

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences  
commerciales  
Département des Sciences de Gestion  
Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives

# Mémoire

Présenté par  
Mr **YOUDJOU Rabah**

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de Gestion  
Option : Gestion des entreprises

Thème

**Les pratiques marketings de l'entreprise Algérienne face à la  
concurrence des marques étrangères cas : Condor Algérie**

Soutenu le : 16./02/2017

Devant le Jury composé de :

**Nom et Prénom**

**Grade**

Mr BOUMOULA Samir MCA  
Mr BOUKRIF Moussa Professeur  
Mr IFOURAH Hocine MCA

Univ. de Bejaia Président  
Univ. de Bejaia Rapporteur  
Univ. de Bejaia Examineur

Année Universitaire : 2016/2017

## ***Remerciements***

Tout d'abord je remercie **Allah** le Tout Puissant et le Miséricordieux sans Lui, rien ne peut exister seul sur tout Son Univers, qui m'a guidé et donné du courage pour atteindre ce stade et achever ce travail.

Je remercie profondément M<sup>r</sup> le P<sup>r</sup> BOUKRIF Moussa, Maître de Conférences à l'Université de Bejaïa pour avoir accepté d'encadrer ce travail, pour sa disponibilité ainsi que pour son soutien, ses remarques, ses conseils et ses recommandations ne seront jamais oubliés.

J'adresse également mes sincères remerciements aux membres du jury : le Dr BOUMOULA Samir d'avoir accepté de présider le jury et d'évaluer ce travail : le Dr IFOURAH Hocine qui ont accepté d'évaluer ce travail, et qui m'ont permis de bénéficier de leurs compétences et de leurs connaissances. Leurs suggestions et leurs remarques n'ont fait qu'améliorer la qualité de ce document

Je voudrai témoigner ma reconnaissance également à tous mes amis et toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, leur soutien et leur connaissance pour la réalisation de ce travail.

***Dédicace***

*Je dédie ce travail avec toute affection:*

*A mes parent ...*

*A ma famille ...*

*A tous ceux qui de près ou de loin ont collaboré à la réalisation de ce travail*

*A toutes personnes qui me sont chères...*

*A La mémoire de mon frère Samir.*

Sommaire

Introduction générale

**Chapitre 01 : le marketing, évolution et définition.....07**

Section 01 : Evolution historique et théorique du marketing dans l'entreprise.....08

Section 02 : Définition et extension du concept marketing.....24

**Chapitre 02 : les fondements stratégiques du marketing.....46**

Section 01 : les fondements de l'analyse stratégiques du marketing.....47

Section 02 : la stratégie marketing.....63

**Chapitre 03 : Aspect théorique sur l'analyse de la concurrence et l'industrie.....79**

Section 01 : la concurrence : définitions et approches analytiques.....80

Section 02 : Le paradigme SCP : un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie.....88

Section 03 : Caractéristiques de l'offre des produits électroménagers en Algérie.....110

Section 04 : L'analyse de la dynamique concurrentielle.....120

**Chapitre 04 : Pratique marketing au sein de Condor Algérie.....131**

Section 1 : le marketing à travers les reformes économiques en Algérie.....132

Section 2 : Présentation d'Antar Trade Condor Electronics.....146

Section 03 : Méthodologie de l'enquête.....162

Section 04 : Analyse et interprétation des résultats du cas pratique.....165

Conclusion générale.....185

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux

Liste des figures

Table de matières

# *Liste des abréviations*

**Liste des abréviations :**

<b>BBA</b>	<i>Bordj Bou Arreridj</i>
<b>BCG</b>	<i>Boston Consulting Group</i>
<b>CA</b>	<i>Chiffre d’Affaire</i>
<b>CE</b>	<i>Communauté européenne</i>
<b>CETIC</b>	<i>Centre des techniques de l’information et de communication</i>
<b>CKD</b>	<i>Collections Complètement démontées</i>
<b>CNIS</b>	<i>Centre nationale d’information et des statistiques</i>
<b>CPP</b>	<i>Concurrence Pure et Parfaite</i>
<b>DAS</b>	<i>Domaine d’activité stratégique</i>
<b>ENAPEM</b>	<i>Entreprise nationale d’approvisionnement et de production électrique et électroménagère</i>
<b>ENIEM</b>	<i>Entreprise nationale des industries de l’électroménagers</i>
<b>EPIC</b>	<i>Etablissement Public a Caractère Industriel et Commerciale</i>
<b>FCS</b>	<i>Facteur Clé de succès</i>
<b>FTA</b>	<i>Free To Air</i>
<b>GEMAC</b>	<i>Generale des Matériaux de Construction</i>
<b>HDMI</b>	<i>High Definition Multimedia Interface</i>
<b>HIFI</b>	<i>High Fidelity</i>
<b>IANOR</b>	<i>Institut Algérien de Normalisation</i>
<b>LCD CCFL</b>	<i>Liquid Crystal Display Cold Cathode Fluorescent Lamp</i>
<b>LCD LED</b>	<i>Liquid Crystal Display Light Emitting Diode</i>
<b>LG</b>	<i>Lucky Goldstar</i>
<b>MPEG</b>	<i>Moving Picture Experts Group</i>
<b>OMC</b>	<i>Organisation Mondiale du commerce</i>
<b>PDG</b>	<i>Président directeur Générale</i>
<b>PIMS</b>	<i>Stratégic Planning Institue</i>
<b>PLV</b>	<i>Publicité sur lieu de vente</i>
<b>R&amp;D</b>	<i>Recherche et Développement</i>
<b>SCP</b>	<i>Structure Comportement Performance</i>
<b>SKD</b>	<i>Collections Semi Démontées</i>
<b>SONARIC</b>	<i>Société nationale de réalisation des industries connexes</i>
<b>SONELEC</b>	<i>Société nationale de fabrication et du montage de matériel électrique et électronique</i>
<b>SWOT</b>	<i>Strengths; Weakness; Opportunities; Threats</i>
<b>UHF</b>	<i>Ultra Hautes Fréquence</i>
<b>USA</b>	<i>United State of America</i>
<b>VRV</b>	<i>Volume de réfrigérateur variable</i>
<b>ZALE</b>	<i>Zone Arabe Libre Echange</i>

# *Introduction générale*

## ***Introduction générale***

Le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. Un système de pensée et d'analyse, précisant les fondements idéologiques du concept marketing et les principales implications au plan du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise. En tant que système d'action, le marketing remplit un certain nombre de tâches nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise opérant dans une économie de marché basée sur l'échange volontaire et concurrentiel. De ce fait, ces tâches, dont l'importance et la complexité ont évolué avec les changements de l'environnement technologique, économique, concurrentiel et international.

En effet, l'intensification de la concurrence sur la plupart des marchés au niveau mondial, a mis le marketing au centre des préoccupations des entreprises. Cet intérêt se manifeste à travers deux phénomènes. Le premier est représenté par les ressources allouées à la fonction marketing dans la plupart des entreprises des pays développés. Le second est d'ordre organisationnel, d'où la reconfiguration des chaînes de valeur de plusieurs entreprises multinationales a donné lieu à l'externalisation de plusieurs activités (la production, la distribution, l'approvisionnement), mis à part le marketing et la conception (exemple de Dell).

De ce fait, le marketing (appelé aussi par le néologisme mercatique) est une discipline du management qui cherche à déterminer les offres de bien, de service ou d'idées en fonction des attitudes et des motivations des consommateurs actuels ou potentiels, du public ou de la société en général, qui favorisent leur commercialisation (ou leur diffusion pour activités non lucratives). Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables. Il suscite donc par son aspect créatif des innovations sources de croissance d'activité.

Dans ce sens, le marketing de masse a évolué ces dernières années d'une approche globale vers un marketing segmenté puis individualisé. L'augmentation des services et les nouvelles techniques de communication ont fait évoluer le marketing. JOHN KENNETH GALBRAITH envisageait auparavant le marketing comme un outil servant une filière inversée du capitalisme le consommateur n'étant plus maître de ses choix du fait d'absence de pouvoir au consommateur d'un marketing cherchant à convaincre le client, les entreprises cherchent maintenant à s'adapter à celui-ci. Ainsi les entreprises cherchent à assurer une « Co-construction » de l'offre avec le client ou à étendre le nombre de services souvent par la

création de bouquets satisfaisant les segments de clientèle. Ceci implique une certaine modularité ou une différenciation compétitive retardée qui ne facilite pas les économies d'échelle recherchées par le management.

### **Contexte de la recherche :**

La loi 90-10 du 14 avril relative à la monnaie et le crédit, a enclenché le processus de transition de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie libérale. Ce processus de réforme est conforté par la signature de l'Algérie en 2001 d'un accord de libre-échange avec l'union européenne, et une adhésion probable à l'organisation mondiale du commerce (OMC). Les entreprises algériennes, qui n'étaient pas préparées à cette ouverture brutale, n'ont pas cessé de subir les effets de ces mutations, notamment du fait de l'apparition de nouveaux produits concurrents importés essentiellement des pays européens et asiatiques. Ces produits sont souvent compétitifs présentant un meilleur rapport *Qualité/Prix* et répondent mieux aux besoins du consommateur algérien. C'est dans cet environnement concurrentiel et sous ces influences que le concept du marketing commence à faire son apparition dans la gestion des entreprises algériennes d'une part, et dans le cadre des programmes de mise à niveau des entreprises d'autre part.

Jusqu'à-là, Le marketing été une discipline quasi « ignorée » des dirigeant des entreprises publiques algériennes qui, longtemps, ont bénéficié d'un quasi-monopole sur le marché algérien dans la période de l'économie planifiée. Il s'agit de la période 1962-1988 ou elles étaient classées au premiers rang au détriment de l'entreprise privée, souvent de petite taille et présente un caractère de propriété familial.

Mais, depuis l'ouverture de l'économie sur l'extérieur, et dans le cadre du plan d'ajustement structurel négocié avec les institutions monétaires internationales (notamment FMI et banque mondiale), préconisant la restructuration des entreprises publiques d'une part, et se basé sur un nouveau levier qui est la petite et moyenne entreprise pour croissance économie et le renforcement et la compétitivité de l'économie algérienne dans le contexte de mondialisation d'autre part.

En revanche, les avantages comparatifs dont l'Algérie dispose notamment en termes de coût de la main d'œuvre, la disponibilité des matières premières et des sources énergétiques en particulier, offrent des possibilités pour les entreprises algériennes (publiques ou privée) de se rebondir et de gagner en compétitivité.

Dans ce sens, l'«*esprit marketing*» devient une nécessité pour toute entreprise. En effet, la démarche marketing peut apporter des solutions pour l'entreprise dans la mesure où l'environnement est propice à son application après plusieurs réformes.

### **Motifs de choix du thème :**

1. L'importance du marketing pour l'entreprise dans le contexte de concurrentiel.
2. La dimension stratégique du marketing dans un contexte de mondialisation des marchés.
3. L'enjeu de l'intégration de la démarche et pratique marketing dans les entreprises algériennes pour renforcer leur compétitivité de la cadre de l'ouverture de l'économie à la mondialisation.
4. Les enjeux stratégiques et opérationnels du marketing dans l'entreprise algérienne.
5. L'opportunité d'adoption de la démarche marketing par les entreprises algériennes en général, et celles du secteur de l'électroménager en particulier.
6. Le nombre limité de recherches consacrées au sujet du marketing dans l'entreprise algérienne.

Dans ce cadre, nous formulons la problématique portant sur le questionnement principal suivant :

**« Quel sont les pratiques du marketing adopter ou appliquer au sein de l'entreprise algérienne pour faire face à la concurrence des marques étrangers ? »**

De cette problématique, des questions complémentaires méritent d'être posées :

- Quel est l'état du développement des pratiques marketings au sein de nos les entreprises ?
- Les pratique du marketing dans les l'entreprise algérienne font elles l'objet d'une réflexion stratégique ?
- Quels sont les obstacles à la pratique du marketing en Algérie, notamment dans le secteur de l'électroménager ?
- Comment assurer les pratiques marketings à ces entreprises et assurer la promotion des ventes qui leurs permettent d'être compétitive face au défi de la concurrence et la mondialisation du marché ?
- Quels sont les contraintes qui empêchent les ventes du produit (marque local) face à la concurrence ?

