algérienne* (Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option Finance). Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, page 88.

ayant conduit le chercheur à son élaboration, ces caractéristiques principales sont¹²⁵ : La réalité existe comme vérité/ La connaissance est un contexte ouvert/ La recherche peut révéler le “ vrai ” état des affaires.

b) Paradigme constructiviste

Selon Jacob (1989) : « *La fortune moderne du constructivisme tient probablement aux thèses intuitionnistes concernant le fondement des mathématiques autant qu'au mouvement artistique qui a porté ce nom. Pour l'intuitionnisme, le constructivisme est d'essence ontologique : il n'admet comme existantes que les entités que nous sommes capables de construire [...] Une bonne partie de la théorie moderne de la science [...] concerne non les phénomènes en général mais les concepts et les faits scientifiques considérés comme des construits, et non des données naturelles* »¹²⁶.

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne F. Wacheux où « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer »¹²⁷.

c) Notre paradigme de recherche

Notre recherche vise à étudier la stratégie de différenciation de la fromagerie LAMROUS et son impact sur la compétitivité commerciale. Créée en 2014, LAMROUS évolue dans un marché fortement concurrentiel. Notre approche se situe donc entre deux paradigmes : le constructivisme et le positivisme.

Choisir une méthodologie de recherche n'était pas simple et demandait une réflexion approfondie. Pour notre étude de la fromagerie LAMROUS, nous avons choisi d'adopter à la

¹²⁵ Delmadji, A. (2013-2014). *Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif : Cas de l'université algérienne* (Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option Finance). Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, page 88

¹²⁶ Riverin-Simard, D., Spain, A., & Michaud, C. (1997). Positions paradigmatiques et recherches sur le développement vocationnel adulte. *Cahiers de la recherche en éducation*, 4(1). Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, page 69

¹²⁷ Delmadji, A. (2013-2014). *Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif : Cas de l'université algérienne* (Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option Finance). Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, page 88

fois les paradigmes positivistes et constructivistes. Le positivisme, qui supposait que la réalité était objective et indépendante du chercheur, permettait d'établir des faits et des lois universelles grâce à des méthodes scientifiques rigoureuses, fournissant des conclusions quantifiables et généralisables. À l'inverse, le constructivisme soutenait que la réalité était construite par les individus et leurs interactions, ce qui était crucial pour comprendre les perceptions et les expériences des parties prenantes de la fromagerie. En combinant ces deux approches, nous pouvions profiter des avantages de chaque paradigme tout en minimisant leurs faiblesses, offrant ainsi une vision plus complète et détaillée de la stratégie de différenciation de LAMROUS.

1.2. Le type de recherche adopté

Dans la science de gestion, différents types de recherche sont distingués par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et alii (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », étude de pilotage et développement d'échelle » comme s'est présenté dans le tableau ci-dessous¹²⁸ :

¹²⁸ Delmadji, A. (2013-2014). Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif : Cas de l'université algérienne (Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option Finance). Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, page 89

Tableau 2 : les différentes classifications de recherche

Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer de connaître davantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu. • Conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales.
Descriptive	<ul style="list-style-type: none"> • Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. • Typiquement ne pas évaluer ses hypothèses.
Analytique. Exploratoire. Confirmatoire.	<ul style="list-style-type: none"> • Tentatives d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables. • Peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie.
Etude pilote	<ul style="list-style-type: none"> • L'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée. • En général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs.
Développement d'échelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liés aux objectifs de recherches.

Source : Delmadji, A. (2013-2014). Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif : Cas de l'université algérienne (Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option Finance). Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, page 89

2. Les techniques de recueil et d'analyse des données

Dans cette étude, nous nous penchons sur l'impact de la stratégie de différenciation de la fromagerie LAMROUS sur sa compétitivité commerciale. Pour ce faire, nous avons soigneusement sélectionné nos méthodes de collecte de données, en tenant compte des objectifs et des spécificités de notre recherche. Notre approche combinait, des méthodes qualitatives et quantitatives, offrant ainsi une vue exhaustive du sujet.

Dans une première étape, nous allons réaliser une étude qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs pour mieux comprendre la perception des consommateurs vis-à-vis des camemberts de la fromagerie LAMROUS. L'objectif de ces entretiens est d'explorer ce qui attire les clients, ce qu'ils apprécient dans le camembert, et leur connaissance de la marque.

Ensuite, nous préparons un questionnaire pour une enquête quantitative. Ce questionnaire vise à analyser la notoriété de la marque, les préférences des clients et leurs appréciations spécifiques concernant les camemberts.

Pour conclure notre analyse, nous offrons une évaluation détaillée de la stratégie de l'entreprise, en soulignant ses points forts ainsi que les domaines où des améliorations peuvent être apportées. Cette évaluation repose sur une combinaison de résultats qualitatifs et quantitatifs. Les données qualitatives proviennent d'entretiens semi-directifs, permettant de recueillir des perceptions approfondies et des perspectives contextuels de la part des parties prenantes. Les données quantitatives sont issues de questionnaires structurés, fournissant des informations chiffrées et des tendances mesurables.

2.1. Présentation de l'entretien

Notre objectif était une étude sur l'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale, en prenant pour cas la fromagerie LAMROUS. Nous nous dirigeons donc vers les entretiens semi-directifs. Ceux-ci reposaient sur une écoute profonde de l'interlocuteur, lui laissant s'exprimer librement. De plus, ils abordaient certaines questions afin de comprendre ce que les personnes pensaient ou pouvaient penser du fromage de type pâte molle que fabriquait la fromagerie.

Dans le cadre de ces entretiens semi-directifs, nous interviewions les dirigeants au sein de la fromagerie LAMROUS et les acheteurs en gros pour qu'ils nous partagent leurs ressentis et avis par rapport aux produits.

2.1.1. Le protocole d'entretien

L'entretien que nous avons mené auprès de la fromagerie LAMROUS était structuré en deux volets distincts. Dans la première partie, nous réalisons des entretiens semi-directifs avec les responsables de la fromagerie, notamment le chef de production, le cadre comptable et financier, le responsable commercial, dans le but de comprendre en profondeur la stratégie de différenciation de l'entreprise ainsi que ses implications sur sa compétitivité commerciale. La seconde partie de notre étude était consacrée à des entretiens directs avec les distributeurs, visant à recueillir des informations sur la perception des produits LAMROUS par les distributeurs et les détaillants. Ces entretiens nous fournissaient des perspectives variées et approfondies sur la position de la fromagerie LAMROUS sur le marché, facilitant ainsi une analyse complète de sa compétitivité et de son positionnement.

Ce contact direct nous permettait d'obtenir des données précieuses pour notre étude, nous aidant à mieux comprendre les dynamiques du marché et les attentes des consommateurs envers le fromage Camembert à pâte molle.

2.2. Présentation du questionnaire

Après avoir mené l'entretien dans la première phase de notre étude qualitative, nous réalisons une enquête quantitative sous forme de questionnaire. Notre objectif était d'analyser l'impact réel de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS. Nous utilisons une approche exhaustive en distribuant le questionnaire en ligne et dans divers lieux publics. Cette enquête nous permettait de recueillir des données quantitatives pour évaluer l'efficacité de la stratégie de différenciation de la fromagerie et son influence sur sa compétitivité sur le marché.

2.2.1. Structure du questionnaire

Notre questionnaire était intitulé "Étude sur l'Impact de la Stratégie de Différenciation sur la Compétitivité Commerciale : Cas de la Fromagerie LAMROUS", avec trois parties distinctes pour une analyse approfondie.

La première partie, axée sur les informations démographiques, vise à collecter des données de base sur les répondants, telles que leur âge, leur sexe, leur niveau d'éducation et leur lieu de résidence, afin de mieux comprendre notre échantillon de répondants.

La deuxième partie se concentre sur le comportement d'achat des consommateurs en ce qui concerne les fromages à pâte molle, dans le but d'analyser leurs habitudes d'achat, les endroits où ils achètent nos produits, et les facteurs qui influencent leurs décisions d'achat.

Enfin, la troisième partie évalue la connaissance et la perception de la marque par les consommateurs, afin de comprendre comment notre stratégie de différenciation est perçue sur le marché et comment elle influe sur l'attrait de notre marque. Cette approche à plusieurs volets nous permettra d'obtenir des insights approfondis sur la relation entre la stratégie de différenciation de la Fromagerie LAMROUS et sa compétitivité commerciale.

3. L'échantillon choisis

Nous avons décidé de concentrer notre étude sur la fromagerie LAMROUS, reconnue pour sa production de fromages à pâte molle de type Camembert. Cette fromagerie proposait une gamme variée comprenant trois types distincts de Camembert : le Friand, le Roux et le Sénateur. Chaque variété possédait des saveurs uniques et des profils gustatifs spécifiques,

répondant aux différentes préférences des consommateurs. En examinant ces produits, nous pouvions explorer la diversité de l'offre de la fromagerie LAMROUS et comprendre comment chaque produit satisfaisait les attentes gustatives des consommateurs. Cette analyse nous permettait de mieux comprendre la stratégie de différenciation de la fromagerie et son impact sur sa compétitivité commerciale.

Nous avons adopté une approche d'échantillonnage spécifique. Pour l'étude qualitative, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec les responsables de la fromagerie LAMROUS ainsi des entretiens directifs avec les distributeurs. Cette méthode nous permettait de recueillir des perspectives variées sur la stratégie de différenciation de la fromagerie et son impact sur sa compétitivité commerciale. En parallèle, pour l'étude quantitative, nous avons décidé d'utiliser un questionnaire distribué à un échantillon de convenance d'une centaine de personnes. Cette approche nous permettait d'obtenir un échantillon représentatif des consommateurs, offrant ainsi des données diversifiées pour une analyse approfondie.

3.1. Présentation de la fromagerie LAMROUS

Nous débutons notre présentation sur la fromagerie LAMROUS en retraçant son parcours historique, suivi de l'explication de ses missions et objectifs. Ensuite, nous abordons son organigramme pour illustrer sa structure organisationnelle, avant de conclure par une description détaillée de ses produits.

3.1.1. Historique de la fromagerie

La fromagerie LAMROUS a été créée le 04/03/2014 par M. SIDALI LAMROUS, le directeur général, en tant qu'entreprise physique de taille moyenne opérant dans le cadre de l'ANSEJ. La société a été fondée selon une approche de financement mixte, incorporant un investissement personnel de 7 097 122 DA et un PNR de 2 798 865 DA, portant l'investissement total à 9 895 987 DA. L'entreprise, spécialisée dans la production et la distribution de produits laitiers (camembert, comptait initialement 18 employés. Au fil du temps, l'entreprise a étendu ses activités et ses effectifs, employant finalement 40 personnes dans diverses catégories d'emplois. Lors de sa création, la société proposait 4 produits différents, réalisant un chiffre d'affaires notable de 183 208 770 DA en 2014. Cette croissance et ce succès soulignent la vision stratégique et les pratiques de gestion efficaces mises en œuvre par M. LAMROUS et son équipe à la tête de la fromagerie.

Initialement une SARL produisant uniquement le friand, la laiterie a décidé de se différencier face à la concurrence. Elle est passée de SARL à une entreprise individuelle, et a créé deux nouveaux produits, Le Roux et Le Sénateur, en conservant sa recette d'origine tout en élaborant une nouvelle recette améliorée. Compte tenu des budgets en Algérie, les responsables ont envisagé de proposer plusieurs formats pour chacun des trois produits.

Tableau 3 : Les produits Friand en 2014

Produit "Le Friand"	Taille	Prix 2014
Le Friand PM 130 G	130 G	85,00 DA
Le Friand GM 240 G	240 G	170,00 DA
Le Mini Brie 65 G	65 G	55,00 DA
La Demi Lune 130 G	130 G	85,00 DA
Le Chevre 150 G	150 G	130,00 DA
L'allege en sel 240 G	240 G	175,00 DA
Le Familial 350 G	350 G	215,00 DA
La Galette Le Friand 1 KG	1 KG	600,00 DA

Soucre : Document interne

3.1.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise

La fromagerie LE FRIAND accomplit des missions, elle a des objectifs à atteindre. Ces derniers sont résumés comme suit :

a) Les missions

Les missions de l'entreprise FRIAND produit laitiers peuvent se résumer dans les points suivants :

Les responsabilités de l'entreprise FRIAND dans le domaine des produits laitiers se déclinent comme suit :

- Approvisionnement : Pour garantir la disponibilité des produits, emballages, pièces de rechange nécessaires....
- Production : Création d'une large gamme de produits allant du 130g jusqu'à 1kg.
- Commercialisation : Les produits de l'entreprise sont vendus par le biais d'intermédiaires ou directement aux acheteurs, qui assurent leur distribution.

b) Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs de l'entreprise sont définis avec ambition pour répondre aux besoins des clients et aux exigences de l'entreprise :

- Maintenir un approvisionnement régulier du marché en équilibrant et en uniformisant la production.
- Établir des partenariats avec des structures techniques compétentes pour stimuler et stabiliser la production.
- Former, motiver et responsabiliser l'ensemble du personnel.
- Gérer de manière méthodique les relations avec les clients.
- Identifier et comprendre les besoins et attentes des clients.

3.1.3. Description des produits de la fromagerie LAMROUS

Avant d'explorer les produits de la fromagerie LAMROUS, il est essentiel de comprendre les divers types de fromages qui existent. Les fromages peuvent être classés en différentes catégories en fonction de plusieurs critères, notamment la texture, la région de production, la taille, la forme et la méthode de fabrication. Parmi ces catégories, les fromages à pâte molle occupent une place particulière.

Les fromages à pâte molle se distinguent par leur texture tendre et crémeuse, qui résulte souvent d'un processus de fermentation et de maturation spécifique. Ces fromages offrent une expérience sensorielle unique, caractérisée par des saveurs riches et des arômes délicats. Ils sont souvent appréciés pour leur polyvalence culinaire, pouvant être dégustés seuls, sur du pain, ou incorporés dans une variété de plats.