Après une revue de la littérature relative au marketing en général et à la réflexion stratégique du marketing en particulier (marketing stratégique) et la pré-enquête réalisée sur le terrain de notre recherche (l'entreprise Condor Algérie), nous avons avancé les deux hypothèses citées ci-dessous :

➤ **Hypothèse 1 :**

Les pratiques du marketing de l'entreprise algérienne, se limite à la pratique d'un marketing aval en utilisant des différente technique relative au mix-marketing, sans réflexion stratégique préalable et formalisée relevant du marketing amont. Ce dernier, qui nécessite l'amélioration du cadre institutionnel de l'investissement en général et celui de l'information en particulier par le développement d'un marché de l'information économique.

➤ **Hypothèse 2 :**

Les principaux obstacles qui empêchent le développement du produit sont liés au manque de confiance du consommateur à ce produit et sa préférence à d'autres marques qui sont plus fiables.

### **Objectif de la recherche :**

L'objectif de notre travail est double :

*Sur le plan théorique*, il s'agit de présenter le cadre conceptuel du marketing, en référence aux supports du courant de pensée de marketing-management, d'une part. Et de présenter la démarche marketing stratégique, c'est-à-dire, le passage de la stratégie entreprise à la stratégie marketing, d'autre part (du marketing stratégique au marketing opérationnel).

*Sur le plan pratique*, il s'agit d'étudier la pratique marketing dans le contexte algérien qui celui de transition vers l'économie de marché et de vérifier son degré de praticabilité et d'intégration au niveau des entreprises algériennes notamment celles du secteur l'électroménagers Condor Algérie.

### **Méthodologie de la recherche et plan de travail**

Afin de répondre à notre problématique et dans la perspective de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ, nous avons opté pour **la méthode qualitative de nature exploratoire** en menant une **enquête de terrain** auprès de l'entreprise algérienne du secteur de l'électroménagers Cas de Condor Algérie.

Pour bien mener notre travail de recherche nous avons procédé en quatre grands chapitres :

***Le premier chapitre***, aura pour objet l'étude historique et théorique du concept marketing cela selon les deux principaux axes, à savoir :

- Evolution historique et théorique du marketing dans l'entreprise (Section I).
- Définition et extension du concept marketing (Section II).

***Le deuxième chapitre***, à son tour portera sur les fondements stratégiques du marketing. En abordant, deux axes en référence à la démarche marketing (du marketing stratégique au marketing opérationnel), à savoir :

- Les fondements d'analyse stratégique (Section I).
- La stratégie marketing (Section II).

***Le troisième chapitre***, comporte les aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie aura pour objet la présentation de la concurrence, à savoir :

- la concurrence : définitions et approches analytiques (Section I).
- le paradigme SCP : un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie (Section II).
- L'offre des produits électroménagers en Algérie (section III).
- L'analyse de la dynamique concurrentielle (section IV).

***Le quatrième chapitre***, portera sur le pratique marketing au sein de Condor Algérie notamment dans le secteur l'électroménager.

- Le marketing à travers les réformes économique en Algérie (Section I).
- Présentation d'Antar Trade Condor *Electronics* (Section III).
- Méthodologie de l'enquête (Section IV).
- L'enquête de terrain auprès des unités commerciale et des show-rooms enquêtés de la région est et centre (Section II).

En fin, après la présentation et l'analyse les résultats de notre recherche, nous s'efforcerons d'ouvrir des perspectives de recherche au sujet de la pratique du marketing et ses enjeux actuels et futurs pour l'entreprise algérienne.

***Chapitre 1 :***  
***Le marketing, évolution et***  
***définition***

***Chapitre 1 : le marketing, évolution et définition :***

Le marketing est une discipline de management qui cherche à déterminer les offres des biens et des services en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs. Il est constitué d'un ensemble d'outils et de moyens d'action qui permet à l'entreprise de s'adapter et de satisfaire le consommateur.

L'objet de ce premier chapitre est de présenter les fondements théoriques relatifs à l'évolution du marketing, ses concepts de base ainsi que les différentes approches de l'étude du comportement du consommateur.

La première section porte sur l'évolution historique et théorique du marketing dans l'entreprise en tant que pratique et en tant que concept. En effet, les pratiques sont anciennes et ont existé depuis les premiers échanges commerciaux. Les différentes écoles de pensée en marketing seront aussi présentées dans cette section.

La deuxième section définit le concept de base de la fonction marketing et la définition et l'extension du concept marketing, ainsi que les différents domaines d'application de cette fonction, que se soit dans le secteur marchand ou le secteur non marchand.

## CHAPITRE I

### *Le Marketing : évolution et définition*

#### **Section 01 : Evolution historique et théorique du marketing dans l'entreprise**

Retracer l'histoire du marketing est un exercice difficile parce que, avant tout, il faut distinguer les pratiques de la théorie. Les pratiques sont anciennes et elles remontent aux premiers échanges de produit entre les humains. La volonté de donner la valeur à son produit a toujours existé mais sans pour autant rentrer dans un cadre formel. La théorie marketing est jeune, son apparition remonte à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle est début 20<sup>ème</sup>. Notre travail va s'intéresser dans un premier temps à l'évolution de la pratique puis dans un second temps à l'histoire de la théorie marketing.

#### **1.1. Evolution historique du marketing :**

Nous présentons trois périodisations de l'histoire du marketing. On commencera par la périodisation proposée par Keith et Levitt, elle est considérée comme simpliste. Les deux autres périodisations, proposées respectivement par *FULLERTON* et *TEDLLOW*, sont complémentaires.

##### **1.1.1. La périodisation classique ou traditionnelle : d'une optique production à une orientation marché.**

L'histoire de l'évolution du marketing a été souvent retracée à travers trois grandes étapes :

- l'ère de la production.
- L'ère de la vente.
- l'optique client ou approche marketing.

##### **1.1.1.1. L'orientation produit :**

Dans cette approche, le marché est caractérisé par un déséquilibre entre l'offre et la demande, ou la demande excède largement l'offre. C'est un mode d'organisation, qui caractérise un environnement économique où il existe un marché potentiel important et une pénurie de l'offre. Les capacités de production des entreprises ne peuvent pas répondre aux

besoins du marché. Ce type de situation économique a été observé notamment au début du siècle au cours de la révolution industrielle, et plus près de nous dans l'immédiat après-guerre. Cet environnement existe actuellement dans plusieurs pays en voie d'industrialisation<sup>1</sup>.

Dans un tel environnement le rôle du marketing est très limité. Il se réduit à l'organisation de la vente des produits déjà fabriqués. L'utilisation des techniques promotionnelles est inutile, vu que les capacités de fabrication de l'entreprise ne peuvent pas couvrir les besoins du marché. Les contacts de l'entreprises avec la demande finale sont inexistantes, ils sont réduits au premier niveau, souvent des intermédiaires dans le processus de distribution. Cette orientation favorise le choix d'un mode organisation qui est caractérisé par :

- un déséquilibre entre les fonctions, dans le sens où il y a des fonctions considérées comme étant prioritaires, à savoir, la fonction production ; finance et approvisionnement.
- le choix du produit à fabriquer et à vendre est fait au niveau de la production, car les contraintes techniques de fabrication ne sont pas encore résolues.

L'orientation produit favorise une forme de « myopie », elle s'appuie sur l'hypothèse que l'entreprise sait ce qui est bon pour le client. Ce mode d'organisation a été dominant durant les premières phases de l'économie capitaliste, jusqu'à ce que la crise de 1929 impose une autre vision de la relation entreprise-marché. Ce mode d'organisation existe aujourd'hui dans certains pays en voie de développement, ou il y a à présent des marchés en sous-capacité de production.

#### **1.1.1.2. L'orientation vente :**

Cette optique part de l'hypothèse implicite que le marché est capable de tout absorber, si on y met une pression suffisante. Cette période se caractérise par une amélioration de la productivité, grâce à des innovations technologiques et organisationnelles.

Cette vision suppose, que l'entreprise va vendre le plus de produit au plus grand nombre de consommateurs possible, sans pour autant que l'entreprise se préoccupe de l'utilité des

---

<sup>1</sup> Olivier Badot et Bernard Cova : « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing rééchantées », Revue Française de Marketing n° 195-5/5 Novembre 2003.p 32.

produits qu'elle va vendre. Plusieurs outils de marketing opérationnel, tels que les promotions de ventes, publicité et d'étude de marché sont sollicités.

Cette phase était caractérisée par le développement des réseaux de distribution et l'apparition des de nouvelle techniques de distribution comme le libre-service. Durant cette période aussi, les marchés géographiques des entreprises sont de plus en plus vastes, ce qui a créé un éloignement physique des consommateurs de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'on va solliciter des techniques de commercialisation plus élaborées comme la force de vente et la publicité média. Malgré toutes ces évolutions, le rôle stratégique d'élaboration de nouveaux produits est assuré par la fonction production.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, cette nouvelle orientation, a vu apparaitre une direction commerciale-vente qui a pour rôle principal de faire pression sur le marché et gérer également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnement, etc. et on a constaté un léger rééquilibrage entre les fonctions, commerciale et production.

### **1.1.1.3. L'optique client :**

On considère que la satisfaction du client est le meilleur moyen, pour l'entreprise, d'atteindre ses objectif en terme de rentabilité et de croissance. Dans des marchés de plus en plus concurrentiels, le marketing prend une dimension stratégique. Le rôle du marketing ne se limite pas seulement à exploiter des marchés attractifs, de nouveaux produits répondant mieux aux besoins du consommateur ; se différencier des concurrents en créant des avantages concurrentiels dans chaque domaine d'activité stratégique.

Les concepts de segmentation et de positionnement sont devenus incontournables dans des marchés de plus en plus concurrentiels. Sur le plan des structures organisationnelles, les changements sont apparents. On voit apparaitre des départements marketing au niveau des entreprises, dont le rôle est souvent stratégique. Cette vision a connu sa période euphorique pendant les années 50 et 60, et la demande stagnante des années soixante-dix, l'a rendu incontournable pour faire face à une concurrence de plus en plus mondiale.

#### 1.1.1.4. L'optique marché :

L'orientation-marché implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large. Cinq acteurs clés à prendre en considération : le client direct et /ou final, le client distributeur, la concurrence, le client prescripteur et l'environnement macro-marketing. Cette périodisation, proposée par Keith, présente des limites qu'il faut signaler.

La première critique concerne le *caractère révolutionnaire du changement*. Le passage d'une « période » à une autre n'était pas brusque, mais plutôt *graduel* au rythme des innovations technologiques et organisationnelles.

La deuxième critique qu'il faut signaler c'est le *caractère généraliste de cette périodisation*.

**KEITH** a fondé son analyse sur l'évolution de pratique marketing de l'entreprise américaine **PILLSBURY**. **CHANDLER**, **TEDLOW** et **JONES**<sup>3</sup>, confirment le caractère graduel du changement d'une part, et stipulent que : ce qui est valable pour **PILLSBURY**, ne l'est pas forcément pour les autres entreprises et que ce qui est valable pour l'USA ne pourra pas être validé dans tous les pays. Dans le même sens **PIERRE VOLLE**, a appuyé les critiques précédentes et avance que l'ère de la production n'a jamais existé et que durant les périodes allant de 1870 à 1890 et de 1920 à 1930, plusieurs marchés ont connu une grande intensité concurrentielle, et cela pour plusieurs raisons :

- Des surproductions fréquentes et une incertitude de la demande ;
- Les crises des années 1870 et 1929
- Les valeurs religieuses et traditionnelles s'opposaient au développement de certain produit et à leur consommation.

Dans ce contexte, les chefs d'entreprises ont fourni beaucoup d'efforts pour stimuler la demande, du coup l'activité de production était appuyée par une activité commerciale. Si on

---

<sup>2</sup> La Pillsbury Company était une société agroalimentaire américaine dont le siège social était situé à Minneapolis, Minnesota. Avant son acquisition par General Mills en 2001, c'était l'une des plus importantes sociétés de son industrie

<sup>3</sup> In Gilles Marion, le marketing management en question, Revue Française de gestion, Janvier-Février 1995, p18.

part du principe de l'inexistence de l'ère de production, on peut déduire l'ère de la vente et du marketing n'ont jamais existé.

### **1.1.2. La périodisation proposée par FULLERTON :**

**RONALD FULLERTON** est le premier à remettre en cause les travaux de **KEITH**, et propose une autre périodisation constituée de quatre grandes phases de l'évolution du marketing, en remontant à la fin du moyen âge.

#### **1.1.2.1. Le décor est planté (1500 – 1750)<sup>4</sup> :**

Cette période correspond à l'époque de l'émergence de l'éthique capitaliste, en permettant la recherche du profit. Dans un système de valeur dominant ou, l'activité commerciale est assimilée à un crime, la légitimation de la recherche du profit n'était pas une chose aisée. C'est à cette époque les premières institutions marchandes naissent notamment le commerce de gros<sup>5</sup>. Cette période était caractérisée par une stimulation ponctuelle de la demande, d'une ampleur limitée, orientée essentiellement vers une aristocratie.

#### **1.1.2.2. Les débuts du marketing moderne (1750 – 1850) :**

Cette période débute au environ de 1750 en Angleterre et 80 ans plus tard aux USA<sup>6</sup>. Durant cette période, des efforts réguliers et généralisés de commercialisation accompagnaient l'activité de production. Plusieurs facteurs ont contribué à cette évolution de la pratique commerciale, le facteur le plus important est sans doute l'élargissement des marché, ce dernier est facilité par, les progrès techniques réalisés dans la production et le transport.

#### **1.1.2.3. La construction d'une superstructure (1850 – 1930) :**

Cette phase débute en Angleterre vers 1850 et vingt ans plus tard aux USA, pur se terminer au moment de la crise de 1929. Cette période était marquée par l'apparition de la plus part des pratiques que nous connaissons aujourd'hui : la marque, les institutions de sondage, les agences de communication, les grands magasins, les chaines de magasin. Les pratiques marketings étaient de plus en plus visibles. C'est à cette période qu'on a commencé

---

<sup>4</sup> Pierre Volle, Marketing, comprendre l'origine historique, université paris dauphine, p 12.

<sup>5</sup> Idem, p 13

<sup>6</sup> Idem, p 14

a utilisé des techniques taylorienne dans la gestion de la force de vente<sup>7</sup>. La permanence des pratiques marketings a fait apparaître les premières régulations de cette discipline.

#### **1.1.2.4. L'ère de la formation et de la sophistication de 1930 à nos jours :**

Durant cette dernière phase, le marketing continu de se développer de façon non linéaire<sup>8</sup>, des périodes de calme et des périodes où le marketing fait face à des critiques (1929-1932 et la fin des années 60). Les institutions se transforment parfois radicalement, sous l'effet des évolutions technologiques et sociales : commerce en périphérie des agglomérations, diffusion de la publicité dans de nouveaux médias comme la radio et la télé, le développement des instituts de sondage et d'étude de marché, le développement des moyens de stockage de données. La formalisation de l'instruction au technique marketing s'est répondu à travers les écoles et les universités et plusieurs titres de manuel et de revue ont fait leur apparition.

#### **1.1.3. Les phases du marketing selon TEDLOW :**

**RICHARD TEDLOW**, qui est professeur à « *Harvard Business School* » propose une périodisation des phases de l'évolution du marketing sur plusieurs périodes, en partant de l'unification du marché américain jusqu'à sa segmentation sur des bases démographiques, socio-économiques, culturelles et géographiques. TEDLOW complète la périodisation de FULLERTON<sup>9</sup> notamment pour la période contemporaine.

##### **1.1.3.1. La fragmentation jusqu'en 1880 :**

Lors de cette première phase les Etats Unis étaient divisés en une multitude de fragments géographique<sup>10</sup>. Dans un pays immense comme les ETATS Unis, la plus part des marchés étaient de dimension locales, car les moyens de transport notamment les réseaux des chemins de fer n'étaient pas développés. Les transactions portaient sur des quantités de marchandise limitées, ce fait que les marges étaient importantes. Cela limitait les échanges commerciaux. Les marchandises sont souvent vendues en vrac, d'où la quasi-absence de marque.

---

<sup>7</sup> Franck cochoy, une histoire du marketing, ou comment discipliner l'économie de marché, édition la Découverte, Paris 1999, P 103.

<sup>8</sup> Idem. P 140.

<sup>9</sup> Pierre Volle, Marketing, comprendre l'origine historique, université paris dauphin, article non publié, P 15

<sup>10</sup> Idem, P 15.

### 1.1.3.2. L'unification (1880 – 1920) :

Avec le développement des chemins de fer, qui passent de 5000 km en 1840 à 150 000 km en 1880, pour atteindre 270 000 km en 1890. Le marché est devenu national, ce qui a permis l'extension de plusieurs marchés, en particulier le marché des produits alimentaires réfrigérés (la viande, les fruits et légumes). L'élargissement du marché a permis l'augmentation des quantités vendues des produits, ce qui a réduit les coûts unitaires de fabrication. Cette diminution des prix de ventes a encore élargie le marché vers une population plus large et moins aisé<sup>11</sup>. Durant cette période, on a vu la naissance de la société de la consommation<sup>12</sup>. Durant cette période, sont fondée beaucoup d'entreprises américaines qui vont révolutionner le monde avec des modes de consommation nouveaux<sup>13</sup>.

### 1.1.3.3. La segmentation des marchés :

Dans cette phase la segmentation s'est développée, on utilise des critères démographiques, socioéconomique, socioculturelle et psycho-graphiques pour découper les marchés<sup>14</sup> en groupe de consommateurs. Cette segmentation a permis le passage d'une guerre par les prix à une différenciation des produits. La segmentation n'est pas un retour au marché fragmenté, mais c'est une conciliation entre la pertinence des critères choisis et les économies d'échelle. Il faut noter que l'essor des technologies de la communication, notamment la télé et la radio ont facilité la segmentation.

## 1.2. Présentation des écoles de pensées en marketing :

Durant la période précitée (1850 – 1929), plusieurs écoles de pensées<sup>15</sup> ont émergé, et leur présentation obéit à un ordre chronologique de leur apparition, les plus dominantes sont :

- De l'école des biens à l'école de pensée managériale ;

---

<sup>11</sup>Fullerton considère, contrairement à d'autres auteurs, Henry Ford comme un grand homme du marketing : il explique que le fait de fabriquer un seul modèle de voiture (la Ford T de couleur noire) ne doit pas être perçu comme une indifférence au besoin du marché, mais il faut considérer cela comme étant un moyen pour élargir le marché vers des « segments » de consommateurs moins aisés.

<sup>12</sup> La société de consommation est une construction sociale typiquement américaine, c'est une démarche de démocratisation de la consommation. La recherche du profil par le volume fait que les industriels acceptent des petites marges pour un grand volume de vente.

<sup>13</sup> COCA COLA et Johnson & Johnson (fabriquant de produit pharmaceutique) en 1886, American Tobacco (producteur de tabac) en 1887, Kodak en 1887, Heinz (dans le secteur de l'agro-alimentaire) en 1888.

<sup>14</sup> Nous reviendrons dans le deuxième chapitre sur la segmentation des marchés.

<sup>15</sup> GREYNER E.T. *Régional-spatial analysis in marketing*, Journal of Marketing, in Yves Chirouze, Marketing étude et stratégie, éd Ellipse, Paris 2007.

- De l'école de la pensée du comportement de l'acheteur à l'école de l'échange social.

### **1.2.1. De l'école des biens à l'école de pensée managériale :**

#### **1.2.1.1. L'école des biens :**

Elle démarre en 1990 et correspond à l'émergence du marketing comme discipline indépendante avec une différenciation qui se centre sur le produit. Elle prend sa source dans l'économie de l'agriculture, un de ses objectifs est la recherche d'une classification des produits<sup>16</sup>. La classification la plus utilisée est celle qui distingue des biens banaux (*Shopping goods*), des biens normaux (*Convenience goods*) et des biens spécifiques (*Speciality goods*). Le but des auteurs de cette école est la mise au point de procédures et de techniques marketing valables quel que soit le produit auquel elles s'appliquent.

#### **1.2.1.2. L'école de la pensée fonctionnelle :**

L'objet de la recherche est centré sur les activités nécessaires aux actions marketing. Elle voit le jour en 1912 quand ARCH SHAW propose, dans un article fondateur de cette école, la première classification des fonctions marketing avec les points suivants : le partage des risques, le transport des marchandises, le financement des opérations, la vente de la communication et des innovations de produits, l'assemblage, l'assortiment et les réexpéditions. Depuis, beaucoup d'autres classifications ont été proposées par des autres comme WELD, FULBROOK, Mac GARRY. Cette école a donné naissance aux fameux 4Ps de Mac CARTHY qui sont le prolongement naturel de ces classifications de fonctions.

#### **1.2.1.3. L'école de pensée institutionnelle :**

Elle occupe une place centrale dans le développement de la discipline marketing et existe dès les premiers jours de la discipline. Elle a pour objets de recherche les organisations remplissant les fonctions nécessaires pour apporter les marchandises du producteur au consommateur : « *The distribution Channel* », soit « la chaîne de distribution » (elle a

---

<sup>16</sup> Une école de pensée se définit selon les points suivants :

- Tout d'abord, elle doit avoir un centre d'intérêt distinct qui relève de buts et d'objectifs du marketing, précisant qui va ou devrait bénéficier des activités et de la pratique marketing.
- Elle doit aussi avoir une perspective quant à la raison pour laquelle les activités du marketing sont ou devraient être exercées par les parties prenantes.
- En plus d'être associée à un penseur pionnier, une école de pensée devrait être associée à un nombre significatif d'autres érudits qui ont contribué au processus de pensée.

engendré l'école de la dynamique organisationnelle qui analyse les relations entre les acteurs d'un même canal de distribution, mais de façon plus comportementaliste).

Elle naît en 1910 de la nécessité de justifier aux yeux du public les marges réalisées sur les produits agricoles, c'est-à-dire la différence de prix de vente entre le producteur (sur place) et le magasin de détail (en ville), ce qui amène les chercheurs à une évaluation des organisations de transformation et de transport des marchandises.

Cette école a ensuite connu un déclin : elle fut en quelque sorte évincée par l'école de la dynamique organisationnelle. Elle pourrait présenter un grand intérêt à une époque où les technologies de l'information et de la communication remettent complètement en cause de nombreuses filières de distribution.

#### 1.2.1.4. L'école de pensée managériale :

Elle démarre fin des années 40, début des années 50 avec la création par **DEAU et BAUMOL** de l'économie managériale dont le but était de traduire la théorie économique souvent abstraite en des principes managériaux facilement praticables. Le même mouvement s'est amorcé en marketing avec **HOWARD** en 1957, ou **KELLY et LAZER** en 1958. Cette école a connu son plein essor dans les années 60 avec des auteurs comme **LEVITT, BORDEN, SMITH...** et l'introduction de concepts comme « la myopie marketing », le « marketing mix », le cycle de vie du produit ou la segmentation du marché qui ont eu une très grande résonance dans la littérature et l'enseignement marketing. C'est aussi l'essor du concept marketing qui met le consommateur/client au cœur du processus de l'organisation.

La plupart de ces concepts ont été fortement remis en cause dans les années 80, mais il faut constater qu'ils restent toujours très utilisés et très attractifs (segmentation critiquée par **WINTER** en 1984, cycle de vie du produit mis en question par **DAY** en 1981 et **GARDNER** en 1987, concept marketing mis en cause par **HOUSTON** en 1986...). Cette école a engendré une littérature extrêmement abondante, beaucoup d'études empiriques, des articles conceptuels, des études de cas. Elle s'est également intéressée au positionnement des produits, aux interfaces du marketing avec les autres fonctions de l'organisation. Elle se caractérise par son souci constant d'opérationnalité. Nous allons développer les apports de cette école, plus loin.