La fromagerie LAMROUS est renommée pour sa gamme variée de fromages à pâte molle, offrant une expérience gustative riche et délicieuse. Ces fromages sont classés en trois familles distinctes, chacune apportant sa propre touche de saveur et de texture :

❖ LE FRIAND

"LE FRIAND" est une gamme de fromages à pâte molle de type camembert créée par la fromagerie LAMROUS, offrant une variété étendue pour satisfaire sa clientèle. Les ingrédients utilisés pour fabriquer ce camembert, tels que les ferments et les présures, sont importés de France par la fromagerie. À la réception, le lait subit un contrôle de densité (1030 g/l, tolérée à 1028 g/l), d'acidité (entre 16 et 19 max), de matières grasses (à partir de 32 g/l),

et de l'absence d'antibiotiques. Des additifs tels que le chlorure de calcium et le Penicillium sont également utilisés. "LE FRIAND" garantit une expérience fromagère délicieuse.

Le tableau 4 ci-dessous résume les formats et les changements qu'il a eu du Friand et ses prix :

Produit "Le Friand"	Taille	Prix 2014	Prix 2024
Le Friand PM 130 G	130 G	85,00 DA	130,00 DA
Le Friand PM 160 G	160 G	-	190,00 DA
Le Friand PM 160 G NV	160 G	-	190,00 DA
Le Friand GM 240 G	240 G	170,00 DA	300,00 DA
Le Friand GM 250 G	250 G	-	300,00 DA
Le Friand 200 G	200 G	-	250,00 DA
Le Friand 300 G	300 G	-	350,00 DA
Le Mini Brie 65 G	65 G	55,00 DA	105,00 DA
La Demi-Lune 130 G	130 G	85,00 DA	160,00 DA
Le Chevre 150 G	150 G	130,00 DA	250,00 DA
L'allege en sel 160 G	160 G	-	195,00 DA
L'allege en sel 240 G	240 G	175,00 DA	325,00 DA
Le Familial 350 G	350 G	215,00 DA	430,00 DA
Le Familial 350 G NV	350 G	-	430,00 DA
La Galette Le Friand 1 KG	1 KG	600,00 DA	1050,00 DA/KG
La Galette Le Friand 2 KG	2 KG	-	980,00 DA/KG

Source : document interne

Le fromage lui-même présente une texture crémeuse et une saveur riche, ce qui en fait un favori parmi les amateurs de fromage. Avec sa texture lisse et souple et son goût délectable, "LE FRIAND" est sûr d'embellir toute expérience culinaire.

❖ **LE ROUX**

"LE ROUX" est une gamme de fromages à pâte molle de type camembert, conçue par la fromagerie LAMROUS pour offrir une expérience fromagère riche et délicieuse. Les ingrédients essentiels, comme les ferments et les présures, sont soigneusement importés de France par la fromagerie. À la réception, le lait est minutieusement contrôlé pour sa densité (1030 g/l, tolérée à 1028 g/l), son acidité (à 16, 19 max), ses matières grasses (à partir de 32 g/l), et pour s'assurer de l'absence d'antibiotiques. De plus, des additifs tels que le chlorure de calcium et le Penicillium sont incorporés. "LE ROUX" est un camembert unique avec une

croûte rousse, obtenue grâce à l'ajout d'un ferment spécial qui lui confère sa couleur distinctive et son goût unique.

Le tableau 5 ci-dessous résume les formats de le Roux et ses prix :

Produit "Le Roux"	Taille	Prix
Le Roux PM 130 G	130 G	160,00 DA
Le Roux PM 160 G	160 G	200,00 DA
Le Roux GM 240 G	240 G	325,00 DA
Le Roux Familial 350 G	350 G	430,00 DA
La Galette Le Roux 1 KG	1 KG	1080,00 DA/KG
La Galette Le Roux 2 KG	2 KG	1050,00 DA/KG

Source : document interne

Grâce à sa croûte fleurie et à sa couleur un peu spéciale, "LE ROUX" est un incontournable des tables gourmandes. Que ce soit pour une dégustation en famille, un apéritif entre amis, ou tout simplement pour se faire plaisir, "LE ROUX" est le choix parfait pour ravir les papilles les plus exigeantes.

❖ **LE SENATEUR**

"LE SENATEUR" est une gamme de fromages à pâte molle de type camembert, créée par la fromagerie LAMROUS pour offrir une expérience fromagère authentique et savoureuse. À la réception, le lait est minutieusement contrôlé pour sa densité (1030 g/l, tolérée à 1028 g/l), son acidité (à 16, 19 max), et ses matières grasses (à partir de 32 g/l), ainsi que pour s'assurer de l'absence d'antibiotiques. Les ingrédients essentiels, tels que les ferments et les présures, sont soigneusement importés de France par la fromagerie. De plus, des additifs tels que le chlorure de calcium et le Penicillium sont incorporés pour garantir une qualité supérieure et un goût délicieux à chaque variété de "LE SENATEUR".

Le tableau 6 ci-dessous résume les formats du Sénateur et ses prix :

Produit "Le Sénateur"	Taille	Prix
Le Sénateur 160 G	160 G	190,00 DA
Le Sénateur pointe 200 G	200 G	200,00 DA
Le Sénateur 250 G	250 G	300,00 DA
Le Sénateur 350 G	350 G	430,00 DA

Source : document interne

Grâce à leur croûte fleurie et leur pâte onctueuse, les camemberts "LE SENATEUR" sont parfaits pour toutes les occasions, que ce soit pour un repas en famille, un apéritif entre

amis, ou tout simplement pour se faire plaisir. Dégustez "LE SENATEUR" et laissez-vous séduire par son authenticité et sa finesse.

Pour les entretiens semi-directifs au niveau de l'entreprise, les responsables de la fromagerie LAMROUS, tels que le chef de production, le cadre comptable et financier, ainsi que le responsable commercial, étaient interrogés. Concernant les distributeurs, des entretiens directifs étaient menés avec leurs représentants. En ce qui concerne le questionnaire, il était distribué à un échantillon de convenance composé d'environ une centaine de personnes représentant les consommateurs. Cette approche nous permettait d'obtenir des données diversifiées pour une analyse approfondie de l'impact de la stratégie de différenciation de la fromagerie LAMROUS sur sa compétitivité commerciale.

Section 2 : La présentation et la discussion des résultats qualitatifs

Dans cette recherche, nous examinons l'influence de la stratégie de distinction de la fromagerie LAMROUS sur sa compétitivité commerciale. Afin d'accomplir cela, nous avons minutieusement choisi nos méthodes de collecte de données, en prenant en considération les objectifs et les particularités de notre étude. Notre méthode alliait des approches qualitatives et quantitatives, ce qui nous permettait d'avoir une vision globale du sujet.

Nous avons mener une étude qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs afin d'approfondir notre compréhension de la perception des consommateurs envers les camemberts de la fromagerie LAMROUS

Après avoir présenté la méthodologie de notre recherche et détaillé les raisons pour lesquelles nous avons choisi la fromagerie LAMROUS pour nos entretiens semi-directifs, nous décrivons dans cette section le déroulement de ces entretiens. Nous analyserons ensuite les discours des différents interlocuteurs pour répondre aux questions établies concernant l'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale.

1. Analyse et déroulement des entretiens

Ces entretiens semi-directifs est divisé en deux parties, la première partie de l'entretien s'est déroulée dans la fromagerie LAMROUS où nous avons pu discuter avec les responsables tels que le cadre de production, le cadre commercial.... Le but de ces entretiens était de comprendre la stratégie de différenciation de la fromagerie, les méthodes de production spécifiques, et les défis financiers et opérationnels auxquels elle fait face. Il s'agissait également d'examiner comment ces stratégies influencent la compétitivité commerciale de LAMROUS,

notamment dans le secteur des fromages à pâte molle.

Pour la deuxième partie, l'entretien s'est déroulé avec les acheteurs en gros. Le but de ces entretiens était de recueillir des informations sur la perception des produits LAMROUS par les distributeurs et les détaillants. Il visait à évaluer la satisfaction des acheteurs, identifier les critères de sélection de leurs fournisseurs, et comprendre les attentes et les besoins spécifiques qu'ils ont vis-à-vis de la fromagerie LAMROUS.

2. La discussion de résultats des entretiens

Nous avons choisi l'entretien semi-directif pour recueillir des informations sur les opinions, les représentations et le point de vue des différents interlocuteurs, en lien avec leur cadre de référence personnel et les enjeux de la stratégie de différenciation dans la fromagerie LAMROUS. Cette technique permet aux personnes interviewées d'exprimer progressivement leurs pensées, offrant ainsi un éclaircissement sur le thème et les questions préétablies de notre enquête qualitative.

2.1. Entretien semi-directifs avec les cadres de la fromagerie LAMROUS

Lors de la première partie de l'entretien à la fromagerie LAMROUS, nous avons échangé avec les responsables, y compris le chef de production, le cadre comptable et financier, le responsable commercial. Cet entretien visait à comprendre la stratégie de différenciation de l'entreprise, des méthodes de production spécifiques utilisées, et des défis financiers et opérationnels rencontrés. Nous avons également examiné l'impact de ces stratégies sur la compétitivité commerciale de LAMROUS, en particulier dans le secteur des fromages à pâte molle.

Q1 : Quelle est la stratégie de différenciation de vos fromages à pâte molle ?

Cette question vise à comprendre comment la fromagerie LAMROUS utilise des caractéristiques distinctives pour différencier ses produits et évaluer l'efficacité de cette stratégie dans le cadre de leur offre de produits.

Réponse :

" Nous avons adopté une stratégie de différenciation produit, ce qui nous a permis de créer trois familles de camemberts : "Le Friand", "Le Roux", et "Le Sénateur". Ainsi, nous avons développé une gamme diversifiée avec différentes formes et formats".

"Notre stratégie de différenciation repose sur une différenciation par produit, nous valorisons une sélection rigoureuse des meilleurs laits de producteurs locaux, mettant en avant la typicité et l'authenticité de nos fromages et aussi nos produit 100% bio sans conservateurs".

Commentaire :

La stratégie de différenciation par produit est une approche judicieuse pour se démarquer dans le marché compétitif des fromages à pâte molle. En mettant l'accent sur les caractéristiques uniques de chaque produit et de diversité des gammes avec plusieurs formes et formats, la fromagerie peut attirer une clientèle spécifique et fidélisée, appréciant la diversité et la qualité des fromages proposés. Cependant, il est essentiel de communiquer clairement ces différences aux consommateurs pour maximiser l'impact de cette stratégie.

Q2 : Qu'est-ce qui vous a poussé à adopter la stratégie de différenciation ?

Cette question a pour but d'identifier les raisons spécifiques pour lesquelles la fromagerie a choisi de se différencier et comment ces raisons soutiennent leur positionnement sur le marché.

Réponse :

1. *"Plusieurs facteurs nous ont motivés :*
 - *L'avis des clients : "Nos consommateurs recherchent des produits uniques."*
 - *Un gain en plus : "La différenciation permet d'augmenter nos marges en proposant des produits premium".*
 - *Agrandir notre capacité de production : "En offrant des produits différenciés, nous avons pu élargir notre gamme et augmenter notre production".*
 - *Faire face à la concurrence : "Se démarquer dans un marché saturé est essentiel pour attirer et fidéliser les clients".*
2. *"Nous avons décidé de nous démarquer face à une concurrence croissante en tirant parti de notre terroir et de notre expertise artisanale. Nos fromages devaient être repositionnés sur un marché haut de gamme, en mettant en avant l'avis des clients qui cherches des produits uniques".*

Commentaire :

Les motivations mentionnées pour adopter la stratégie de différenciation sont variées et

bien fondées. L'écoute des avis des clients est cruciale pour adapter l'offre aux attentes du marché. La recherche de gains financiers et l'agrandissement de la capacité de production montrent une vision de croissance. Enfin, se différencier pour faire face à la concurrence est une stratégie proactive qui peut renforcer la position de la fromagerie sur le marché.

Q3 : Quels défis rencontrez-vous avec cette stratégie ?

L'objectif de cette question est d'identifier les obstacles que la fromagerie LAMROUS rencontre avec sa stratégie de différenciation et explorer des moyens de surmonter ces défis pour améliorer leur compétitivité.

Réponse :

"Le principal défi est de convaincre les consommateurs de la valeur ajoutée de nos produits. Beaucoup ne connaissent pas les différentes variétés de camembert. Il est donc crucial de les éduquer et de les sensibiliser à nos fromages".

"Faire adhérer durablement les consommateurs à la stratégie de différenciation nécessite des investissements marketing lourds pour éduquer les marchés".

Commentaire :

La fromagerie a un sérieux problème, c'est que les consommateurs n'arrivent pas à constater la valeur des différents produits. La méconnaissance des variétés de camembert et de leurs particularités peut limiter l'appréciation des efforts de différenciation. Une solution serait d'investir dans des campagnes de marketing éducatives pour informer les consommateurs et leur permettre de découvrir les nuances des produits.

Q4 : Comment cette stratégie améliore-t-elle votre compétitivité ?

Le but de cette question est de comprendre comment la stratégie de différenciation contribue à renforcer la compétitivité de la fromagerie sur le marché et quels en sont les bénéfices tangibles.

Réponse :

- *Par l'augmentation du chiffre d'affaires : "Nos produits attirent une clientèle prête à payer plus pour la qualité".*

- *Plus de notoriété : "La différenciation nous a permis de nous faire un nom sur le marché".*
- *Élargir notre zone de chalandise : " Nous avons pu étendre notre distribution à de nouvelles régions grâce à la reconnaissance de nos produits".*

"Grâce à notre différenciation, nous avons renforcé notre positionnement haut de gamme et conquis de nouvelles parts de marché sur ce créneau très porteur. Nos fromages sont désormais reconnus comme référence par les amateurs et chefs, nous conférant un avantage concurrentiel".

Commentaire :

La différenciation peut clairement améliorer la compétitivité de plusieurs façons. L'augmentation du chiffre d'affaires et l'accroissement de la notoriété sont des indicateurs directs de succès. Élargir la zone de chalandise permet de toucher un public plus large et diversifié, augmentant ainsi les opportunités de marché. Ces éléments combinés renforcent la position compétitive de la fromagerie.

Q5 : Comment mesurez-vous l'efficacité de la stratégie de différenciation ?

Cette question a pour objectif d'évaluer les méthodes utilisées par la fromagerie pour mesurer le succès de sa stratégie de différenciation et identifier des moyens potentiels pour affiner ces mesures.