## **1.2.2. De l'école de la pensée du comportement de l'acheteur à l'école de l'échange social :**

### **1.2.2.1. L'école de pensée du comportement de l'acheteur :**

Cette école de pensée est basée sur l'étude du comportement et qui est descriptive et non plus normative. Elle marque en ce sens une rupture avec les écoles précédentes ; de plus, elle s'intéresse à l'individu et non plus au marché ou aux consommateurs. C'est un changement de paradigme. Son objectif est de comprendre pourquoi les consommateurs se comportent, comme ils le font, dans le marché. Ses recherches sont assez fragmentaires, avec des approches issues de la psychologie, de la sociologie ou de l'anthropologie. Sa recherche est centrée sur les produits de grande consommation. Elle est également très focalisée sur le choix des marques. Cette école a eu un très grand impact sur la discipline du marketing et a attiré de nombreux chercheurs dont beaucoup venaient d'autres disciplines.

Cette école de pensée a eu une production très importante ; son démarrage s'est fait après la seconde guerre mondiale, quand les entreprises, devant certaines difficultés à écouler leurs produits ont alloué des fonds à cette recherche basée sur les disciplines du comportement. Les grands tenants de cette école sont *HALL* (1960), *MARCH et SIMON* (1958), *EDWARDS* (1961), *KATONA*, *LAZARFELD*, *ROGERS*, *ARNDT*, *ROBERTSON*... en 1970, cette école s'est distinguée comme discipline autonome du marketing avec la création de l'ACR (*Association of Consumer Research*) et la publication du JCR (*Journal of Consumer Research*) en 1974. Actuellement, beaucoup de recherches se constituent dans ce cadre, on peut identifier rapidement cinq catégories : l'étude des achats industriels et des centres d'achat, les services publics et sociaux (*SHELL*, *WRIGHT*, *KOTLER*,...), le marketing interculturel (*DICHTER*...), l'achat en famille, les recherches sur le concept d'attitude (*JACOBY*, *SPELLER*,...). Dans les années 80, la recherche comportementale a un peu abandonné les modélisations multi-attributs pour étudier les rituels, la symbolique, les signes ... etc.

### **1.2.2.2. L'école de pensée de l'action :**

L'école de l'action de la pensée marketing représente à la fois la recherche empirique et la pensée conceptuelle s'intéressant au bien-être et à la satisfaction du consommateur, par le biais de l'étude de mauvaises pratiques du marketing par des organisations. Cette école se centre donc sur des cas spécifiques de consommateurs ou d'entreprise. Elle s'est développée

sous la poussée des consommateurs et d'hommes politiques, et a donc connu son essor à la fin des années 60, quand le mouvement consumériste a pris une importance nationale, notamment aux Etats Unis dans un premier temps et en Europe occidentale par la suite.

Ce sont en fait trois champs de recherche parallèle qui se sont développés : le premier sur les malversations en marketing basé sur des cas d'espèces, le second sur des populations dites « désavantagées » comme les noirs, les handicapés, les pauvres et autres communautés de consommateurs minoritaires, le troisième sur les mécanismes de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur.

Peu de chercheurs se sont intégrés à cette école. La polémique lancée par Peter **DRUCKER** concerne la rupture entre producteur et consommateur qui ne portent pas le même regard sur les mêmes choses. Il préconise donc de « prendre le point de vue de l'acheteur ». **KOTLER** va plus loin en disant que cette orientation est nécessaire mais pas suffisante, pour au moins deux raisons :

- il est très difficile de définir objectivement la satisfaction du consommateur.
- ce que le consommateur désire n'est peut-être pas bon pour lui (arbitrage entre la satisfaction à court terme et à long terme avec l'exemple du marché du fitness).

### 1.2.2.3. L'école de pensée du macro-marketing :

Elle étudie le rôle et les impacts des activités et des institutions marketing sur la société et vice versa. Elle est née dans les années 60 de l'intérêt croissant manifesté pour le rôle des institutions d'affaires dans la société. L'opinion publique qui considérait les affaires comme une institution fiable et nécessaire dans la société fondée sur le système de la libre entreprise, a commencé à douter de leurs intentions et de leurs activités à partir de cas d'espèce, comme la thalidomide<sup>17</sup> ou la production d'automobiles défectueuse. C'est la seule école avec l'école managériale à prendre en compte l'environnement, à ceci près que l'école managériale considère l'environnement comme un ensemble de variables exogènes incontrôlables. L'objectif du macro-marketing va être d'essayer de comprendre la connotation négative du marketing. Les auteurs de cette école sont : **HANCOOK, HOLLOWAY, FISK**. Il y a en effet

---

<sup>17</sup>Thalidomide est un médicament utilisé durant les années 1950 et 1960 comme sédatif et anti-nauséeux, notamment chez les femmes enceintes. Or, on découvrit qu'il provoquait de graves malformations congénitales.

deux champs de recherche : l'un s'intéresse au consumérisme et au rôle des affaires dans la société, l'autre à l'internationalisation du marketing.

#### **1.2.2.4 L'école de pensée de la dynamique organisationnelle :**

Elle est directement issue de l'école institutionnelle puisque ces deux écoles cherchent à comprendre et expliquer les activités intriquées des canaux de distribution. Mais alors que l'école institutionnelle s'appuie sur une analyse économique, l'école de dynamique organisationnelle porte sa recherche sur les besoins et les objectifs de chaque acteur du canal de distribution, fabricant grossiste ou détaillant. La chaîne de distribution est vue comme une coalition concurrentielle basée sur des intérêts particuliers. C'est une école assez récente qui a pris son essor dans les années 70 avec quelques prémices dans les années 50.

#### **1.2.2.5. L'école de pensée des systèmes :**

Cette école est née dans les années 60 de découvertes dans d'autres domaines prenant sur les systèmes. On a constaté une extrême popularité du terme « système » en marketing comme d'autres domaines. Les auteurs sont **FORRESTER, BOULDING, KUHN, BERTALANFFY, KATZ, KHAN...** Pour eux, le marketing est un sous-système de la société, lui-même ayant des sous système qui sont le marché ou les canaux de distribution par exemple. Les études portent à la fois sur les éléments du système et sur les relations entre ces élément et aboutissement à la mise à jour des interactions qui existent dans tous les éléments composant le système marketing ; par exemple : les interactions entre individus et les interactions entre recherche en marketing et mise en œuvre de techniques (ce qui n'est pas très éloigné de notre thèse sur certains aspects). Il faut noter que l'école fonctionnaliste d'**ALDERSON** pourrait trouver sa place dans l'école systémique.

#### **1.2.2.6 L'école de l'échange social :**

Son démarrage a eu lieu dans le milieu des années soixante en ne limitant plus les objectifs du marketing aux échanges entre vendeurs et acheteurs. Les pionniers de cette école sont **ALDERSON, Mac INNES**, puis **KOLTER** en 1972 avec son concept générique du marketing : la transaction ou l'échange. Puis, ce fut **BAGOZZI** qui, à partir du milieu des années 70, fut le porte-parole de cette école avec de nombreux articles portant sur le concept d'échange considéré comme le concept fondamental du marketing, critique ou relayé par d'autres chercheurs.

### 1.3. L'émergence du marketing-management : du concept marketing au marketing management :

Avant de définir le marketing-management il faut revenir sur le marketing-concept, qui est l'élément précurseur du marketing-management.

**LEVY & ZALTMAN** définissent le marketing concept comme suit « Qu'est-ce que le marketing concept ? En gros, le marketing concept en appelle à une orientation consommateur de la part de la firme, soutenue par un effort de marketing intégré visant à garantir la satisfaction du consommateur comme moyen d'obtenir un profit de long terme. »<sup>18</sup>. A partir de cette définition, nous pouvons inventorier les constituantes du marketing concept : l'« orientation consommateur », l'« effort de marketing intégré », le « profit de long terme ».

En d'autres termes, les auteurs soulignaient que le *marketing concept* articule trois éléments : le consommateur, le profit, et la gestion marketing (marketing-management).

**PETER DRUCKER**, qui s'inscrit dans la même lignée que les deux auteurs suscités, définit le concept marketing comme « si nous voulons voir ce qu'est une entreprise, nous devons voir son but. Et son but doit résider dans la société, puisqu'une entreprise est un organe de la société. Il n'y a qu'une seule définition acceptable du but de l'entreprise : la création d'un client. De cette définition on constate que : si, comme l'écrivait **PETER DRUCKER**, la « création d'un client » était le « but » de toute « entreprise », le consommateur devenait le centre de la pratique des affaires. La proposition n'était pas anodine. Car l'impression d'évidence créée par l'accumulation des paralogismes, transitifs visait ici à renverser une conception ancienne, selon laquelle le but de l'entreprise n'était pas la création externe « le consommateur » à un élément interne (le profit) comme objectif ultime de l'activité entrepreneuriale, l'argumentation de l'auteur proposait un renversement des valeurs<sup>19</sup>, une révolution marketing, au sens copernicien de l'expression.

#### 1.3.1. La naissance du marketing-management :

Le marketing management est une orientation managériale du marketing concept, plusieurs pratiques managériales étaient mises en place pour renouveler la pratique des affaires. La première évolution était l'utilisation de deux outils de marketing : la segmentation

---

<sup>18</sup> Franck COCHOY : Op.Cite P 150

<sup>19</sup> Franck COCHOY :Op.Cite P 150

et la différence (*Wendel Smith, 1956*<sup>20</sup>). La différenciation était présentée comme une alternative à la standardisation, permettant de tenir compte de l'hétérogénéité de la demande à partir des possibilités de production existante, dans une optique défensive (conserver les parts de marché). La segmentation était décrite comme une stratégie permettant la création de nouveaux marchés, par la définition de nouveaux produits, d'après les spécificités de la demande. **WROE ANDERSON**<sup>21</sup> 1957 définit le marketing comme une force chargée de combler le fossé entre le système organisé des producteurs et le système hétérogène des consommateurs. Il considère que le marketing a pour rôle de mettre en relation offreurs et demandeurs en jouant sur les dimensions :

- De l'espace : distance fabricants-utilisateurs ;
- Du temps : mouvement consistant à placer les produits au bon moment ;
- La valorisation : aligner les vendeurs et les acheteurs ;
- La perception : dissémination de l'information.

En définitif **WROE ANDERSON** proposa une mise en œuvre du marketing concept, par un ensemble de techniques. A travers la lecture des travaux, des auteurs précités, on constate que leur objectif était de proposer un modèle général<sup>22</sup> de mise en œuvre du marketing concept, qui sera directement appliqué dans le cadre étroit de la firme. Le marketing management est issu d'une relation inversée entre la pratique et le savoir, on n'allait plus de pratique vers le savoir (du management vers le marketing), mais du savoir vers la pratique (du marketing vers le management).

Les années 60 ont connu l'incursion des techniques quantitative<sup>23</sup> et l'étude du comportement du consommateur, cette extension vers d'autre discipline de recherche, s'est faite sous l'impulsion de plusieurs spécialistes issus du monde universitaire, notamment de la statistique et de la psychologie.

---

<sup>20</sup> Franck COCHOY : Op.cit. P 175

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Un ensemble d'outil particulier, tiré de la théorisation, et qui seront appliqué dans l'entreprise.

<sup>23</sup> La simulation, des modèles statistiques.

### 1.3.2. La notion du mix-marketing ou les « 4P » :

*NILE BORDEN*<sup>24</sup>, considéré comme le père du marketing moderne, analytique et managérial, était le premier à proposer une mixture des techniques du marketing, dans un article publié à la fin des années 50, il définit le mix comme l'ensemble des ingrédients et des contraintes impliqués dans l'administration d'une politique de marketing efficiente.

Dans son manuel, publié en 1960, JEROME MCCARTHY donnait une représentation claire et synthétique (gérable) de la mixture brouillonne par NEIL BORDEN : il inventait les quatre « P », les quatre piliers du marketing mix, Produit, Prix, Place, Promotion. A partir de McCarthy, tout « *Marketer* » concevra la gestion marketing (marketing management) comme consistant à déterminer quel produit vendre, à quel prix, en quel lieu, et selon quels modes de promotion. Il propose un marketing-mix orienté complètement vers le consommateur. Il propose un concept marketing praticable et gérable. Dans les « 4P » figurent non seulement « Produit », qui renvoie au type pur du marketing concept (l'écoute du consommateur est le préalable de toute production), mais aussi « Promotion » (les produits existant peuvent faire l'objet de campagnes particulières visant à informer le marché, mais aussi à susciter l'adhésion antérieure du consommateur).

On peut conclure, que le marketing management, à travers sa construction comme une approche managériale du marketing concept, repose sur un ensemble de postulants. Les principales hypothèses de bases de ce modèle sont :

- Les besoins préexistent et les consommateurs savent ce qu'ils veulent et sont en mesure de l'exprimer.
- La recherche marketing est capable de déceler ces besoins ou ses préférences même ceux qui sont latent.
- Le rôle de l'entreprise est de trouver une offre qui réponde aux besoins des consommateurs.

### 1.3.3. La remise en cause du marketing-management :

Plusieurs critiques ont été formulées envers le modèle du marketing management, pour remettre en cause ses fondements théoriques. Les plus importantes proviennent du courant dit

---

<sup>24</sup> Franck Cochoy, une histoire du marketing, Op. Cite P 180.

postmoderne, et vise notamment la notion de besoin. Nous présenterons les limites les plus souvent citées.

**GILLES MARION** considère que les besoins des consommateurs ne sont pas des données de l'environnement, mais plutôt des constructions sociales, dans le sens où il est déterminé par plusieurs facteurs liés à l'individu et à son environnement externe. Le marketing peut être un facteur qui contribue à la formation du besoin. On peut comprendre que l'entreprise ne fait pas que s'adapter aux besoins mais elle peut en créer.

On considère que l'école de pensée du marketing management n'a pas de théorie solide pour expliquer les besoins et leur évolution. Le seul outil utilisé reste la pyramide de **MASLOW**<sup>25</sup>, cette dernière est largement remise en cause.

L'autre grande critique concerne la vision des auteurs de cette école de pensée quand à la finalité de l'entreprise. Ils considèrent que l'entreprise a pour but de créer un client non pas le profit, ce dernier n'est qu'un indice de la performance de l'entreprise.

Les études de marchés, considérée comme le préalable incontournable à toute décision marketing, ne sont pas souvent efficaces. On considère qu'on ne peut pas comprendre le comportement de tous les consommateurs développés par le marketing management restent les plus utilisés, la preuve en est dans les contenus des manuels proposés dans l'enseignement du marketing.

## **Section 02 : Définition et extension du concept marketing**

Le concept Marketing a connu une évolution et une extension vers de nouveaux domaines autres que ceux des produits de grande consommation. Cette dynamique peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Les changements technologiques : les technologies de l'information et de la communication permettent une meilleure adaptation de l'offre à la demande, de communiquer d'une manière plus ciblée, de fixer des prix plus cohérents au marché et d'étendre les circuits de distribution en utilisant de nouveaux canaux de distribution comme internet.

---

<sup>25</sup> Proposée en 1943 par ABRAHAM MASLOW, il présente les besoins des individus dans une pyramide. Des besoins les plus élémentaires au besoin secondaire, allant de la base vers le sommet de la pyramide.

- La globalisation : les nouvelles technologies dans le transport et dans la communication permettent des achats et des consommations à l'international.
- Des clients plus que jamais exigeants : les clients recherchent une qualité croissante et une offre de plus en plus individualisée.
- La concurrence des distributeurs : les fabricants font face à une concurrence accrue, ce qui rend les investissements en marketing important et leur rentabilité faibles. Les distributeurs développent leurs propres marque et exerce une pression importante sur les fabricants.
- La convergence intersectorielle : les frontières sectorielles sont de plus en plus floues et les entreprises identifient des opportunités à la frontière de plusieurs activités.
- A désintermédiation internet commence à court-circuiter les distributeurs traditionnels et crée de nouvelles opportunités pour les fabricants et des contraintes pour les distributeurs.

## **2.1. Les extensions du concept marketing :**

### **2.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel :**

Dans cet élément nous allons nous intéresser à l'extension du marketing de la relation transactionnelle à une relation durable non transactionnelle. Le modèle que nous avons développé précédemment, notamment jusqu'aux années 70 s'intéresse beaucoup plus aux relations à court terme. Aujourd'hui le marketing essaye de développer avec les consommateurs une relation durable.

Dans la première orientation, les entreprises privilégient l'accroissement du volume des ventes par conséquent les parts de marché au détriment de la fidélisation du client sans autres soucis que l'instantanéité de l'échange. Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment et le montant de la transaction sont valorisés. Cette conception classique du marketing s'est longtemps concentrée sur la satisfaction des besoins et désirs du consommateur plus particulièrement sur la création d'une préférence pour produit ou la marque concernée (*KOTLER et DUBOIS, 1997*).

Dans la deuxième orientation, les entreprises adoptent les deux orientations à la fois. Pour ces auteurs, les stratégies du marketing relationnel ainsi que celles du marketing transactionnel continuent à être largement pratiquées dans les entreprises.

Dans la troisième orientation, les entreprises de type relationnel adoptent une stratégie de rétention et placent la relation avec le client au cœur de l'analyse stratégique (**KOTLER, 1991, 1995, MANEIL, 1980, REICHHELD, 1996, RICARD ET PERRIEN, 1999**). Le but est d'éviter le départ des clients considérés plus fiables pour l'entreprise ou ceux ayant un bon potentiel. C'est la dichotomie entre la transaction pure (échange discret) et la relation (échange continu) qui a donné naissance à la distinction fondamentale entre marketing transactionnel et marketing relationnel. Ce sont surtout les prises de position de KOTLER (1991) qui ont fait le plus de bruit dans le monde des académiciens. Il a déclaré que le marketing relationnel était : « un changement de paradigme ». Cette nouvelle vision du marketing relationnel conduit alors à un bouleversement profond au sein des entreprises.

**Tableau 01 : Le marketing transactionnel et relationnel**

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation à court terme</li> <li>- intérêt pour la vente isolée</li> <li>- Contacte avec la clientèle discontinue</li> <li>- Mise en avant des caractéristiques du produit</li> <li>- engagement limité à satisfaire le client</li> <li>- Contact clientèle modéré</li> <li>-</li> <li>- la qualité est d'abord le souci de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation à long terme</li> <li>- intérêt pour la rétention clientèle</li> <li>- Contacte avec la clientèle continue</li> <li>- Mise en avant de la valeur du produit</li> <li>-</li> <li>- Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</li> <li>- Fort contact clientèle</li> <li>- La qualité est le souci de tout le personnel.</li> </ul>

**Source : conception personnelle**

## **2.1.2. Les autres extensions du concept marketing :**

### **2.1.2.1. Le marketing réseau :**

Il consiste à bâtir, développer et maintenir une position relationnelle dans le réseau d'acteurs marchands qui enchâsser le marché et les clients. Il s'inscrit dans la lignée du macro-marketing et du méga-marketing qui ont cherché à élargir et ré-enchâsser le marché dans un ensemble socio-économique.

### **2.1.2.2. Marketing éthique :**

Le marketing éthique<sup>26</sup> est le processus de formulation et de développement d'activités marketing caractérisées par leur contribution spécifique à un effort non marchand particulier qui en retour, a un effet positif sur les échanges entre les consommateurs et la marque ou le produit concerné et, donc, sur le profit de l'entreprise.

### **2.1.2.3. Géomarketing :**

Le géomarketing selon *LATOUR et FLOCH (2000)*, consiste à comprendre et déterminer la demande de consommateurs locaux pour adapter l'offre de l'entreprise et améliorer ses performances. Il s'appuie sur une connaissance et sur une analyse et des connaissances géographiques des espaces économiques pour définir des typologies de rue/ quartier/ secteur, etc. il est aussi appelé marketing spatial *CLIQUET (2002)*.

### **2.1.2.4. Marketing relationnel :**

Le marketing relationnel. De façon plus précise, le « *One-to-One marketing* » selon *PEPPERS et ROGERS (1998)* a pour but de développer une relation apprenante avec chaque client, grâce aux outils télématiques et aux bases de données, de manière à le servir de façon spécifique. C'est la personnalisation de l'offre qui est première dans la démarche du « *One-to-One* » et non la relation ou la fidélisation, même si elles sont importantes. D'autres approches voisines du marketing relationnel (mais centrées sur l'outil informatique et non sur la globalité de la démarche) sont le marketing interactif et le marketing de base de données.

---

<sup>26</sup> A différencier de l'éthique du marketing, laquelle définit un certain nombre de règles notamment sur la sincérité des affirmations et promesses, voir des méthodes proposées au client et que chacun applique avec plus ou moins de rigueur.

### 2.1.2.5. Marketing expérientiel :

Pour le marketing expérientiel, ou marketing de l'expérience (*PINE et GILOMORE, 1999 ; SCHMITT, 1999*), le consommateur achète des produits ou des services moins pour leurs attributs fonctionnels que pour les expériences émotionnelles qu'ils permettent quand ils sont mis en jeu. Chaque expérience, vécue individuellement ou collectivement, étant le moyen pour l'individu de construire et de consolider son identité. Plutôt que de laisser le consommateur se bricoler lui-même ses expériences à partir des produits et des services issus du marché (ou non), le marketing expérientiel propose à l'entreprise de prendre en main la production de ces expériences qui ré-enchantent la consommation. Les racines du marketing expérientiel sont à rechercher dans la stylisme (design) et l'expérience des usagers et non la forme physique des objets. Cette expérience est comprise non seulement comme esthétique, mais de manière holistique et globale. Les approches dérivées du marketing expérientiel sont de plus nombreuses : (chrono tribal, authentique, sensoriel) ainsi que le marketing postmoderne, l'émotion marketing et le marketing événementiel.

### 2.1.2.6. Le chrono-marketing :

Le chrono-marketing prend pour hypothèse que la gestion du temps est en train de devenir la variable majeure d'explication du comportement des consommateurs mobiles dans les sociétés postmodernes. Il cherche ainsi à suivre le consommateur nomade tout au long de ses déplacements. Il se retrouve aussi sous le vocable de « *real time marketing* » ou marketing contextuel *KENNY et MARSHALL (2000)* pour signaler la démarche d'accompagnement du consommateur tout au long de la plateforme numérique. Antécédent du Chrono-marketing le « *Yield management* » est une démarche de fixation de prix qui s'inscrit dans perspective temporelle *GUILLOUX (2000)*. Elle prend pour critère principal de segmentation des consommateurs, la sensibilité au temps. D'autres approches voisines du Chrono-marketing (mais centrées sur le temps de mise en marché) sont le turbo marketing et le « *Fasttrack marketing* ».

### 2.1.2.7. Marketing tribal :

L'analyse du vécu quotidien du consommateur a mis en évidence que le consommateur, loin de poursuivre une course effrénée vers la seule personnalisation, recherchait paradoxalement à ré-enchanter sa consommation au travers du partage des émotions, le marketing tribal (*BADOT et COVA, 1995 ; COVA, 2002*) ou marketing de communauté MC

**ALEXANDER et al. (2002)**. Le marketing tribal prend pour unité d'analyse et de ciblage des tribus qui consomment, c'est-à-dire les regroupements d'individus hétérogènes mais inter-reliés par une même passion ou émotion et capables d'actions collectives bien qu'éphémères. Le marketing viral Godin (2001) est un marketing participatif qui s'appuie sur la communauté d'utilisateurs d'un site pour faire circuler un message à d'autres utilisateurs et d'autres sites, ce qui permet une croissance exponentielle de la visibilité du message. Les autres approches voisines du marketing tribal et du marketing viral sont nombreuses : marketing communautaire, marketing organique, « *buzz marketing* », marketing exponentiel, « *multilevel marketing* ».