Réponse :

Par l'écoulement des stocks : "La rapidité avec laquelle nos produits se vendent est un bon indicateur de leur succès."

Par les retours positifs des clients : "Les avis et retours de nos clients nous permettent de mesurer leur satisfaction et d'ajuster notre offre en conséquence".

Par :

"Les retours positifs nous confortent dans les bénéfices perçus de notre différenciation".

"Le taux de rotation des stocks, qui nous permet d'évaluer la vitesse à laquelle nos fromages artisanaux s'écoulent dans les circuits de distribution. Un taux élevé reflète une

bonne attractivité commerciale de notre offre différenciée".

Commentaire :

L'efficacité de la stratégie de différenciation mesurée par l'écoulement des stocks et les retours positifs des clients est une approche pragmatique. Ces indicateurs sont faciles à suivre et fournissent des informations directes sur la performance des produits sur le marché. Toutefois, il pourrait être bénéfique d'inclure des mesures supplémentaires comme les enquêtes de satisfaction client et les analyses de part de marché pour obtenir une vue d'ensemble plus complète.

Q6 : Quels retours recevez-vous des clients sur vos fromages ?

Cette question vise à recueillir les perceptions des clients sur les produits de la fromagerie et identifier les aspects à améliorer pour augmenter la satisfaction client et réduire les défis logistiques.

Réponse :

"La satisfaction est totale du côté des consommateurs. Ils apprécient sincèrement votre gamme riche des produits."

"Les clients apprécient la qualité et le goût unique de nos fromages, mais nous rencontrons des difficultés liées à la durée de vie limitée des produits. Le camembert, en particulier, est fragile en raison de l'utilisation de lait de vache à 100 %, ce qui complique son stockage, surtout pendant les périodes chaudes et aussi en raison de l'absence de conservateurs".

"Notre processus de fabrication artisanale sans ajout d'additifs ou de conservateurs chimiques engendre une durée de conservation plus courte pour nos fromages, comparé à des produits industriels. Les coûts logistiques sont plus élevés avec des transports plus fréquents et des exigences de chaîne du froid accrues".

Commentaire :

La limitation de la durée de vie des produits et la difficulté de stockage sont des

préoccupations importantes, surtout pour un produit délicat comme le camembert. Pour répondre à ces retours, la fromagerie pourrait explorer des solutions pour prolonger la durée de vie des produits sans compromettre leur qualité, comme l'optimisation des processus de production ou l'amélioration des conditions de stockage. Cela permettrait de mieux répondre aux attentes des clients et de réduire les pertes liées à la détérioration des produits.

Lors de notre entretien avec les responsables de la fromagerie LAMROUS, nous avons pu découvrir en profondeur leur stratégie de différenciation. Cette approche est motivée par le désir de répondre aux attentes des consommateurs qui recherchent des produits uniques, tout en augmentant les marges grâce à une offre de produits premium. La fromagerie se distingue par la qualité exceptionnelle de ses ingrédients, l'utilisation de recettes traditionnelles, et des méthodes de production bio sans conservateurs.

Cependant, ils rencontrent des défis majeurs. Eduquer les consommateurs sur les différences entre leurs produits et gérer les coûts logistiques élevés pour conserver la fraîcheur des fromages sont particulièrement difficiles. Malgré cela, la stratégie de différenciation de LAMROUS a porté ses fruits. Ils ont constaté une augmentation de leur chiffre d'affaires, une notoriété accrue, et une extension de leur zone de distribution géographique.

L'efficacité de cette stratégie est mesurée par la rapidité avec laquelle les stocks s'écoulent et les retours positifs des clients, qui apprécient la qualité et le goût unique de leurs produits. Toutefois, la durée de vie limitée des fromages et les défis logistiques restent des obstacles à surmonter pour maximiser la satisfaction des consommateurs et maintenir la fraîcheur des produits.

2.2. Analyses et discussions des entretiens directifs avec les distributeurs

Pour la deuxième partie, l'entretien semi-directif s'est déroulé avec les acheteurs en gros. Cet entretien avait pour objectif de recueillir des informations sur la perception des produits LAMROUS par les distributeurs et les détaillants. Il visait à évaluer la satisfaction des acheteurs, identifier les critères de sélection de leurs fournisseurs, et comprendre les attentes et besoins spécifiques qu'ils ont vis-à-vis de la fromagerie LAMROUS.

Q1 : Comment avez-vous découvert la gamme de fromages LAMROUS ?

L'objectifs de cette question est d'identifier les canaux de découverte de la marque pour évaluer l'efficacité des stratégies de communication.

Réponse :

"Nous avons découvert la gamme de fromages LAMROUS grâce à plusieurs canaux. Nous avons d'abord entendu parler de la marque grâce au reportage sur la fromagerie LAMROUS sur une chaîne de télévision locale. De plus, des recommandations de notre entourage et le bouche-à-oreille ont renforcé notre intérêt, qui a fini de nous convaincre d'essayer leurs produits".

"J'ai découvert la fromagerie LAMROUS lors d'un salon professionnel de l'agroalimentaire où j'ai pu déguster leurs fromages. Leur camembert était vraiment excellent surtout le ROUX".

Commentaire :

Cette réponse montre une diversité de sources d'information qui a permis de découvrir la gamme de fromages. Le fait que la marque soit présente dans les festivals de fromage, bien perçue par l'entourage, et en plus du reportage qui est passé sur une chaîne locale et que on peut toujours retrouver sur YouTube, indique une certaine visibilité et une reconnaissance de qualité. Cela renforce la crédibilité et l'intérêt pour les produits de LAMROUS.

Q2 : Pourquoi avez-vous choisi les camemberts de la marque LAMROUS ?

A pour objectifs de comprendre les raisons spécifiques pour lesquelles les acheteurs choisissent les produits LAMROUS, afin de mettre en avant les points forts.

Réponse :

"j'ai choisi les camemberts LAMROUS car j'ai eu l'occasion de les déguster et j'ai vraiment été convaincu par le gout".

"Pour être totalement transparent, ce n'est pas moi qui ai spontanément choisi les camemberts de la marque LAMROUS. En réalité, ce choix m'a été suggéré par les acheteurs lors du processus de sélection des produits de référence".

Commentaire :

La réponse met en avant des qualités distinctives des produits LAMROUS. Le camembert roux avec sa croûte unique et sa texture crémeuse répond à des critères spécifiques

d'excellence et de différenciation, ce qui est crucial pour attirer les acheteurs en gros à la recherche de produits distinctifs.

Q3 : Quels sont, selon vous, les points forts et les points faibles des fromages LAMROUS par rapport à ceux d'autres ?

Cette question a pour but d'évaluer les points forts et les points faibles des produits LAMROUS par rapport aux concurrents pour identifier les axes d'amélioration.

Réponse :

Points forts :

"Large gamme permettant de répondre à différents besoins des clients ".

"Leur process traditionnel sans aucun conservateur permet de préserver toute la richesse aromatique naturelle".

"Réputation de la marque surtout celle du Roux".

Points faibles :

"Prix potentiellement plus élevés sur l'un des produits vis à vis de celui des concurrents".

"Durée de vie limitée".

"Disponibilité limitée pendant certaines périodes de l'année".

"Le vrai point fort de LAMROUS est la typicité de leurs recettes traditionnelles, avec un goût authentique. En revanche, leur gamme reste encore un peu limitée avec peu de fromages affinés ou de spécialités régionales".

Commentaire :

Les points forts soulignent les qualités distinctives et la pureté des ingrédients utilisés, ce qui renforce l'image de qualité et de goût de LAMROUS. Les points faibles, comme la durée de vie limitée, la disponibilité saisonnière et les prix potentiellement plus élevés, représentent des défis, mais sont compensés par l'authenticité perçues des produits. Travailler sur ces faiblesses pourrait encore améliorer la compétitivité.

Q4 : Quelles sont vos attentes en termes de services et de support de la part de la fromagerie LAMROUS ?

Le but de cette question est de recueillir les attentes des acheteurs en termes de services et de support pour mieux répondre à leurs besoins.

Réponse :

"Nous attendons de la fromagerie LAMROUS une certaine flexibilité dans les commandes. Aussi, nous aimerions que la fromagerie lance son propre service de distribution. Actuellement, c'est à nous de venir ou d'envoyer nos propres transporteurs ou livreurs, ce qui complique la logistique et aussi un support marketing".

"Pour bien travailler, j'attends un service de distributions et un outil de passage de commandes en ligne très pratique serait également un plus".

Commentaire :

Cette réponse reflète des attentes réalistes et courantes en matière de support client et de services B2B. La flexibilité dans les commandes est un point important, car elle permet aux acheteurs de s'adapter aux fluctuations de la demande.

La demande la plus notable est sans doute celle concernant le lancement d'un service de distribution par la fromagerie. Actuellement, les acheteurs doivent gérer eux-mêmes la logistique du transport, ce qui ajoute une couche de complexité et de coût. Un service de distribution de la part de LAMROUS simplifierait le processus d'approvisionnement, réduirait les efforts logistiques des acheteurs et potentiellement améliorerait la satisfaction client et l'amélioration du support marketing peut aider à renforcer la relation avec les acheteurs et à augmenter les ventes.

Q5 : Seriez-vous prêt à payer un prix plus élevé pour les fromages LAMROUS ? Pourquoi ?

Cette question a pour objectif de vérifier leur disposition à payer un prix plus élevé pour ses produits, ce qui peut influencer la politique de prix.

Réponse :

"Nous sommes ouverts à payer un prix plus élevé pour les fromages LAMROUS si leur qualité justifie cette augmentation, en comparaison avec les autres marques sur le marché. La satisfaction des clients et la reconnaissance de la marque jouent également un rôle important dans cette décision. "

"Oui, je suis tout à fait disposé à payer un prix supérieur pour les fromages LAMROUS. à condition que le client soit prêt à payer plus cher".

Commentaire :

Les acheteurs sont disposés à payer un prix plus élevé pour des produits de qualité supérieure, ce qui est un bon signe pour la stratégie de différenciation de LAMROUS. La compétitivité par rapport aux autres marques et la satisfaction des clients sont des facteurs décisifs. La reconnaissance et le respect de la marque ajoutent une valeur perçue qui justifie le coût supplémentaire.

La volonté de payer un prix plus élevé souligne la reconnaissance de la valeur ajoutée des fromages LAMROUS. La satisfaction des clients et la différenciation sur le marché sont des facteurs clés qui justifient un coût supplémentaire. Cette disposition à investir davantage montre la confiance dans la qualité et la réputation de la marque.

L'entretien en deux parties a permis de recueillir des données précieuses sur la stratégie de différenciation de la fromagerie LAMROUS et son impact sur la compétitivité commerciale. La première partie, réalisée avec les responsables internes, a offert une perspective détaillée sur les processus internes, les défis rencontrés, et les avantages distinctifs des produits. La deuxième partie, avec les acheteurs en gros, a fourni des perspectives sur la perception externe des produits LAMROUS, les attentes des distributeurs, et des suggestions pour améliorer la compétitivité sur le marché.

L'analyse des questions posées aux acheteurs de la fromagerie LAMROUS met en lumière plusieurs aspects cruciaux concernant la perception et l'acceptation de leurs produits. Les questions explorent la manière dont les acheteurs ont découvert les fromages LAMROUS, pourquoi ils ont choisi cette marque, les points forts et faibles des produits, leurs attentes en termes de services et de support, ainsi que leur disposition à payer un prix plus élevé.

Les canaux de découverte incluent des reportages télévisés, des salons professionnels

et le bouche-à-oreille, ce qui démontre une bonne visibilité de la marque. Les camemberts LAMROUS sont principalement choisis pour leurs variétés et leur rapport qualité-prix, notamment le camembert roux avec sa croûte distincte.

Les points forts des produits résident dans leur Large gamme et leur recette traditionnelle sans aucun conservateur. En revanche, les points faibles concernent des prix relativement élevés et une disponibilité saisonnière limitée. Les acheteurs souhaitent également une plus grande flexibilité dans les commandes et l'instauration d'un service de distribution pour simplifier la logistique.

Enfin, les distributeurs se disent prêts à payer un prix plus élevé pour les fromages LAMROUS, en raison que le client est a payer plus cher et de la satisfaction qu'ils procurent aux consommateurs, à condition que cette augmentation reste raisonnable. Ces réponses montrent que la fromagerie LAMROUS jouit d'une bonne réputation, mais elle doit encore travailler sur certains aspects tels qu'une transition numérique pour valoriser son positionnement différenciant et le déploiement d'un site e-commerce performant est une priorité pour développer nouveau canal de vente direct. Parallèlement à ce chantier digital, l'entreprise doit optimiser sa stratégie de distribution physique en commercialisant ses fromages sur des circuits premium bien ciblés : épiceries fines, fromagers artisanaux, restaurants étoilés ...etc., et ceci dans le but d'améliorer sa compétitivité et répondre pleinement aux attentes de ses partenaires commerciaux.

Section 3 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs

Après avoir terminé l'analyse des entretiens, nous passons maintenant à l'étape suivante : l'analyse des données quantitatives issues du questionnaire. Cette analyse nous permettra de quantifier les réponses et d'identifier des tendances et des modèles à partir des données collectées.

1. Analyse et déroulement du questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif principal d'analyser l'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS en recueillant des données sur les consommateurs, leurs comportements d'achat et leurs perceptions des marques de camembert.

La distribution de notre questionnaire s'est faite en ligne en utilisant Google Forms. Nous avons opté pour un échantillon aléatoire d'une centaine de personnes, en le diffusant dans différents groupes Facebook. De plus, nous avons sollicité notre entourage, y compris les familles et amis, pour obtenir un plus grand nombre de réponses et une diversité d'opinions. Cette approche nous a permis de toucher un large public et de recueillir des données variées et représentatives pour notre étude.

2. La discussion des résultats du questionnaire

Après avoir terminé l'analyse des entretiens, nous passons maintenant à l'analyse des données quantitatives issues du questionnaire. Cette étape est essentielle pour compléter notre compréhension des réponses recueillies et pour obtenir une vue d'ensemble plus complète des perceptions et comportements des consommateurs. Nous utiliserons les données obtenus grâce à google Forms et nous capacités pour interpréter les données quantitatives et identifier des tendances significatives qui éclairent notre recherche sur l'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS.