#### **2.1.2.8. Le rétro-marketing :**

Le rétro-marketing pour **BROWN (2001)** s'appuie sur la quête nostalgique d'authenticité du consommateur pour retraduire dans le monde actuel les produits et les services d'autrefois. Il s'agit d'innover en maintenant le lien avec le passé, réel ou imaginé, du consommateur, avec son contexte, avec la marque. Dérivé très postmoderne du marketing de l'authenticité **COVA (2001)**, le rétro-marketing est aussi fondé sur l'idée que les consommateurs ne recherchent pas seulement des produits et des services du passé mais aussi, et surtout, une démarche marketing pré-moderne. On retrouve les idées du rétro-marketing dans le marketing de la rareté, le marketing mémoriel et le marketing de la sincérité.

#### **2.1.2.9. Le marketing sensoriel :**

Le marketing sensoriel, **RIEUNIER (2002)**, le définit comme le fait d'utiliser les facteurs sensoriels (musique, senteurs, couleurs, sensation tactiles et gustatives) dans le produit et/ou le lieu de vente/service pour susciter des réactions favorables, on retrouve des antécédents du marketing sensoriel dans le marketing situationnel **Dubois (1996)** ; en conséquence, il concentre son action sur le moment et le lieu d'achat et/ou d'usage du produit ou du service et sur les possibilités de stimulation du consommateur durant cette situation. D'autres approches voisines du marketing sensoriel sont le marketing poly-sensoriel, le marketing olfactif, le marketing esthétique et le marketing de l'occasion (de vie).

#### **2.1.2.10. Knowledge marketing :**

Pour **CURBATOV (2001)**, « *Knowledge marketing* », est une appellation non encore stabilisée dans la littérature marketing. Dans une approche de « *knowledge marketing* », les clients de l'entreprise deviennent les Co-créateurs de la connaissance organisationnelle en

construisant leurs projets de consommation et les expériences qui en découlent au sein de l'entreprise. Un antécédent au « *knowledge marketing* » est l'« *empowerment marketing* » **FIRAT et SCHULTZ (1997)**. Il s'agit pour l'« *empowerment marketing* » d'aider le client à agir de manière proactive et à mettre en jeu des compétences individuelles ou collectives dans son activité quotidienne et, notamment, dans celles liées à la consommation d'un produit ou d'un service. On retrouve ces idées dans les approches suivantes : permission marketing, marketing de procuration, anti-marketing, dé marketing et contre-marketing.

## 2.2. Définition du marketing : Evolution conceptuelle

Les définitions du marketing ont évolué à travers le temps, nous allons essayer de faire une présentation, non exhaustive, des différents auteurs qui se sont penché sur la question, puis nous ressortirons les principaux éléments communs à ces définitions.

- **ANDRE MICALLEF<sup>27</sup>** : il considère que le marketing peut être défini comme le processus social et gestionnaire par lequel les acteurs économiques – offreurs et demandeurs – obtiennent ce qu'ils désirent par un acte d'échange où s'exprime cette valeur car un bien ou un service n'existent aux yeux des consommateurs que s'ils sont susceptibles de véhiculer une valeur, cette valeur doit être présentée, intégrée au bien ou au service, promue sur le marché par le marketing.

- **PHILIP KOTLER et BERNARD DUBOIS<sup>28</sup>** : ils définissent le marketing comme suit : le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange. Cette définition est largement reprise par les auteurs en marketing.

- **ROBERT BARTELS** : le marketing est le processus par le quel la société, en vue de satisfaire ses besoins de consommation, élabore des systèmes de distributions faisant intervenir une série d'opération qui, soumis à certaines techniques et éthiques, crée des flux de transaction éliminant les cloisonnements du marché et se traduisant par des opérations d'échange et de consommation.

- **ALAIN JOLIBERT ET PIERRE-LOUIS DUBOIS<sup>29</sup>**, proposent la définition suivante :

---

<sup>27</sup> MICALLEF André, *le marketing, fondements, techniques, évaluation*, Edition Les Essentiels de la gestion, Paris 1992, P 2.

<sup>28</sup> KOTLER, Philippe et DUBOIS. Bernard, *Marketing Management*, éd Publi-Union troisième édition, 1977, p 15.

<sup>29</sup> Alain JOLIBERT et Pierre- Louis DUBOIS, *le marketing fondement et pratique*, édition Economica, 2005, P 11.

« Le marketing est l'ensemble des processus mis en œuvre par une organisation (ou « autre entité sociale ») pour comprendre, influencer dans le sens de ses objectifs et contrôler les conditions de l'échange entre elle-même et d'autre entité, individus, groupes ou organisation ». Ils définissent le marketing comme un ensemble de processus qui comprend des techniques et des méthodes. C'est l'organisation, que ce soit à but lucratif ou non lucratif, qui s'en charge de la mise en œuvre de ce processus. Avoir des objectifs claires et précis est un préalable à la pratique marketing dans une organisation.

- **LAMBIN JEAN-JACQUES<sup>30</sup>** : le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisation, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilité.
- **CHRISTIAN DUSSART<sup>31</sup>** : il s'est penché sur le rôle du marketing qui s'est étendu, et a pris une dimension stratégique 'si bien qu'en plus d'être un domaine fonctionnel comme les autres, le marketing a pris une orientation corporative et stratégique.
- **MIKE WILSON<sup>32</sup>** : pense qu'il ne suffit plus de voir dans le marketing le processus qui permet d'identifier et de satisfaire les besoins des consommateurs tout en gagnant de l'agent, comme si chaque entreprise fonctionnait dans une bulle, à l'abri de toute concurrence. Il considère que : la vraie nature du marketing serait plutôt la création stratégique et rentable et le maintien de différences propres à satisfaire les besoins par rapport à la concurrence. Il met la concurrence au centre de l'action marketing, dans le sens où, l'entreprise, lors de l'élaboration de son offre, doit se distinguer de la concurrence.
- **ERIC VERNETTE<sup>33</sup>** : il passe en revue trois définitions récurrentes du marketing :
  - ✓ le marketing, c'est la mise en œuvre de toutes les techniques de l'entreprise qui dirigent le flux de biens et services vers le consommateur. C'est le producteur qui définit les termes de l'échange, on est dans une optique offre.
  - ✓ le marketing, c'est détecter les besoins des consommateurs pour réaliser le produit adéquat, ce qui facilite la vente. Le consommateur est au centre des

---

<sup>30</sup> LAMBIN Jean jacques. Le marketing stratégiques, fondements, méthodes et applications, édition Mac Graw Hill, deuxième édition 1989, p 4.

<sup>31</sup> DUSSART, Christian. Le marketing de la troisième vague. Gaétan Morin, 1985.

<sup>32</sup> WILSON Mike. Le management du marketing. AFNOR, 1991, p. 14.

<sup>33</sup> VERNETTE Eric. L'utilisation du jugement managérial en marketing : procédure d'analyse hiérarchique Recherche et Applications en Marketing. Vol II, n° 4 Janvier1987, p 2-22.

préoccupations de l'entreprise, l'offre est déterminée en fonction de ses besoins, c'est une optique client.

- ✓ le marketing, c'est conquérir des marchés rentables en utilisant des méthodes scientifiques. L'entreprise met le consommateur au centre de ses préoccupations dans le but maximisé le profit.

Ces définitions nous renvoient aux trois conceptions différentes, mais complémentaires : le marketing Unilatéral, le marketing bilatéral et le marketing intégré.

- **ROGER BROOKSBANK**<sup>34</sup> : le marketing est un engagement de la société toute entière à satisfaire le client. C'est aussi un processus managérial incluant l'analyse périodique de la situation concurrentielle de l'entreprise, dans le but de formuler les objectifs marketings, de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie, les techniques, l'organisation et le contrôle qui permettent de les atteindre. Il définit le marketing comme un état d'esprit qui doit régner au sein de l'organisation. Cet engagement de l'organisation à satisfaire les clients, est en œuvre à travers un processus.
- **PETER DRUCKER** : formula pour la première fois le concept marketing, il remarqua que le marketing n'était pas vraiment une fonction particulière du management mais abordait plutôt le métier dans sa totalité selon le point de vue du consommateur. En d'autres termes, le concept marketing définit une culture d'organisation distincte, un ensemble fondamental et partagé de croyances et de valeurs qui placent le consommateur au centre de la réflexion de l'entreprise pour sa stratégie et ses opérations.
- **DAVID MICHEL et GILLES MARION** se joignent à l'analyse de **DRUCKER** qui estimait que le marketing n'était en fait qu'une façon de voir l'activité de l'organisation sous l'angle du client. Pour le part : La logique marketing se traduit par l'adaptation d'une orientation de l'entreprise vers le client<sup>35</sup>.

A partir de ces définitions, nous constatons que, celle qui est proposée par **KOTLER et DUBOIS** est la plus significative, ils considèrent que<sup>36</sup> : le marketing a été identifié comme une activité commerciale, comme un groupe intégré d'activités commerciales, comme un phénomène d'échange, comme un état d'esprit, comme le but de l'activité des entreprises, comme un processus économique, comme un ensemble structuré d'institutions, comme un

<sup>34</sup>BROOKSBANK. Roger W. Successful marketing practice. European journal of Marketing n°5, Mai 1991 p.22.

<sup>35</sup> MARION Gilles et MICHEL David. Marketing, mode d'emploi, les Editions d'Organisation, 1990, p 13.

<sup>36</sup>KOTLER.Philipe et DUBOIS. Bernard, *Op.cit.*, P 14.

processus d'échange et de changement de propriété de produits, comme un processus de concentration, d'égalisation et de dispersion, comme la création d'unités spatio-temporelles, comme un processus d'ajustement de la demande à l'offre, et comme de nombreuses autres choses encore. »

A travers, cette revue de littérature relative à l'évolution conceptuelle du marketing, nous pouvons déduire que :

- l'objectif du marketing est : la satisfaction des besoins et désires des consommateurs, la réalisation d'un profit et une croissance pour l'entreprise.
- l'action marketing s'adresse : aux consommateurs, aux usages, aux concurrents, aux citoyen, aux électeurs... etc.
- l'optique du marketing, soit est celle du demandeur, soit celle de l'offreur.

### **2.3. Les domaines d'application du marketing :**

De nos jours, le marketing connaît une extension vers d'autres domaines, autres que les industries des produits manufacturés. Avec la tertiarisation des industries, le service fait appel de plus en plus à des techniques marketings et ce depuis les années 70. Les outils du marketing sont aussi adaptés aux spécificités des marchés inter-entreprises.

#### **2.3.1. Marketing industriel :**

Il se définit comme étant le marketing réalisé par des entreprises qui vendent à d'autres entreprises ou à des professionnels, il empreinte au marketing classique un certain nombre de technique en les adaptant aux caractéristiques propres de ce type de marché et en définissant des outils spécifiques pour atteindre ses objectifs. Les champs d'action du marketing peuvent être regroupés en trois grands domaines :

- ✓ Le marketing des biens et services de consommation qui gère les échanges entre une entreprise et des individus ou ménages consommateurs « *Business-to-Consumer* » (*B to C*).
- ✓ Le marketing des organizations ou marketing « *Business-to-Business* » (*B to B*).
- ✓ Le marketing social qui concerne les organisations à but non lucratif, telles que les musées, les universités.... Etc.