Cette analyse quantitative permettra également de valider ou de nuancer les conclusions tirées des entretiens qualitatifs et d'enrichir la discussion des résultats.

Partie 1 : Informations démographiques

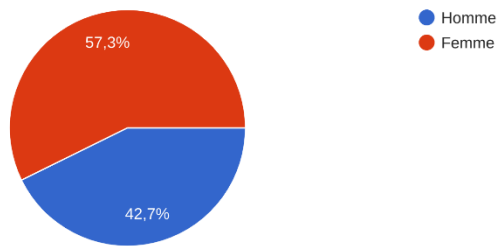
Cette partie vise à recueillir des données de base sur les répondants, telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, et le lieu de résidence. Ces informations sont cruciales pour segmenter les réponses et identifier des tendances spécifiques à différents groupes démographiques. En comprenant mieux le profil des consommateurs, nous pouvons adapter nos stratégies de différenciation pour mieux répondre aux besoins et préférences de chaque segment de marché.

Question 1 : Quel est votre genre ?

L'objectif de cette question est de déterminer la répartition des genres parmi les répondants, ce qui permet d'identifier les différences potentielles dans les préférences et comportements d'achat entre hommes et femmes.

Question 1 : Quel est votre genre ?

103 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

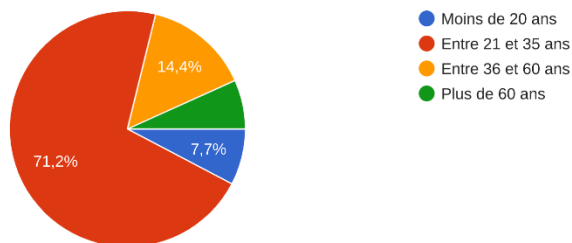
On remarque une majorité de femmes (57.3%) comparé aux hommes (42.7%).

Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Cette question vise à identifier la distribution d'âge des participants pour mieux comprendre quels segments d'âge sont les plus représentés et peuvent influencer les décisions marketing et les offres de produits.

Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

104 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

La majorité des répondants (71.2%) sont des jeunes adultes (21-35 ans), suivi des adultes (36-60 ans) avec 14.4%, les vieux de plus de 60 ans avec 6.7%, et les jeunes de moins de 20 ans avec 7.7%.

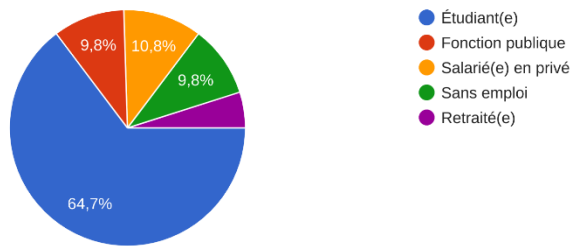
Question 3 : Quelle est votre profession ?

L'objectif est de comprendre le statut professionnel des répondants, ce qui peut indiquer leur pouvoir d'achat et leur comportement de consommation.

Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS

Question 3 : Quelle est votre profession ?

102 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

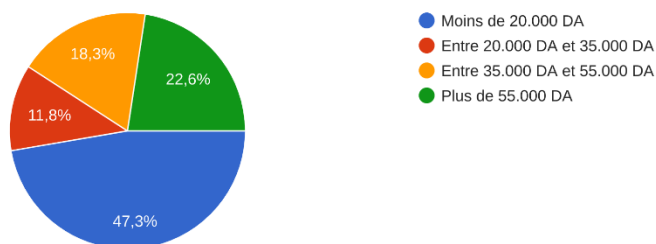
Un nombre significatif de répondants sont des étudiants (64.7%), et ce qui reste sont répartie comme suivant : Fonction publique (9.8%), Salarié(e) en privé (10.8%), Sans emploi (9.8%), Retraité(e) (4.9%).

Question 4 : Dans quelle tranche de revenus vous situez-vous ?

Cette question cherche à évaluer le niveau de revenu des répondants pour comprendre leur pouvoir d'achat et adapter les stratégies de prix en conséquence et permet aussi de vérifier la corrélation entre le revenu et les choix de consommation.

Question 4 : Dans quelle tranche de revenus vous situez-vous ?

93 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

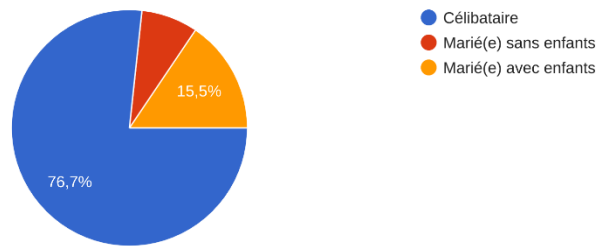
Près de la moitié des répondants (47%) gagnent moins de 20.000 DA par mois, 11.8% d'entre eux gagnent entre 20.000 DA et 35.000 DA, 18.3% gagnent entre 35.000 DA et 55.000 DA, et 22.6% gagnent plus de 55.000 DA.

Question 5 : Quelle est votre situation familiale ?

L'objectif est de comprendre la composition familiale des répondants, ce qui peut influencer la taille des portions et les types de produits que la fromagerie pourrait proposer.

Question 5 : Quelle est votre situation familiale ?

103 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

Avec une majorité de répondants célibataires (76.7%), 7.8% sont marié(e) sans enfants et 15.5% marié(e) avec enfants.

Partie 2 : Comportement d'achat

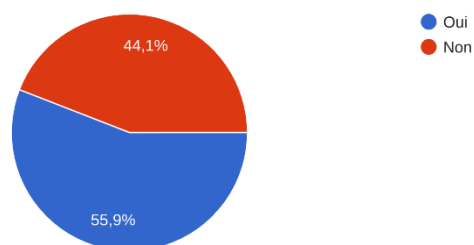
L'objectif de cette partie est d'examiner les habitudes d'achat des consommateurs en ce qui concerne les fromages à pâte molle. Nous cherchons à comprendre les critères influençant leurs décisions d'achat, la fréquence d'achat, les lieux d'achat préférés, et la sensibilité au prix. Ces informations nous aideront à identifier les facteurs clés de succès de notre stratégie de différenciation et à ajuster notre offre en conséquence pour mieux attirer et fidéliser notre clientèle.

Question 6 : Êtes-vous responsable des achats alimentaires au sein de votre foyer ?

Cette question vise à identifier la proportion des répondants qui prennent les décisions d'achat alimentaire, ce qui est crucial pour cibler les campagnes marketing et comprendre les dynamiques décisionnelles au sein des foyers.

Question 6 : Êtes-vous responsable des achats alimentaires au sein de votre foyer ?

102 réponses



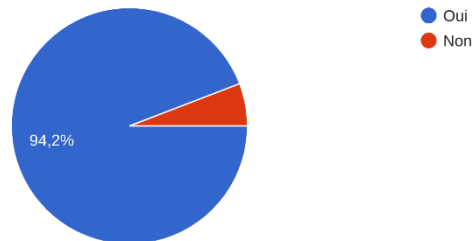
Source : Obtenu grâce à google Forms

La majorité des répondants (55.9%) sont responsables des achats alimentaires et 44.1% ne le sont pas.

Question 7 : Achetez-vous des produits laitiers « Camembert » ?

L'objectif est de déterminer la popularité du camembert parmi les répondants et d'identifier le potentiel marché pour ce produit.

Question 7 : Achetez-vous des produits laitiers « Camembert » ?
103 réponses



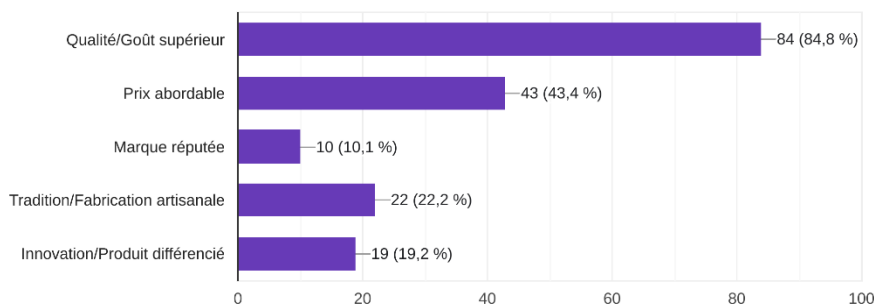
Source : Obtenu grâce à google Forms

Une écrasante majorité (94.2%) des répondants achètent des produits laitiers « Camembert », et y a juste une petite minorité de 5.8% qui n'achètent pas.

Question 8 : Si oui, Quels sont les critères les plus importants pour vous dans le choix d'un camembert ?

Cette question cherche à identifier les critères de choix principaux des consommateurs, ce qui permet de guider les stratégies de production....

Question 8 : Si oui, Quels sont les critères les plus importants pour vous dans le choix d'un camembert ?
99 réponses



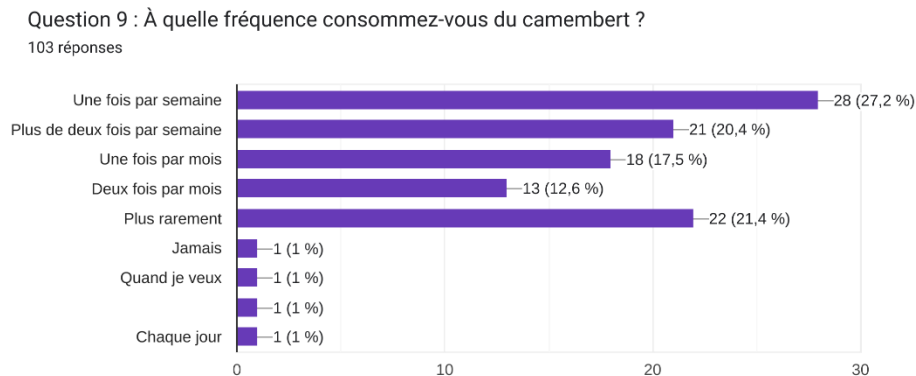
Source : Obtenu grâce à google Forms

La qualité et le goût sont les critères prédominants (84.8%) pour le choix d'un camembert aussi 43.4% regarde si le prix est abordable. Les aspects traditionnels et artisanaux

(22.2%) ainsi que l'innovation (19.2%) sont également importants mais uniquement 10.1% qui regarde la réputation de la marque

Question 9 : À quelle fréquence consommez-vous du camembert ?

L'objectif est de comprendre la fréquence de consommation pour estimer la demande et ajuster les stratégies de production et de distribution.



Source : Obtenu grâce à google Forms

Un segment important des répondants consomme du camembert au moins une fois par semaine (27.2%) ou plus (20.4%). Une autre partie d'entre eux le consomme plus rarement soit 21.4%, 17.5% le consomme une fois par mois et 12.6% deux fois par mois.

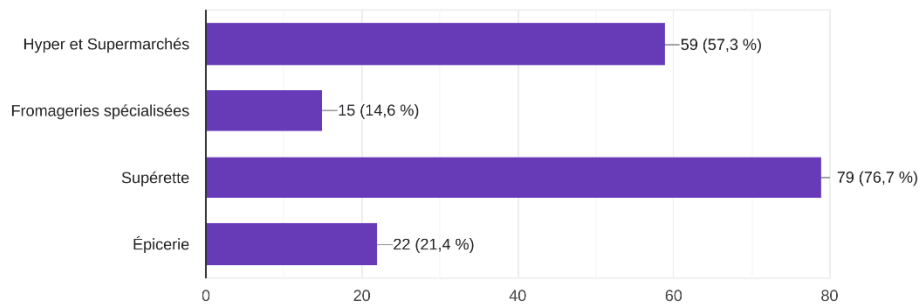
Question 10 : Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous les produits laitiers « Camembert » ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

L'objectif est d'identifier les canaux de distribution les plus utilisés par les consommateurs pour acheter du camembert.

Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS

Question 10 : Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous les produits laitiers « Camembert » ?
(Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

103 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

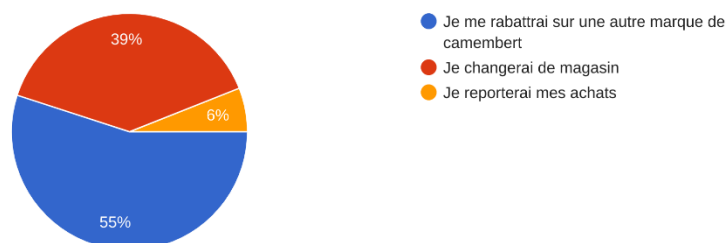
Les supermarchés (57.3%) et les supérettes (76.7%) sont les principaux points de vente pour le camembert, Cependant, les fromageries spécialisées (14.6%) restent importantes pour les consommateurs cherchant des produits de qualité supérieure et les épiceries avec 21.4%.

Question 11 : En cas de non-disponibilité de la marque recherchée sur les étals, quelles sont les actions alternatives ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

Cette question vise à comprendre les comportements des consommateurs face à la rupture de stock pour anticiper les actions à prendre en termes de gestion des stocks et de fidélisation de la clientèle.

Question 11 : En cas de non-disponibilité de la marque recherchée sur les étals, quelles sont les actions alternatives ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

100 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

La majorité des consommateurs (55%) sont prêts à choisir une autre marque en cas de non-disponibilité et 6% reporteront leurs achats. Cependant, une proportion significative (39%) changera de magasin,

Partie 3 : Connaissance et perception de la marque

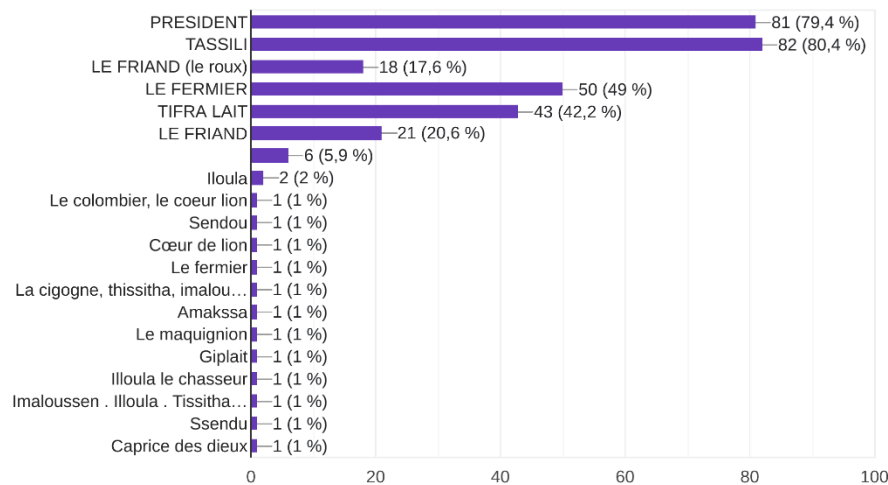
Cette partie est conçue pour évaluer le niveau de connaissance des consommateurs sur la marque et leurs perceptions des produits différenciés. Nous voulons savoir comment ils perçoivent la qualité, l'unicité, et la valeur ajoutée de nos fromages. Les résultats de cette section nous permettront de mesurer l'efficacité de nos efforts de différenciation et de marketing, et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations pour renforcer notre positionnement sur le marché.

Question 12 : Parmi les marques de camembert ci-dessous, lesquelles connaissez-vous ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

Cette question a pour but d'identifier la notoriété des différentes marques de camembert parmi les consommateurs.

Question 12 : Parmi les marques de camembert ci-dessous, lesquelles connaissez-vous ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

102 réponses

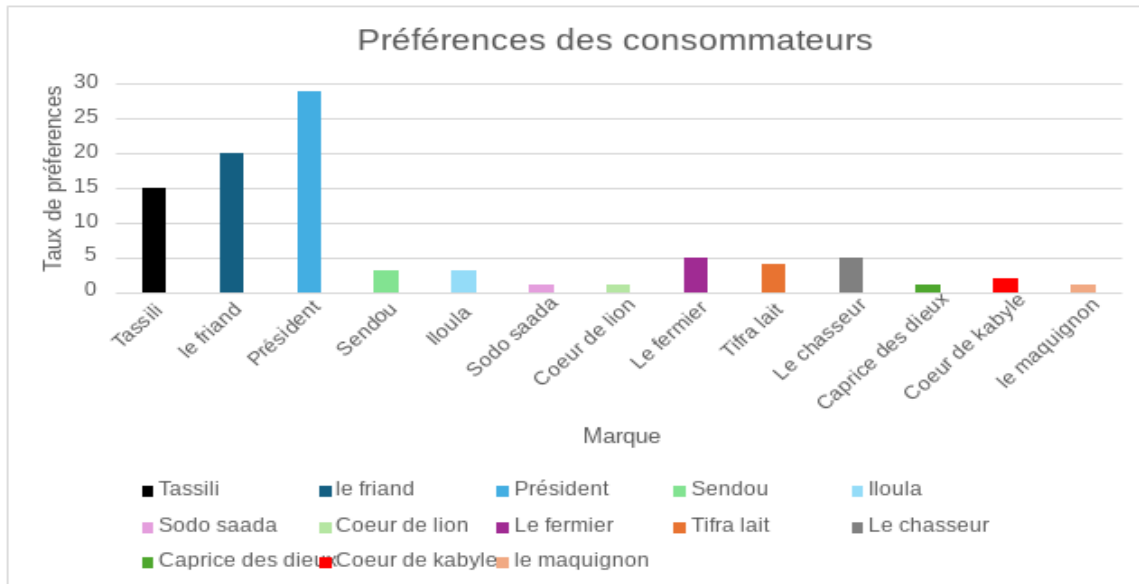


Source : Obtenu grâce à google Forms

Les marques PRESIDENT (79.4%) et TASSILI (80.4%) se distinguent par leur notoriété élevée. En revanche, la marque de la fromagerie LAMROUS à une notoriété moyenne (38.2%), beaucoup d'autres marques comme Iloula et Caprice des dieux sont entre (1-4%).

Question 13 : Quelle est votre marque préférée de camembert (par ordre de préférence) ?

A pour but de déterminer les préférences des consommateurs pour différentes marques de camembert.



Source : Fait par nous-même grâce aux données obtenue sur google Forms

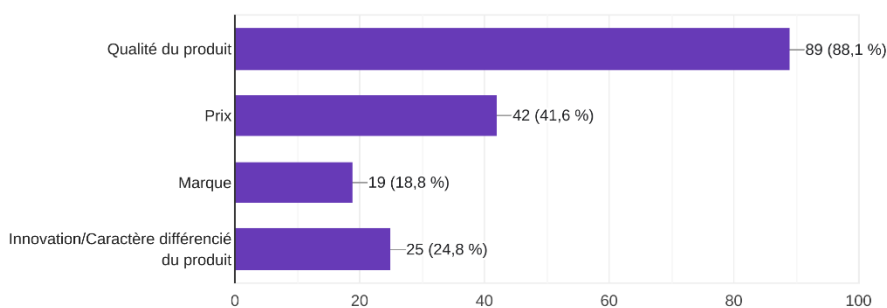
Pour les consommateurs, Le Président est la marque préférée, suivie de près par Le Friand et Tassili.

Question 14 : Qu'est-ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit laitier « Camembert » ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

Cette question va nous permettre d'identifier les facteurs principaux influençant l'achat de nouveaux produits camembert.

Question 14 : Qu'est-ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit laitier « Camembert » ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

101 réponses



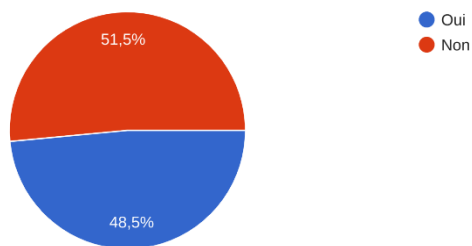
Source : Obtenu grâce à google Forms

La qualité du produit est le facteur le plus déterminant (88.1%), suivi du prix (41.6%) et l'innovation (24.8%) sont également des considérations importantes, quant à la marque elle vient après avec 18.8%.

Question 15 : Avez-vous déjà entendu parler de la marque de camembert de la fromagerie LAMROUS "Le friand" ?

L'objectif de cette question est d'évaluer la notoriété de la marque "Le friand" de la fromagerie LAMROUS.

Question 15 : Avez-vous déjà entendu parler de la marque de camembert de la fromagerie LAMROUS "Le friand" ?
101 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

Presque la moitié des répondants connaissent la marque "Le friand", mais l'autre moitié 51.6% ne connaissent pas la marque.

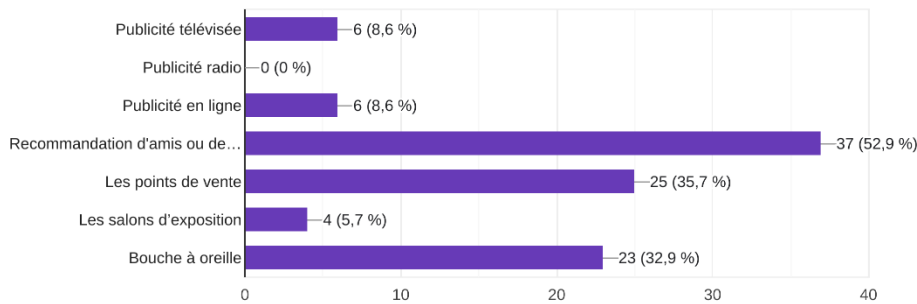
Question 16 : A travers quels supports publicitaires l'avez-vous connu ?

L'objectif est d'identifier les canaux de communication les plus efficaces pour la marque.

Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS

Question 16 : A travers quels supports publicitaires l'avez-vous connu ?

70 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

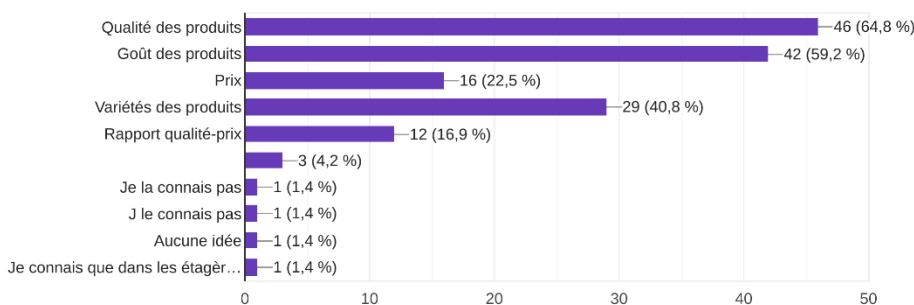
Les recommandations d'amis (52.9%) et les points de vente (35.7%) sont les principaux canaux de découverte, aussi oublier une somme importante qui l'ont connu grâce aux bouches à oreille (32.9%).

Question 17 : La fromagerie LAMROUS est connue pour : (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

Le but de cette question est de comprendre les attributs perçus de la fromagerie LAMROUS.

Question 17 : La fromagerie LAMROUS est connue pour : (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

71 réponses



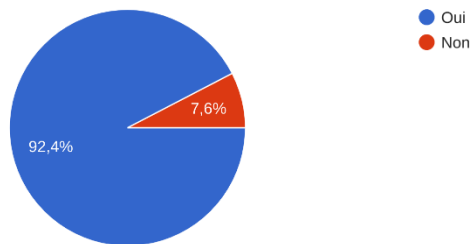
Source : Obtenu grâce à google Forms

La qualité (64.8%) et le goût (59.2%) sont les principaux attributs associés à LAMROUS, tandis que le prix et le rapport qualité-prix sont moins marquants.

Question 18 : Et si vous n'avez pas encore entendu parler de la fromagerie LAMROUS “Le friand”, seriez-vous intéressé(e) à la découvrir ?

L'objectif à travers cette question est d'évaluer l'intérêt potentiel pour la marque parmi ceux qui ne la connaissent pas encore.

Question 18 : Et si vous n'avez pas encore entendu parler de la fromagerie LAMROUS “Le friand”, seriez-vous intéressé(e) à la découvrir ?
92 réponses



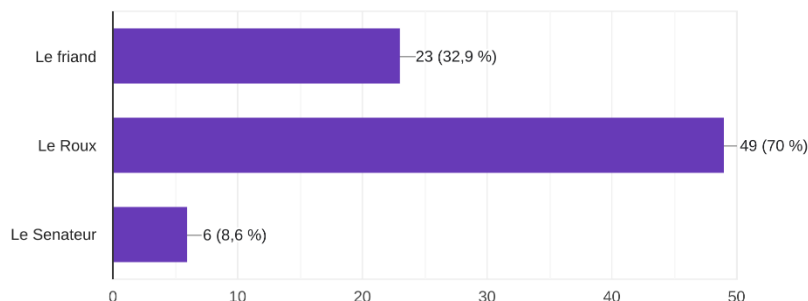
Source : Obtenu grâce à google Forms

Un intérêt élevé (92,4%) à découvrir les camemberts de la fromagerie LAMROUS pour ceux qui ne la connaissaient pas.

Question 19 : Lequel des produits de la fromagerie LAMROUS “Le friand” préférez-vous :

Cette question vise à identifier les préférences spécifiques pour les produits de la fromagerie LAMROUS.

Question 19 : Lequel des produits de la fromagerie LAMROUS “Le friand” préférez-vous :
70 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

Le Roux est largement préféré (70%), suivi du Friand 32,9% et 8,6% pour le Sénateur.

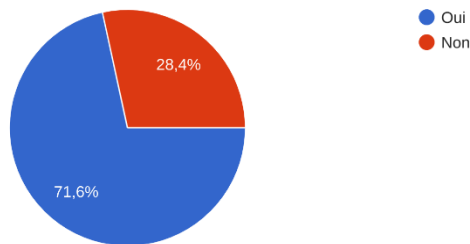
Suite de la question 19 : Pourquoi ?

La plupart des réponses étaient par rapport aux : Gout/ Qualité/ Texture.... Et voici quelques-unes de leurs réponses : *Bon goût et j'aime bien la texture, Pour sa qualité et son goût, Pour la texture du produit le roux ainsi que sa légèreté en bouche ce qui en fait un produit de qualité...etc.*

Question 20 : En cas d'augmentation des prix de la fromagerie LAMROUS "Le friand" de 50 DA, allez-vous toujours continuer à les acheter ?

La question a pour but de comprendre la sensibilité des consommateurs aux augmentations de prix.

Question 20 : En cas d'augmentation des prix de la fromagerie LAMROUS "Le friand" de 50 DA, allez-vous toujours continuer à les acheter ?
88 réponses



Source : Obtenu grâce à google Forms

La majorité (71.6%) continueraient à acheter malgré une augmentation de prix.

3. Analyse croisée du questionnaire :

Pour la corrélation entre le revenu et les choix de consommation, on remarque que la majorité des répondants ont des revenus inférieurs à 20.000 DA. En raison de ces contraintes budgétaires, ces ménages consomment moins fréquemment. Pour répondre à cette situation, la fromagerie a mis en place des produits de petits formats, accessibles pour ceux qui ne peuvent pas se permettre d'acheter des grands formats ou de consommer fréquemment.

En revanche, les ménages avec des revenus plus élevés peuvent consacrer une part plus importante de leur budget aux produits de la fromagerie, leur permettant ainsi de choisir parmi une plus grande variété de formats, allant de 130g à 350g, et aussi ils ont des formats de 1KG et 2kG qui sont idéales pour les restaurants mais aussi pour les sorties entre groupes ou les regroupements familiales...

Cette stratégie de différenciation des formats permet à la fromagerie de mieux répondre aux besoins des différents segments de marché, en optimisant sa vente en fonction des niveaux de revenus des consommateurs.

Les habitudes de consommation varient probablement selon le genre, avec une préférence pour des produits et des fréquences différentes. Les hommes semblent plus enclins à consommer régulièrement du camembert, peut-être en raison de leurs activités sociales et de loisirs où ce fromage est souvent présent.

Cela suggère une corrélation entre le genre et les choix alimentaires, influencée par des facteurs culturels et physiologiques.

Les caractéristiques des produits recherchés varient en fonction du revenu des ménages. Les ménages à revenus plus élevés tendent à privilégier la qualité et sont disposés à investir dans des produits hauts de gamme, même s'ils sont plus chers. En revanche, les ménages à revenus plus faibles sont davantage axés sur les produits de base, cherchant des options abordables pour respecter leur budget limité.