Le marketing inter industriel est caractérisé par la complexité de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Cette complexité est liée aux caractéristiques suivantes :

- Un nombre restreint de client potentiel : la concentration des secteurs d'activités et le type de produit ou services vendu par l'entreprise limite fortement le nombre de clients potentiels. Ainsi **BENAROYA et MALAVAL** définissent le marché industriel comme : « un marché concentré qui amène les clients à être bien informés et bien organisés. Le nombre restreint de clients potentiel a rendu possible leur suivi exhaustif, qu'ils s'agissent de clients ou de prospects »<sup>37</sup> à travers cette définition, on peut retenir deux spécificités importantes :

- ✓ La première concerne les études de marchés, tout échantillonnage devient superflus et il faut étudier l'ensemble de la cible, la deuxième conséquence concerne la force de vente dont la mesure de la performance devient relativement plus facile. Il faut signaler que ces spécificités ne concernent pas tous les produits. Certains produits, même dans le cas B to B sont banalisés, du coup la taille du marché est importante.
- ✓ La deuxième spécificité qu'il faut signaler est l'hétérogénéité de la clientèle, cette différence entre les clients peut se résumer dans les éléments suivants :
  - La différence de taille : pour le même produit, il peut y avoir des clients de tailles très différentes.
  - Le bénéfice recherché : pour le même produit des clients peuvent rechercher un prix bas d'autres la qualité ou le service après-vente.
  - La dispersion géographique.
  - La dimension internationale de la clientèle constitue une spécificité du marché industriel, elle est due essentiellement à la spécialisation croissante des entreprises et à la volonté d'élargir leurs marchés<sup>38</sup>.
- Le client joue un rôle important dans l'élaboration de l'offre, cette implication du client, exige le développement de relation étroite en dehors des relations marchandes.
- La demande est dérivée de la demande finale du consommateur, toute évolution qualitative ou quantitative aura des répercussions sur la demande industrielle. Cette

<sup>37</sup> BENAROYA et MALAVAL. , Marketing Business to Business, Pearson Education, France, 2006,P 09.

<sup>38</sup> Ibid.

spécificité exige des entreprises de développer des mécanismes de veille orientée même vers le marché de la demande finale.

- Des moyens spécifiques de promotion : le nombre restreint de clients potentiels et leur exigence en matière d'information techniques détaillée rend possible et facile la prise de contact. Les congrès, les colloques et salon professionnels sont les moyens de communication les plus utilisés.

### 2.3.2. Le marketing des services :

L'intérêt porté aux services se développe depuis la fin des années 1970. Trois éléments principaux permettent d'expliquer cette tendance :

- ✓ Le poids économique des activités devient dominant dans la plupart des pays développés, on parle alors de tertiairisation des économies pour décrire cette évolution.
- ✓ Un certain nombre de thèmes cristallisent l'attention à la fois des praticiens d'entreprises, des pouvoirs publics, et des clients. La question de la qualité des services constitue un sujet crucial pour les entreprises. La qualité du service est considérée comme un levier stratégique, notamment dans des marchés où les offres sont banalisées. Les pouvoirs publics s'intéressent à ces thématiques dans la perspective d'amélioration d'image de leur pays et le développement économique. Pour ce qui est des consommateurs, on constate une montée de leur exigence.
- ✓ Les outils traditionnels du marketing, issus des pratiques de la grande consommation, ne peuvent pas fournir une description satisfaisante des problèmes rencontrés dans les services.

#### 2.3.2.1. Les caractéristiques du marketing des services :

Un service est une série d'activité de nature plus ou moins tangible, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service et qui est proposé comme solution aux consommateurs<sup>39</sup>. **PIERRE YVES LEO**, rappelle que traditionnellement quatre dimensions fondamentales du service sont identifiées par les auteurs marketings : l'intangibilité, coproduction du service, hétérogénéité de la qualité et non sociabilité, à l'international deux dimensions supplémentaires, parfois

<sup>39</sup> J.P. Helfer, Jacques ORSONI, dictionnaire du marketing, Edition Vuibert, Paris, Mars 2014.

évoquées, doivent être prises en considération : le caractère social de la consommation d'un service et de lien pour la réalisation d'un prestataire<sup>40</sup>.

Donc, ce sont les spécificités du service qui font du marketing des services, un marketing différent de celui des biens tangibles. Les services sont immatériels donc difficile à présenter, à nommer et à représenter. Ils ne peuvent être stockés et impliquent la participation du client et du personnel de contact dans l'élaboration. Deux éléments résument et expliquent l'ensemble de ces éléments : l'immatérialité du service et la non séparabilité entre la production et la consommation. Un service ne suit pas la séquence chronologique classique production-distribution-consommation, mais est généralement fabriqué et consommé simultanément dans le cadre d'une relation directe entre l'entreprise et le client. On parle plus de production mais de servuction.

### **2.3.2.2. L'effet de l'intangibilité :**

Du fait de leur intangibilité les services ne peuvent faire l'objet d'un inventaire ni être constitués en stock. Cela pose, pour le fournisseur, le problème de l'adaptation quantitative de l'offre à la demande.

La production de service ne peut être brevetée et donc se trouve soumise à des imitations. Le différentiel de savoir-faire en matière de service ne peut constituer un avantage concurrentiel durable. L'intangibilité apparaît comme un obstacle à la communication qui nécessite un traitement bien spécifique.

L'intangibilité soulève un problème de en matière de tarification. Si le prix d'un produit peut être facilement légitimé, aux yeux du consommateur, par le coût de production et des matières premières. Le prix du service n'est justifié que par le seul coût de travail nécessaire pour sa livraison.

---

<sup>40</sup> Jean Marc LEHN, l'encyclopédie du marketing, édition d'organisation, paris 2014, P 729.

**Tableau 02 : Classification des services selon leur intangibilité**

Valeur de l'acte de service	Service destiné	
	Aux personnes	Aux choses
Actions Tangibles	Services orientés vers le corps des personnes : santé, transport de passagers, restauration.	Services orientés vers les biens possédés : transport de fret, maintenances, nettoyage.
Action Intangibles	Services orienté vers l'esprit des personnes : éducation, communication, culture.	Service orienté vers les actifs immatériels : banque service juridiques et comptable.

**Source :** M.Zollinger, marketing et stratégie bancaire, éd Dunod, Paris 2004.

Dans la classification proposée par LEVLOCK, deux dimensions sont retenues : la nature de l'acte du service (tangible et intangible) et celle du destinataire (personne ou chose).

Pour faire face à ces difficultés d'intangibilité des services, diverses voies peuvent être explorées en développant des signes tangibles, des sources d'information personnelles et une forte image de l'entreprise :

- ✓ Développer des signes tangibles : le recours aux signes tangibles facilite le l'évaluation du service par le consommateur. L'ambiance interne, la décoration, les façades externes sont autant de signes qui peuvent inspirer confiance aux consommateurs.
- ✓ Le développement de la communication personnelle, dans le secteur des services, la décision d'achat est motivée par l'avis des consommateurs qui ont une expérience avec l'entreprise ou le service en question.
- ✓ Développer une image forte : en l'absence d'éléments objectifs de nature à atténuer perçu, le consommateur est rassuré par la responsabilité de son fournisseur. Seule une image forte permet de diminuer le niveau de risque perçu.

### 2.3.2.3. L'effet de l'inséparabilité :

L'inséparabilité est sans doute la caractéristique la plus déterminante des spécificités en matière de marketing de service. Elle justifie la présence et l'implication conjointe du fournisseur et du client.

**Tableau 3 : Classification des services selon le niveau de participation du client à l'élaboration du service.**

La nature de l'acte de la prestation	Type de relation	
	Contrat ou adhésion	Absence de relation formelle
<b>Service continu</b>	Assurance, banque, abonnement téléphoniques, inscription dans une école.	Station de radio, infrastructure routière.
<b>Service discontinu</b>	Abonnement au théâtre, carte d'abonnement au transport.	Location de voiture, péage d'autoroute, restauration.

Source : M.Zollinger, marketing et stratégie bancaire, éd Dunod, Paris 2004.

Pour une meilleure qualité de service, l'entreprise doit mettre l'accent sur un certain nombre d'éléments, à savoir :

- ✓ La formation du personnel aux contacts du public : le personnel doit faire objet d'une sélection rigoureuse et d'une formation spécifique dès lors qu'il est affecté aux contacts du public.
- ✓ Former et informer le consommateur : le consommateur doit également être formé et informer, de façon à améliorer sa participation dans la prestation du service.
- ✓ Renforcer la présence de l'entreprise : par exemple pour une banque, la multiplication des agences, réduira le nombre de clients à fréquenter une agence, cela améliorera la qualité de la prestation.

### 2.3.2.4. L'effet de l'hétérogénéité :

Le service ne peut pas subir un contrôle de qualité avant d'être servi au consommateur. Du fait de l'inséparabilité, c'est le client et le personnel de contact qui peuvent être impliqués dans la bonne ou mauvaise qualité de la prestation et donc dans l'hétérogénéité des services offerts.

LOVELOCK, propose une typologie selon l'hétérogénéité des services, en retenant deux dimensions : le degré d'adaptation du service et la marge de manœuvre du personnel de contact pour satisfaire les clients de l'entreprise.

**Tableau 04 : Classification des services selon l'hétérogénéité.**

Marge de manœuvre au contact	Degré d'adaptation du service à chaque client	
	Elevé	Faible
Elevé	Soins médicaux et chirurgicaux, architecture, agence immobilière.	Education.
Faible	Hôtellerie, restauration haut de gamme, banque.	Transport public, restauration rapide, théâtre.

Source : M. Zollinger, marketing et stratégie bancaire, éd Dunod, Paris 2004.

Pour remédier aux difficultés de l'hétérogénéité, deux voies opposées sont proposées : la valorisation de la différence ou la standardisation.

- ✓ Valoriser les différences : dans cette première option, il s'agit de tirer profit des disparités en s'appuyant sur l'inséparabilité. L'interface client fournisseur sera utilisée pour mieux connaître les besoins spécifiques de chaque client et apporter un service qui pourra être perçu comme personnalisé. Trois méritent d'être signalés dans cette optique : le service sur-mesure requiert davantage de temps, le consommateur peut

refuser de payer un prix cher pour une offre personnalisée et il n'y a aucune assurance quant à la qualité du résultat.

- ✓ La standardisation : à l'opposé, cherche à contrer l'hétérogénéité, généralement à partir d'une formation intensive du personnel. Malgré cela, le facteur humain induit nécessairement une certaine variance dans le résultat qui ne peut être éliminée qu'en remplaçant l'homme par machine. Les avantages de la standardisation sont liés à la diminution des prix pour les consommateurs.

#### **2.3.2.5. Les effets de la périssabilité :**

Le caractère périssable de la demande et/ou de l'offre qui ne peut être stockée présente des effets majeurs sur le marketing des services. L'inadaptation de la demande par rapport à l'offre, souvent imprévisible, peut prendre quatre formes selon la nature et le niveau relatif à l'une ou à l'autre :

- Si la demande est supérieure à la capacité maximale : cet excédent génère de longue file d'attente et, quasi nécessairement une grande insatisfaction des consommateurs.
- Si la demande est supérieure au niveau optimal de l'offre les conséquences ne seront pas moindres. Le personnel et les équipements du prestataire ne sont peut-être pas en mesure d'assurer une offre supérieure à leur capacité optimale.
- La demande peut être inférieure à la capacité de l'offre optimale et générer une source de sous-utilisations des ressources, et notamment du personnel de l'entreprise. Cela peut créer deux inconvénients pour l'entreprise : d'une part l'augmentation des coûts opératoires, et d'autre part, la perception négative chez le consommateur.
- La situation idéale c'est lorsque l'offre et la demande sont à leur niveau optimal. Mais cette situation reste exceptionnelle dans la mesure où les contraintes de capacités de l'offre sont fortes et les comportements des consommateurs peu prévisibles.

Deux dimensions sont retenues : la fluctuation de la demande dans le temps et la contrainte de capacité.

**Tableau 05 : La classification des services relative à la périssabilité**

Contrainte de la capacité d'offre	Fluctuation temporelle de la demande	
	Large	Etroite
Demande maximale généralement satisfaisante	Electricité, gaz naturel, téléphone, maternité, police et pompier.	Assurance, banque, nettoyage, teinturerie
Demande maximale excédant généralement la capacité.	Service comptable et fiscaux, transport, hôtellerie.	.....