4. Analyse et discussion des résultats :

Dans cette partie vous allons faire l'analyse des réponses du questionnaire :

❖ Partie 1 : Informations démographiques

La majorité des répondants (57.3%) sont des femmes, ce qui suggère que la fromagerie LAMROUS devrait adapter ses stratégies marketing pour mieux répondre à ce groupe démographique, avec des produits et des campagnes spécifiquement ciblés. En termes d'âge, 71.2% sont des jeunes adultes (21-35 ans), ce qui montre une ouverture aux nouveaux produits et tendances. Cela incite LAMROUS à adopter des stratégies d'innovation et de modernité. Par ailleurs, une proportion significative de répondants sont des étudiants (64.7%), indiquant la nécessité de produits abordables et de remises étudiantes. Près de la moitié des répondants (47%) gagnent moins de 20,000 DA par mois, montrant une sensibilité au prix et soulignant l'importance d'offrir des produits abordables sans compromettre la qualité. Enfin, la majorité des répondants sont célibataires (76.7%), ce qui suggère une demande pour des portions individuelles et des produits faciles à consommer, tout en considérant des formats plus grands pour les mariés avec enfants (15.5%).

❖ Partie 2 : Comportement d'achat

55.9% des répondants sont responsables des achats alimentaires, ce qui signifie que leurs préférences influenceront directement les ventes de LAMROUS. Une écrasante majorité (94.2%) achètent des produits laitiers « Camembert », montrant un fort intérêt pour ce produit. La qualité et le goût (84.8%) sont les critères les plus importants dans le choix d'un camembert, mettant en avant la nécessité de maintenir des standards élevés. Un segment important consomme du camembert au moins une fois par semaine (27.2%) ou plus (20.4%), indiquant une demande régulière. Les supermarchés (57.3%) et les supérettes (76.7%) sont les principaux points de vente, suggérant que LAMROUS devrait se concentrer sur ces canaux. En cas de non-disponibilité, 55% des consommateurs sont prêts à choisir une autre marque, tandis que 39% changeront de magasin, soulignant l'importance de maintenir une disponibilité constante.

❖ **Partie 3 : Connaissance et perception de la marque**

Les marques PRESIDENT (79.4%) et TASSILI (80.4%) sont les plus connues, tandis que la notoriété de LAMROUS (38.2%) est moyenne mais prometteuse. La marque préférée des consommateurs est Le Président, suivie de près par Le Friand et Tassili. La qualité du produit est le facteur le plus déterminant (88.1%) pour l'achat d'un nouveau camembert, suivie par le prix (41.6%) et l'innovation (24.8%). Près de la moitié des répondants connaissent la marque "Le friand", avec des recommandations d'amis (52.9%) et les points de vente (35.7%) comme principaux canaux de découverte. LAMROUS est principalement reconnue pour sa qualité (64.8%) et son goût (59.2%). Un intérêt élevé (92.4%) à découvrir "Le friand" montre une bonne opportunité pour attirer de nouveaux consommateurs. Le Roux est le produit préféré (70%), apprécié pour son goût, sa qualité et sa texture. Enfin, une majorité (71.6%) continueraient à acheter malgré une augmentation de prix, indiquant une fidélité notable et une perception positive de la valeur des produits LAMROUS.

5. Préconisations et Recommandations

Après avoir analysé les résultats du questionnaire obtenu grâce à google Forms, nous allons à présent présenter quelques recommandations :

❖ Ciblage des Jeunes Adultes et des Étudiants :

Renforcer les actions marketing vers les jeunes adultes et les étudiants, qui constituent la majorité des consommateurs.

❖ Maintenir et Améliorer la Qualité :

Continuer à prioriser la qualité et le goût du camembert, tout en maintenant des prix compétitifs pour répondre aux attentes des consommateurs.

❖ Augmenter la Visibilité en Hypermarchés et Supermarchés :

Augmenter la présence des produits dans les hypermarchés et supermarchés, qui sont les points de vente les plus fréquentés.

❖ Promotion de "Le Friand" :

Capitaliser sur l'intérêt pour "Le Friand" avec des campagnes de dégustation et des promotions pour augmenter la notoriété et les ventes.

❖ Utiliser des Recommandations et Publicité sur Points de Vente :

Pour attirer davantage de consommateurs, la fromagerie pourrait mettre en œuvre plusieurs stratégies efficaces :

- Développer le bouche-à-oreille : Encouragez vos clients satisfaits à parler de vos produits à leur entourage. Le bouche-à-oreille reste une des méthodes les plus puissantes pour attirer de nouveaux clients. Incitez les clients à laisser des avis en ligne et à partager leurs expériences sur les réseaux sociaux.
- Publicités attrayantes sur les points de vente : Créez des affichages et des promotions visuellement attractifs sur vos points de vente pour capter l'attention des clients. Utilisez des échantillons gratuits, des dégustations, et des offres spéciales pour encourager l'achat immédiat.
- Renforcer la notoriété en ligne : Utilisez les réseaux sociaux, un blog, et un site web bien référencé pour augmenter votre visibilité en ligne. Partagez du contenu de qualité régulièrement, et interagissez avec votre communauté pour bâtir une relation de confiance.
- Utiliser le marketing d'influence : Collaborez avec des influenceurs et des blogueurs dans le domaine de la gastronomie pour toucher une audience plus large et crédibiliser votre marque. Des publications sponsorisées ou des collaborations pour des événements peuvent attirer de nouveaux clients.

En combinant ces stratégies, la fromagerie peut efficacement augmenter sa base de consommateurs et améliorer sa notoriété en ligne et hors ligne.

En implémentant ces recommandations, la Fromagerie LAMROUS peut espérer renforcer sa position sur le marché, fidéliser ses clients existants et attirer de nouveaux consommateurs.

Cette analyse approfondie des comportements d'achat et des perceptions des consommateurs vis-à-vis des produits laitiers, en particulier du camembert de la fromagerie LAMROUS, offre des perspectives cruciales pour évaluer l'efficacité de la stratégie de différenciation de l'entreprise. Les résultats indiquent une forte notoriété de certaines marques, notamment "Le Friand", ainsi qu'un intérêt manifeste pour la découverte de nouveaux produits de la fromagerie. Ces informations peuvent guider la fromagerie LAMROUS dans sa stratégie de différenciation pour renforcer sa compétitivité sur le marché. Il est recommandé à l'entreprise de capitaliser sur ses points forts, tels que la qualité et le goût de ses produits, tout en explorant des innovations et des caractéristiques différenciatrices pour répondre aux attentes changeantes des consommateurs. Cette approche pourrait consolider la position de la fromagerie LAMROUS sur le marché du camembert et améliorer sa compétitivité commerciale.

Section 4 : Analyse de l'Évolution CA, SWOT et Chaîne de Valeur de la Fromagerie LAMROUS

Dans cette section nous allons analyser l'évolution du CA, SWOT et Chaîne de Valeur de la Fromagerie LAMROUS

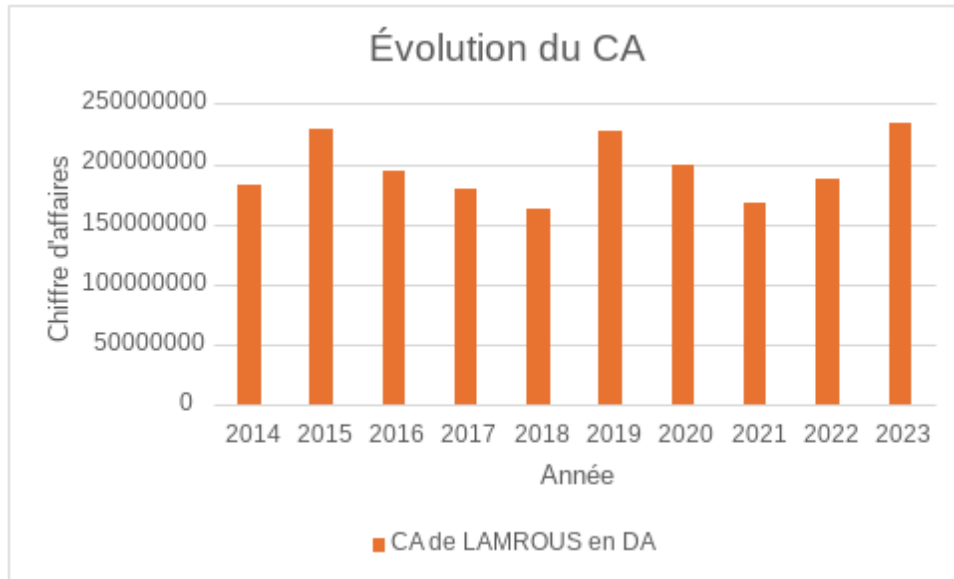
1. Analyse des chiffres d'affaires :

La fromagerie LAMROUS a commencé ses activités en 2014 avec un investissement total de 9 895 987 DA et exerce jusqu'à ce jour la même activité. Elle réalise un chiffre d'affaires.

Année	CA de LAMROUS en DA	Marge bénéficiaire
2014	183208770	15%
2015	228651113	23.2 %
2016	193882343	18.7 %
2017	178826630	19%
2018	163020777	21%
2019	227822992	15.7 %
2020	199327846	18%
2021	168369797	13.7 %
2022	188500883	14%

2023	233456000	11.2 %
------	-----------	--------

Soucre : Document interne



Source : Fait par nous même à l'aide des données obtenus par les documents interne

❖ 2014

Chiffre d'affaires : 183 208 770 DA

Marge bénéficiaire : 15%

Commentaire : Année de lancement, investissements importants pour établir l'infrastructure.

Justification : Le chiffre d'affaires de 2014 montre un bon départ pour la fromagerie LAMROUS grâce à un investissement initial significatif de 9 895 987 DA. La marge bénéficiaire de 15% reflète un contrôle efficace des coûts initiaux.

❖ 2014 à 2015 : Augmentation significative

Chiffre d'affaires (2015) : 228 651 113

Marge bénéficiaire : 23.2%

Variation : +24.83%

Commentaire : Expansion de la gamme de produits, amélioration des techniques de marketing, augmentation de la demande pour les produits laitiers, possible introduction de nouveaux canaux de distribution.

Justification : L'année 2015 a probablement bénéficié de l'élan initial de la création de l'entreprise et de l'efficacité des pratiques de gestion mises en place par M. SIDALI LAMROUS. Le financement mixte et les ressources initiales ont également permis une croissance rapide. La marge bénéficiaire élevée de 23.2% montre une rentabilité accrue due à l'efficacité opérationnelle et à la gestion stratégique des coûts.

❖ **2015 à 2016 : Diminution notable**

Chiffre d'affaires (2016) : 193 882 343

Marge bénéficiaire : 18.7%

Variation : -15.21%

Commentaire : Concurrence accrue, changement des préférences des consommateurs, problèmes de production, facteurs économiques défavorables (par exemple, une récession ou des conditions météorologiques affectant l'approvisionnement en lait).

Justification : Cette baisse peut être attribuée à des facteurs tels que l'augmentation de la concurrence sur le marché des produits laitiers, des défis internes dans la gestion de l'expansion rapide, ou des fluctuations économiques locales affectant la demande. Il est aussi possible que des ajustements opérationnels aient été nécessaires à la suite de la croissance rapide de l'année précédente. La marge bénéficiaire de 18.7% reste solide malgré ces défis, indiquant un contrôle prudent des coûts.

❖ **2016 à 2017 : Légère baisse**

Chiffre d'affaires (2017) : 178 826 639

Marge bénéficiaire : 19%

Variation : -7.77%

Commentaire : Continuité des problèmes mentionnés en 2016, réduction des prix, pertes de parts de marché.

Justification : Les mêmes facteurs qui ont conduit à la baisse en 2016 ont probablement persisté, avec peut-être des défis supplémentaires tels que des coûts de production accrus ou des changements dans les préférences des consommateurs. La marge bénéficiaire stable à 19% montre une bonne gestion des coûts malgré la baisse des revenus.

❖ **2017 à 2018 : Baisse continue**

Chiffre d'affaires (2018) : 163 020 777

Marge bénéficiaire : 21%

Variation : -8.83%

Commentaire : Renforcement de la concurrence, réduction de la demande, problèmes internes comme des inefficacités opérationnelles ou des coûts accrus.

Commentaire : Cette période pourrait refléter des efforts pour stabiliser l'entreprise face aux baisses précédentes. La stratégie de différenciation par la création de nouveaux produits (Le Roux et Le Sénateur) n'a peut-être pas encore porté ses fruits. Cependant, la marge bénéficiaire de 21% indique une amélioration des stratégies de coût et une gestion efficace des ressources.

❖ **2018 à 2019 : Augmentation significative**

Chiffre d'affaires (2019) : 227 822 992

Marge bénéficiaire : 15.7%

Variation : +39.76%

Commentaire : Redressement économique, introduction de nouveaux produits, expansion sur de nouveaux marchés, campagnes de marketing efficaces.

Justification : L'introduction de nouveaux produits a probablement commencé à porter ses fruits. La diversification de l'offre et l'adaptation aux besoins du marché avec plusieurs formats de produits ont permis d'attirer plus de clients. L'optimisation des recettes et l'élargissement des canaux de distribution ont également contribué à cette forte augmentation. La marge bénéficiaire de 15.7% reflète les coûts associés à cette expansion, mais aussi une bonne maîtrise des dépenses.

❖ **2019 à 2020 : Diminution modérée**

Chiffre d'affaires (2020) : 199 327 846

Marge bénéficiaire : 18%

Variation : -12.52%

Commentaire : Impact de la pandémie de COVID-19, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, changement dans les comportements de consommation.

Justification : La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur de nombreuses industries, y compris les produits laitiers. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les changements dans les habitudes de consommation et les contraintes économiques ont tous contribué à cette baisse. La marge bénéficiaire de 18% indique une bonne gestion des coûts malgré ces perturbations.

❖ **2020 à 2021 : Nouvelle diminution**

Chiffre d'affaires (2021) : 168 369 797

Marge bénéficiaire : 13.7%

Variation : -15.54%

Commentaire : Effets persistants de la pandémie, récession économique, changements dans le marché des produits laitiers, augmentation des coûts des matières premières.

Justification : Les effets persistants de la pandémie et une récession économique prolongée ont continué à affecter les ventes. La demande pour les produits laitiers a peut-être été modérée en raison de la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. La marge bénéficiaire de 13.7% montre des efforts pour maintenir la rentabilité malgré des défis significatifs.

❖ **2021 à 2022 : Reprise modérée**

Chiffre d'affaires (2022) : 188 500 883

Marge bénéficiaire : 14%

Variation : +11.96%

Commentaire : Redressement postpandémique, réouverture des marchés, adaptation des stratégies de vente et de marketing, possible innovation de produits.

Justification : La reprise économique postpandémique et l'amélioration des conditions du marché ont contribué à cette reprise. La fromagerie a probablement renforcé ses pratiques de gestion et ajusté ses offres de produits pour répondre aux nouvelles demandes du marché. La marge bénéficiaire de 14% indique une amélioration de la rentabilité grâce à des innovations et à des stratégies de coût efficaces.

❖ **2022 à 2023 : Augmentation significative**

Chiffre d'affaires (2023) : 233 456 000 DA

Marge bénéficiaire : 11.2%

Variation du chiffre d'affaires : +23.8%

Commentaire : Forte croissance, adaptation stratégique réussie.

Justification : Une croissance continue de la demande, une amélioration des pratiques opérationnelles, et des adaptations stratégiques ont conduit à une forte augmentation des revenus. La marge bénéficiaire de 11.2% reflète les investissements continus pour soutenir cette croissance, ce qui montre que l'entreprise est prête à réinvestir une partie de ses bénéfices pour assurer un développement durable.

L'évolution du chiffre d'affaires de la fromagerie LAMROUS entre 2014 et 2023 montre des fluctuations importantes. Les augmentations notables en 2015 et 2019 peuvent être attribuées à des facteurs positifs comme l'expansion de produits et de marchés. Les baisses entre 2016 et 2018, ainsi qu'en 2020 et 2021, peuvent être expliquées par des défis économiques, la concurrence et les impacts de la pandémie de COVID-19. La reprise en 2022 suggère une certaine résilience et adaptation face aux défis antérieurs.

L'évolution du chiffre d'affaires de la fromagerie LAMROUS entre 2014 et 2023 reflète une dynamique d'expansion initiale suivie de défis importants, puis de reprises stratégiques. Les décisions de différenciation des produits, d'adaptation des formats et d'optimisation des recettes ont joué un rôle crucial dans les périodes de croissance. Les baisses de chiffre d'affaires ont souvent été influencées par des facteurs externes comme la concurrence accrue et les impacts économiques globaux, y compris ceux liés à la pandémie.

2. L'analyse SWOT de la fromagerie LAMROUS :

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Recettes d'origine maintenues et améliorées.• La réputation de Le Roux.	<ul style="list-style-type: none">• Absence de gestion interne de la distribution des produits.• Absence de stratégie marketing.• Faible notoriété.• Durée de vie limitée des produits.

Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Expansion possible vers d'autres produits laitiers. • Proposer plusieurs formats adaptés aux budgets variés en Algérie. • Croissance continue du marché laitier algérien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence accrue dans le secteur des produits laitiers. • Fluctuation des coûts des matières premières. • Dépendance économique de la région et des consommateurs.

Source : Fait par nous même

L'analyse SWOT met en évidence les atouts et les défis de la Fromagerie LAMROUS de manière exhaustive. Elle révèle des forces telles que la conservation des recettes traditionnelles et la reconnaissance de la marque Le Roux, mais souligne également des faiblesses comme l'absence de stratégie marketing et la notoriété limitée. Les opportunités, comme l'expansion vers de nouveaux produits laitiers et l'adaptation aux budgets variés, contrastent avec les menaces telles que la concurrence accrue et la dépendance économique régional.

3. La chaine de valeur la fromagerie LAMROUS :

Nous avons fait cette chaine de valeur grâce au données recueillies sur la fromagerie LAMROUS :

Activités Principales : Comme activités principales :

Logistique Interne

- Approvisionnement : Le Lait de vache à 100% est collecté par les collecteurs. Les ferments et les présure sont importer de France.
- Contrôle Qualité : Avant d'être versé dans les silos, le lait subit un contrôle de densité (1030 g/l, tolérée à 1028 g/l), d'acidité (entre 16 et 19 max), de matières grasses (à partir de 32 g/l), et de l'absence d'antibiotiques. Si le lait est conforme, il est accepté (OK), sinon il est rejeté (NON).

Production

Étape 2 : Pasteurisation

Le lait est chauffé à une température précise pour éliminer les bactéries pathogènes tout en préservant les propriétés nécessaires à la fabrication du fromage. Cela assure la sécurité et la qualité du produit final.

Étape 3 : Ensemencement et coagulation

Le lait pasteurisé est refroidi puisensemencé avec des ferments lactiques et de la présure. Ces agents provoquent la coagulation du lait, formant une masse solide appelée caillé.

Étape 4 : Découpage et brassage du caillé

Le caillé formé est découpé en petits morceaux pour faciliter l'égouttage. Ensuite, il est brassé délicatement pour libérer le lactosérum tout en maintenant une texture homogène.

Étape 5 : Égouttage et moulage

Le caillé brassé est placé dans des moules pour permettre l'égouttage du lactosérum restant. Cette étape façonne les fromages en leur donnant leur forme caractéristique.

Étape 6 : Salage

Les fromages démoulés sont salés, soit en les frottant avec du sel, soit par immersion dans une saumure et reste dans ce mélange entre 40min à 1h. Le sel contribue à la conservation, au développement de la croûte et à l'amélioration des saveurs.

Étape 7 : Affinage

Les fromages sont stockés dans des caves d'affinage à température et humidité contrôlées. Cette étape, dure 11 à 12 jours et chaque 2 jours faudrait les retourner, permet aux saveurs et textures de se développer pleinement.

Logistique Externe

Étape 8 : Emballage et distribution

Après l'affinage, les fromages sont emballés pour préserver leur qualité et faciliter leur transport. Ils sont ensuite la distribution est assurée par les clients qui achètent les produits, ce qui signifie que ce sont les acheteurs qui doivent prendre en charge la distribution des fromages.

Marketing et Vente

- Vente : Voici les prix pour le Friand :
-

Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS

Produit "Le Friand"	Taille	Prix 2024
Le Friand PM 130 G	130 G	130,00 DA
Le Friand PM 160 G	160 G	190,00 DA
Le Friand PM 160 G NV	160 G	190,00 DA
Le Friand GM 240 G	240 G	300,00 DA
Le Friand GM 250 G	250 G	300,00 DA
Le Friand 200 G	200 G	250,00 DA
Le Friand 300 G	300 G	350,00 DA
Le Mini Brie 65 G	65 G	105,00 DA
La Demi-Lune 130 G	130 G	160,00 DA
Le Chevre 150 G	150 G	250,00 DA
L'allege en sel 160 G	160 G	195,00 DA
L'allege en sel 240 G	240 G	325,00 DA
Le Familial 350 G	350 G	430,00 DA
Le Familial 350 G NV	350 G	430,00 DA
La Galette Le Friand 1 KG	1 KG	1050,00 DA/KG
La Galette Le Friand 2 KG	2 KG	980,00 DA/KG

Source : Document interne

Voici les prix pour le Roux :

Produit "Le Sénateur"	Taille	Prix
Le Sénateur 160 G	160 G	190,00 DA
Le Sénateur pointe 200 G	200 G	200,00 DA
Le Sénateur 250 G	250 G	300,00 DA
Le Sénateur 350 G	350 G	430,00 DA

Source : Document interne

Voici les prix pour le Sénateur :

Produit "Le Sénateur"	Taille	Prix
Le Sénateur 160 G	160 G	190,00 DA
Le Sénateur pointe 200 G	200 G	200,00 DA
Le Sénateur 250 G	250 G	300,00 DA
Le Sénateur 350 G	350 G	430,00 DA

Source : Document interne

- Commercialisation : Réseau de distribution passant par les grossistes et commerçants jusqu'aux consommateurs.

Services

- Service Client : Absence de structure spécialisée, communication directe avec la direction commerciale pour les doléances.

Activités de Soutien : Comme activité de soutien :

Infrastructure de l'Entreprise

- Direction Générale : Définition des objectifs stratégiques et prise de décisions critiques.
- Gestion des Relations : Relations avec les investisseurs, partenaires et autorités.
- Gestion financière, juridiques et comptable.
- Maintenance des locaux et équipements.
- Système d'information.

Gestion des Ressources Humaines

- Recrutement et Formation : Embauche et formation des employés.
- Motivation et Responsabilisation : Encouragement et gestion du personnel.

Développement Technologique

- Amélioration des processus.
- Développement de nouveaux produits.

Approvisionnement

- Approvisionnement : Importation des ferments et présures de France. Achats des pièces de rechange, du matériel, d'emballages...

Cette chaîne de valeur offre une perspective approfondie du processus complet, depuis la production jusqu'à la commercialisation des produits. Les activités de soutien, telles que la gestion des ressources humaines et le développement technologique, renforcent les opérations principales de la fromagerie. Cette analyse met en lumière chaque étape du processus de fabrication et de distribution, soulignant ainsi l'importance de chaque élément dans la création de valeur.


Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a présenté en détail l'approche méthodologique utilisée dans cette recherche, ainsi que l'échantillon choisi. Une combinaison de méthodes qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaires) a permis de recueillir et d'analyser les données de manière approfondie.


Les résultats qualitatifs issus des entretiens ont mis en lumière des perspectives riches et nuancées sur le sujet étudié. L'analyse des données quantitatives du questionnaire a complété ces résultats en fournissant des statistiques et des tendances claires.

Une analyse croisée des deux types de données a permis de dégager des conclusions globales et d'émettre des recommandations pertinentes pour la fromagerie LAMROUS. L'examen de l'évolution du chiffre d'affaires, l'analyse SWOT et l'étude de la chaîne de valeur ont également apporté un éclairage précieux sur la situation actuelle et les perspectives futures de l'entreprise.

En combinant ainsi des méthodes diverses, ce chapitre a réussi à brosser un portrait détaillé et nuancé de la problématique étudiée, tout en fournissant des pistes d'action concrètes pour la fromagerie LAMROUS. Cette approche méthodologique rigoureuse confère une grande solidité aux résultats et aux recommandations présentés.



Conclusion générale



La différenciation est un élément essentiel pour améliorer la compétitivité commerciale d'une entreprise. Elle permet de créer des produits ou services distinctifs qui répondent spécifiquement aux besoins des consommateurs, ce qui peut aider à augmenter les ventes et les profits. La différenciation peut être réalisée en mettant en avant des caractéristiques telles que la qualité, l'innovation, la localisation, ou les prix compétitifs. Cela permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence et de créer une image de marque forte.

Pour maintenir une compétitivité élevée, il est important que les entreprises continuent de développer de nouvelles caractéristiques et de services pour répondre aux changements dans les préférences des consommateurs et aux innovations technologiques. La différenciation peut également aider à créer des barrières à l'entrée pour les nouveaux concurrents, en offrant des produits de haute qualité à des coûts bas.

Cette étude approfondie a examiné l'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale, en prenant comme cas d'étude la fromagerie LAMROUS. Les deux premiers chapitres ont posé les bases théoriques nécessaires, en explorant d'abord la différenciation comme stratégie concurrentielle clé, ses objectifs, ses formes, ainsi que ses défis et risques. Ensuite, la compétitivité commerciale a été analysée, avec ses aspects théoriques, ses dimensions et ses déterminants cruciaux.

Le troisième chapitre a présenté une étude de terrain rigoureuse, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Les entretiens et les questionnaires ont permis de recueillir des données primaires précieuses sur la situation de la fromagerie LAMROUS. Une analyse croisée approfondie de ces résultats a mené à des recommandations et préconisations concrètes visant à renforcer la compétitivité de l'entreprise via une stratégie de différenciation optimisée.

Pour compléter cette analyse, une étude détaillée de l'évolution du chiffre d'affaires, une analyse SWOT et un examen de la chaîne de valeur de la fromagerie ont été réalisés. Ces éléments ont fourni un éclairage supplémentaire sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise, ainsi que sur les leviers d'optimisation de sa chaîne de valeur.

Cette recherche a réussi à démontrer l'impact significatif de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale, en s'appuyant à la fois sur un solide cadre théorique et sur une étude de cas approfondie. Les résultats et recommandations présentés offrent des pistes précieuses pour aider la fromagerie LAMROUS, ainsi que d'autres

entreprises, à renforcer leur position concurrentielle grâce à une stratégie de différenciation judicieusement mise en œuvre.

En définitive, les éléments analysés dans cette étude confirment l'hypothèse selon laquelle la mise en place d'une stratégie de différenciation représente un puissant levier de compétitivité commerciale pour une entreprise. En se démarquant clairement de la concurrence par des offres distinctives, une entreprise parvient à se positionner avantageusement sur son marché.

Cette différenciation lui permet en effet de cibler avec précision des segments de clientèle spécifiques, aux besoins et attentes particuliers. L'entreprise peut alors parfaitement adapter ses produits et services pour répondre au mieux à ces exigences singulières, se démarquant des propositions généralistes.

Cultiver ses avantages concurrentiels uniques crée ainsi un cercle vertueux : en adressant ces segments de niche avec pertinence, l'entreprise consolide son image, sa désirabilité et sa capacité à pratiquer des prix valorisants. Sa compétitivité commerciale s'en trouve grandement renforcée sur son cœur de cible.

Cette étude a également démontré que la différenciation n'est pas une option mais une nécessité stratégique pour toute entreprise souhaitant durer et prospérer sur des marchés matures et concurrentiels. Seule une identité distinctive permettra de se démarquer durablement de l'offre standardisée.

La différenciation apparaît donc bien comme un outil incontournable pour toute entreprise visant un positionnement commercial fort et pérenne. Son impact vertueux sur la compétitivité en fait un impératif stratégique à intégrer dans la réflexion de toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité



Bibliographie



Références bibliographiques

Ouvrages

1. Garibaldi, G. "Analyse stratégique", Éditions d'organisation, Groupe Eyrolles.
2. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
3. Meier, O. (2022). *Diagnostic stratégique, compétitivité, performance et création de valeur*, Préface de Michel Bisac, 5e édition, Dunod.
4. Porter, M. (1892). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.

Articles

1. Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O., Yasnolob, I. "Methodological and applied aspects of using the bcg matrix".
2. Francois, P. (2016). *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique, Recherche-intervention dans une PME hybride (Doctoral dissertation)*. Université Jean Moulin (Lyon 3).
4. Mutiria, E., Karanja, T., Ngugi, T., Anyanje, & Senaji. (2022). Relationship between competitive aggressiveness on performance of commercial state corporations. *African Journal of Science, Technology and Social Sciences*.
5. Oliver, I. S., Krause, S., Pinyak, S., & Shpylyk, S. (2022). Marketing strategic analysis of the competitive potential of commercial enterprise. *Galic'kij ekonomičnij visnik*.
6. Saulais, P., & Ermine, J. (2016). Émergence d'innovation technologique incrémentale par application, à des experts, de l'analyse du patrimoine intellectuel inventif. *Innovations*.

Mémoire

1. Chaouche, R., & Chioukh, M. (2019-2020). *Essai d'analyse de la compétitivité des entreprises algériennes dans le secteur de l'électroménager : Cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electroménager (Tizi-Ouzou), UMMTO*.
2. Guemlal, M., & Kabouche, L. (2021-2022). *Mémoire de fin de cycle : La stratégie de différenciation comme un levier de compétitive : cas d'entreprises agroalimentaires café "PHENIX DE MIZRANA"*. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
3. TALMENSSOUR, K. (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), Laboratoire MADEO, Université Mohammed I, Oujda, Maroc.

Sites web

1. Blum, E. (2014). MIXMARKETING : La différenciation par les services. Récupéré sur <https://www.cours-marketing.fr/marketing/mixmarketing/la-differenciation-par-les-services/>
2. Kasteleyn, L. (2021). Analyse de la satisfaction client : Comment s’y prendre ? Guest Suite. Repéré sur <https://www.guest-suite.com/blog/analyse-satisfaction-client>
3. Raeburn, A. (2024). Qu’est-ce que l’analyse SWOT ? Exemples et méthode. Récupéré sur <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis>
4. RAMERISON, R. (2022). Stratégie de différenciation. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/strategie-de-differenciation-rojo-ramerison/>
5. Tracol, D., & Fauchère, J. (2022). "Matrice BCG". Récupéré sur <https://systemproject.fr/matrice-bcg/>



Table des matières



Remerciement.....	I
Dédicace	II
Dédicaces	III
Abréviation	II
Liste des figures	V
Liste des tableaux	V
Introduction générale.....	V
Chapitre I : Les stratégies concurrentielles et la différenciation	2
Section 1 : La différenciation comme stratégie concurrentielle	6
1.1. Définition et objectifs de la stratégie de différenciation.....	7
1.1.1. Définition de la stratégie de différenciation.....	7
1.1.2. Objectifs de la stratégie de différenciation.....	9
1.2. La double dimension stratégique et marketing de la différenciation	10
1.3. Les différentes formes de la différenciation	13
1.4. Les défis et risques de la stratégie de différenciation	16
Section 2 : Mise en œuvre d'une stratégie de différenciation	18
2.1. Les leviers de différenciation	18
2.1.1. La différenciation par le produit	19
2.1.2. La différenciation par le service	20
2.1.3. La différenciation par le personnel	21
2.1.4. La différenciation par les points de vente :	21
2.1.5. La différenciation par l'image	22
2.2. Les étapes de la mise en œuvre	23
Conclusion du chapitre.....	29
Chapitre II : La compétitivité commerciale et ses déterminants.....	6
Introduction du chapitre.....	31
Section 1 : Aspects théorique de la compétitivité commerciale.....	31
1.1 Définition de la compétitivité commerciale	32
1.1.2. Le carré de la compétitivité commerciale	33
1.2 Dimensions de la compétitivité commerciale :	37
1.2.1. Les niveaux de la compétitivité.....	37
1.2.2. Typologie de la compétitivité commerciale	39
Section 2 : Les déterminants de la compétitivité commerciale	43

2.1. Les facteurs de la compétitivité commerciale	43
2.1.1. Les facteurs internes à l'entreprise.....	44
2.1.2. Les facteurs externes à l'entreprise.....	52
2.1. Mesure de la compétitivité commerciale	54
2.1.1. Les indicateurs de mesure de la compétitivité.....	54
2.2. Les outils d'analyses	58
Conclusion du chapitre.....	65
Chapitre III: Etude pratique de l'impact de la différenciation sur la compétitivité commerciale de la fromagerie LAMROUS.	31
Section 1 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de l'échantillon choisis.....	67
1. La méthodologie de la recherche utilisée	67
1.1. La Positionnement épistémologique.....	67
1.2. Le type de recherche adopté.....	69
2. Les techniques de recueil et d'analyse des données	70
2.1. Présentation de l'entretien.....	71
2.1.1. Le protocole d'entretien	71
2.2. Présentation du questionnaire.....	72
2.2.1. Structure du questionnaire	72
3. L'échantillon choisis	72
3.1. Présentation de la fromagerie LAMROUS.....	73
3.1.1. Historique de la fromagerie	73
3.1.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise	74
3.1.3. Description des produits de la fromagerie LAMROUS	75
Section 2 : La présentation et la discussion des résultats qualitatifs.....	78
1. Analyse et déroulement des entretiens	78
2. La discussion de résultats des entretiens.....	79
2.1. Entretien semi-directifs avec les cadres de la fromagerie LAMROUS.....	79
2.2. Analyses et discussions des entretiens directifs avec les distributeurs	84
Section 3 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs.....	89
1. Analyse et déroulement du questionnaire	89
2. La discussion des résultats du questionnaire.....	90
3. Analyse croisée du questionnaire :	102

4. Analyse et discussion des résultats :	103
5. Préconisations et Recommandations.....	104
Section 4 : Analyse de l'Évolution CA, SWOT et Chaîne de Valeur de la Fromagerie LAMROUS	106
1. Analyse des chiffres d'affaires :	106
2. L'analyse SWOT de la fromagerie LAMROUS :.....	111
3. La chaine de valeur la fromagerie LAMROUS :	112
Conclusion du chapitre :.....	116
Conclusion générale.....	67
Bibliographie	117
ANNEXES.....	119
Résumé.....	120



ANNEXES



Annexe 1 :

Entretiens semi-directifs avec les responsables de la fromagerie LAMROUS

Q1 : Quelle est la stratégie de différenciation de vos fromages à pâte molle ?

Q2 : Qu'est-ce que qui vous a poussé à adopter la stratégie de différenciation ?

Q3 : Quels défis rencontrez-vous avec cette stratégie ?

Q4 : Comment cette stratégie améliore-t-elle votre compétitivité ?

Q5 : Comment mesurez-vous l'efficacité de la stratégie de différenciation ?

Q6 : Quels retours recevez-vous des clients sur vos fromages ?

Entretiens directifs avec les distributeurs

Q1 : Comment avez-vous découvert la gamme de fromages LAMROUS ?

Q2 : Pourquoi avez-vous choisi les camemberts de la marque LAMROUS ?

Q3 : Quels sont, selon vous, les points forts et les points faibles des fromages LAMROUS par rapport à ceux d'autres ?

Q4 : Quelles sont vos attentes en termes de services et de support de la part de la fromagerie LAMROUS ?

Q5 : Seriez-vous prêt à payer un prix plus élevé pour les fromages LAMROUS ? Pourquoi ?

Annexe 2 :

Bonjour,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de master sur la thématique "L'impact de la stratégie de différenciation sur la compétitivité commerciale : cas de la fromagerie LAMROUS", je vous invite à répondre à ce questionnaire. Votre participation est essentielle pour recueillir des données précieuses qui contribueront à la réussite de cette étude.

Je tiens à vous remercier chaleureusement pour le temps et l'attention que vous consacrerez à répondre à ce questionnaire.

Partie 1 : Informations démographiques

Question 1 : Quel est votre genre ?

- Homme
- Femme

Question 2 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 20 ans
- Entre 21 et 35 ans
- Entre 36 et 60 ans
- Plus de 60 ans

Question 3 : Quelle est votre profession ?

- Étudiant(e)
- Fonction publique
- Salarié(e) en privé
- Sans emploi
- Retraité(e)

Question 4 : Dans quelle tranche de revenus vous situez-vous ?

- Moins de 20.000 DA
- Entre 20.000 DA et 35.000 DA
- Entre 35.000 DA et 55.000 DA
- Plus de 55.000 DA

Question 5 : Quelle est votre situation familiale ?

- Célibataire

- Marié(e) sans enfants
- Marié(e) avec enfants

Partie 2 : Comportement d'achat

Question 6 : Êtes-vous responsable des achats alimentaires au sein de votre foyer ?

- Oui
- Non

Question 7 : Achetez-vous des produits laitiers « Camembert » ?

- Oui
- Non

Question 8 : Si oui, Quels sont les critères les plus importants pour vous dans le choix d'un camembert ? (Classer de 1 à 5 par ordre d'importance)

- Qualité/Goût supérieur
- Prix abordable
- Marque réputée
- Tradition/Fabrication artisanale
- Innovation/Produit différencié

Question 9 : À quelle fréquence consommez-vous du camembert ?

- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Plus rarement

Question 10 : Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous les produits laitiers « Camembert » ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- Hyper et Supermarchés
- Fromageries spécialisées
- Supérette
- Épicerie

Question 11 : En cas de non-disponibilité de la marque recherchée sur les étales, quelles sont les actions alternatives ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- Je me rabattrais sur une autre marque de camembert
- Je changerais de magasin
- Je reporterais mes achats

Partie 3 : Connaissance et perception de la marque

Question 12 : Parmi les marques de camembert ci-dessous, lesquelles connaissez-vous ?

(Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- PRESIDENT
- TASSILI
- LE FRIAND
- LE FERMIER
- TIFRA LAIT
- AUTRES

Question 13 : Quelle est votre marque préférée de camembert (par ordre de préférence) ?

-
-
-

Question 14 : Qu'est-ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit laitier « Camembert » ? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- Qualité du produit
- Prix
- Marque
- Innovation/Caractère différencié du produit

Question 15 : Avez-vous déjà entendu parler de la marque de camembert de la fromagerie LAMROUS “Le friand” ?

- Oui
- Non

Question 16 : A travers quels supports publicitaires l'avez-vous connu ?

- Publicité télévisée
- Publicité radio
- Publicité en ligne
- Recommandation d'amis ou de famille
- Les points de vente
- Les salons d'exposition
- Bouche à oreille

Question 17 : La fromagerie LAMROUS est connue pour : (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- Qualité des produits
- Goût des produits
- Prix
- Variétés des produits
- Rapport qualité-prix
- Autres (veuillez préciser)

Question 18 : Et si vous n'avez pas encore entendu parler de la fromagerie LAMROUS “Le friand”, seriez-vous intéressé(e) à la découvrir ?

- Oui
- Non

Question 19 : Lequel des produits de la fromagerie LAMROUS “Le friand” préféreriez-vous :

- Le friand
- Le Roux
- Le Sénateur

Suite de la question 19 : Et pourquoi ?

Question 20 : En cas d'augmentation des prix de la fromagerie LAMROUS “Le friand” de 50 DA, allez-vous toujours continuer à les acheter ?

- Oui
- Non



Résumé



Résumé :

Le chapitre 1 traite de la différenciation, une stratégie concurrentielle clé. La différenciation permet à une entreprise d'offrir une proposition unique valorisée par les clients, se démarquant ainsi de ses concurrents. Les objectifs incluent créer un avantage concurrentiel, répondre aux besoins spécifiques des clients, générer de la valeur ajoutée perçue, réduire la sensibilité au prix et renforcer la notoriété de la marque. La différenciation a une double dimension stratégique et marketing, créant de la valeur pour le client et une identité de marque forte. Les formes de différenciation comprennent la sophistication, l'épuration, la spécialisation, la différenciation retardée et artificielle. Maintenir la différenciation et gérer les coûts sont des défis majeurs.

Le chapitre 2 aborde la compétitivité commerciale et ses déterminants. La compétitivité est définie comme la capacité d'une entreprise à prospérer dans un environnement concurrentiel, soulignant l'importance de la productivité. La compétitivité-prix (coûts) est distincte de la compétitivité structurelle (qualité, innovation, image de marque). Les niveaux de compétitivité (micro, méso, macro) sont explorés, ainsi que le carré de la compétitivité (productivité, qualité, innovation, flexibilité). Les déterminants incluent des facteurs internes (organisation, production, vente, croissance) et externes (environnement socio-culturel, économique, politique et juridique). Les indicateurs de mesure comprennent le chiffre d'affaires, la part de marché, la rentabilité, la satisfaction client et l'innovation. Les outils d'analyse utilisés sont la chaîne de valeur, l'analyse SWOT et la matrice BCG.

Abstract :

Chapter 1 discusses differentiation as a key competitive strategy. Differentiation allows a company to offer a unique proposition valued by customers, thereby standing out from competitors. Objectives include creating a competitive advantage, meeting specific customer needs, generating perceived added value, reducing price sensitivity, and enhancing brand awareness. Differentiation has a dual strategic and marketing dimension, creating customer value and a strong brand identity. Forms of differentiation include sophistication, streamlining, specialization, delayed, and artificial differentiation. Maintaining differentiation and managing costs are major challenges.

Chapter 2 addresses commercial competitiveness and its determinants. Competitiveness is defined as a company's ability to thrive in a competitive environment, highlighting the importance of productivity. Price competitiveness (costs) is distinct from structural competitiveness (quality, innovation, brand image). Levels of competitiveness (micro, meso, macro) are explored, along with the competitiveness square (productivity, quality, innovation, flexibility). Determinants include internal factors (organization, production, sales, growth) and external factors (socio-cultural, economic, political, and legal environment). Measurement indicators include revenue, market share, profitability, customer satisfaction, and innovation. Analytical tools used are the value chain, SWOT analysis, and BCG matrix.