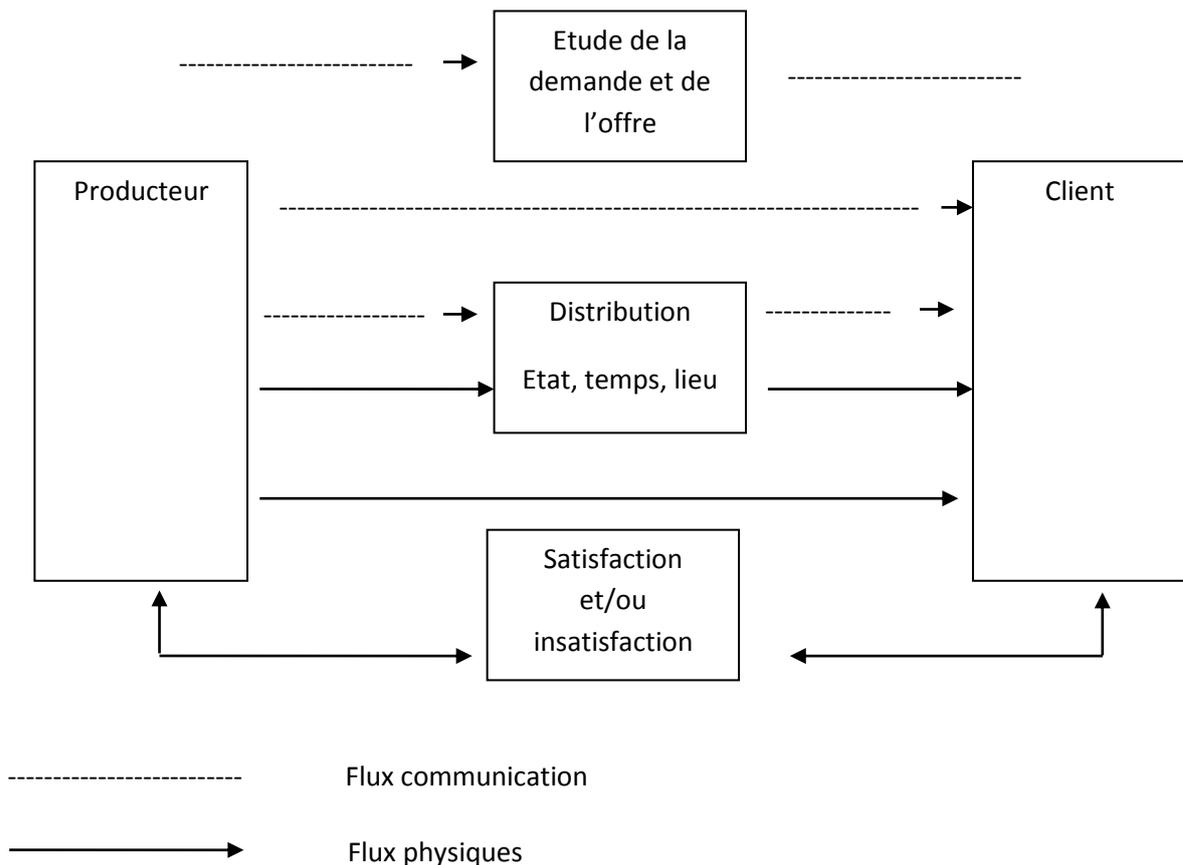
Source : M.Zollinger, marketing et stratégie bancaire, éd Dunod, Paris 2004.

Les solutions proposées pour faire face au problème de périssabilité s'orientent soit vers des actions sur la demande soit vers des actions sur l'offre.

#### **2.4. Le rôle du marketing dans l'économie :**

Dans une vision macro-économique, la fonction essentielle du marketing est l'organisation et la facilitation de l'échange volontaire et concurrentielle entre les offreurs et les demandeurs, de manière efficiente. L'organisation de l'échange porte sur deux volets complémentaires : l'organisation matérielle l'échange concerne la gestion des flux physiques des biens depuis le lieu de fabrication jusqu'au lieu de consommation ; l'organisation de la communication concerne les flux d'information qui accompagne, précèdent et suivent l'échange, leur rôle est de faciliter l'échange.

Figure 01 : Le rôle du marketing des l'économie de marché



L'organisation de l'échange des biens et services est la responsabilité de la distribution, qui a pour tâche de faire passer les biens de l'état distributif de production à l'état distributif de consommation. Le passage à l'état distributif de consommation implique la production, par la distribution, de trois types d'utilités, lesquelles constituent la valeur ajoutée de la distribution :

- ✓ Les utilités d'état, c'est-à-dire l'ensemble des transformations matérielles destinées à mettre les biens en état de consommation ; ce sont les opérations de fractionnement, de conditionnement, d'assortiment et de service.

- ✓ Les utilités de lieu, ou les transformations spatiales, telles que le transport, la répartition géographique, qui contribuent à mettre les biens à la disposition des usagers aux lieux d'utilisation, de transformation ou de consommation.
- ✓ Les utilités de temps, ou les transformations temporelles, comme le stockage, qui rendent les biens disponibles au moment voulu par l'acheteur.

La réunion des conditions matérielles de l'échange ne suffit pas à assurer un ajustement efficient entre l'offre et la demande. L'échange de biens, pour qu'il puisse s'exercer, suppose également que les clients potentiels soient conscients et alertés de l'existence des biens, c'est-à-dire des combinaisons alternatives d'attributs susceptibles de rencontrer leurs besoins. Les activités de communication ont pour objectif de produire de la connaissance pour les producteurs, les distributeurs et les clients.

On peut distinguer sept différents flux de communication dans un marché :

- Avant la production, une prise d'information sur l'initiative du producteur, en vue d'identifier les besoins des clients, qui constituent une opportunité attrayante pour lui. C'est le rôle des études de marché et du marketing stratégique.
- Sur l'initiative du client potentiel (le plus souvent dans les marchés industriels), l'étude des possibilités offertes par les fournisseurs et l'organisation des avis d'appels d'offres.
- Après la production, les actions de communication du fabricant orientées vers la distribution par une stratégie de pression (push) et dont l'objectif est d'obtenir le référencement du produit et la coopération des distributeurs en matière d'espace de vente, de promotion de prix.
- Sur l'initiative du fabricant, les activités de promotion par la publicité ou la force de vente destinées à faire connaître aux clients potentiels l'existence des biens et leurs qualités distinctives revendiquées par le producteur au moyen d'une stratégie d'aspiration (pull).
- Sur l'initiative des distributeurs, les activités de promotion et communication orientées vers le client, destinées à faire connaître l'assortiment offert et les conditions de ventes et à fidéliser la clientèle.
- Après l'utilisation ou la consommation des biens, les mesures de satisfaction ou d'insatisfaction prélevées par le producteur afin d'ajuster son offre aux réactions des clients.

➤ Après l'utilisation ou la consommation des biens, les évaluations et/ou les revendications transmises spontanément par les clients, agissant isolément ou en groupes organisés (consommérisme).

L'étude de l'évolution du marketing a fait l'objet de plusieurs recherches, nous avons identifié trois périodisations, que nous considérons complémentaires.

La périodisation de *LEVITT, MICALLEF et BARTHEL*S, qui propose quatre périodes, cette analyse est fondée sur l'étude de la relation entre l'entreprise et son marché. Les auteurs distinguent : une ère de production où l'entreprise est orientée vers la production ; une ère de vente caractérisée par la formalisation de certains concepts de marketing opérationnel et une ère client et marché où la priorité de l'entreprise est de satisfaire les besoins des clients.

Par ailleurs, *TEDLOW et FULLERTON* considère que cette périodisation est simpliste, car elle considère que les changements étaient révolutionnaires. Ce qui n'est pas le cas, selon les deux auteurs, ces changements étaient graduels. A leur tour ils proposent deux périodisations complémentaires, basées essentiellement sur le développement économique des Etats Unis d'Amérique.

Concernant l'évolution théorique du marketing. On a retenu le courant dominant reste le marketing management, c'est la plus adoptée que ce soit dans les écoles de commerce ou dans les entreprises, cela peut s'expliquer par sa simplicité et sa praticité. Il faut signaler que les hypothèses de base de ce courant sont sérieusement remises en cause, notamment en ce qui concerne la notion de besoin, qu'ils considèrent comme des données, qui échappent complètement au contrôle de l'entreprise. Le courant postmoderne en marketing considère que le besoin est une construction sociale, dans le sens où ils sont créés par l'interaction de plusieurs facteurs dont le marketing.

Le marketing a évolué non seulement sur le plan théorique, mais aussi dans ses applications, on peut retenir deux grandes évolutions : première est le passage du marketing de la sphère transactionnelle à la sphère relationnelle, la seconde concerne l'évolution vers des domaines nouveaux tels que les services et les marchés industriels.

Après avoir présenté l'évolution historique et conceptuelle du marketing, le chapitre qui suit (chapitre II) a pour objet l'étude des fondements stratégiques du marketing dans un contexte concurrentiel.

***Chapitre II :***  
***Les fondements stratégiques***  
***du marketing***

## ***Chapitre II : Les fondements stratégiques du marketing***

L'analyse stratégique a pour objectif d'identifier le marché à conquérir ou à défendre. La délimitation du marché pertinent de l'entreprise, implique au préalable le découpage du marché générique en sous-ensembles de marchés. Les consommateurs faisant parti d'un même segment partagent les mêmes besoins, les mêmes comportements les mêmes motivations d'achat et sont susceptibles de constituer un marché potentiel.

L'objet de la première section est de présenter les notions de métier, du couple produit marché, de mission ainsi que les outils de l'analyse stratégique.

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

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

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

## Section 01 : Les fondements de l'analyse stratégique

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

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

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

### 1.1. La démarche stratégique

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

#### 1.1.1. Définition de la stratégie :

*« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>1</sup>.*

Le terme a été introduit pour première fois dans le langage économique par VON NEUMANN et MORGENSTERN<sup>2</sup> qui disent qu'à partir du moment où l'acteur économique était susceptible de faire des choix, il était censé adopter une stratégie. Une évolution de ce terme est venue suite au développement de la vie économique. Ainsi la stratégie est définie de la façon suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir les domaines d'activités

<sup>1</sup> A.D.CHANDLER, Stratégies et structures d'entreprise, édition Organisation, Paris 1989.

<sup>2</sup> Frédéric Le Roy, stratégie militaire et management stratégiques des entreprises, Economica 1999, p. 96.

*dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »<sup>3</sup>.*

Il ressort de ces définitions que :

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

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

### **1.1.2. L'analyse stratégique**

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

#### **1.1.2.1. L'analyse interne**

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

---

<sup>3</sup> Frédéric le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica 1999.

✓ *Les buts* : il est important de bien distinguer les buts des objectifs. Les buts sont des intentions, des préférences qui sous-tendent l'action. Ils expriment les aspirations générales de l'entreprise. Par exemple, la volonté de survivre malgré une conjoncture difficile, le rester indépendant financièrement ou de devenir le leader d'une profession. Comme l'ont écrit **Marcel CAPET**, **Geneviève CAUSSE** et **Jeanne MEUNIER** : « les buts, les préférences sont généralement latents, c'est-à-dire non exprimés, non conscients. Ainsi, la volonté de garder la majorité à l'assemblée générale se manifeste qu'au moment où une menace pèse sur la coalition dirigeante. »

Dans une même organisation on peut trouver des buts multiples. Il faut les hiérarchiser et définir les priorités de l'entreprise. Cette hiérarchisation des buts n'est pas facile. Les buts sont des aspirations profondes, parfois inconscientes, souvent du domaine du non-dit<sup>4</sup>. Selon **Michel MARCHESNAY**, « il faut considérer ces buts comme une donnée à moins de se transformer en psychothérapeute », et d'ajouter qu'au stade de la procédure stratégique, il est excessivement rare de voir une telle hiérarchisation écrite noir sur blanc : elle relève plutôt d'un diagnostic stratégique, c'est-à-dire d'un examen des priorités accordées de fait par des dirigeants de l'entreprise. »

✓ *La mission* : il peut paraître singulier que le dirigeant lui-même ait souvent des difficultés à définir la mission de son entreprise<sup>5</sup>. Il est souvent confondu avec le produit fabriqué ou commercialisé. Il amalgame alors, en quelque sorte, la mission de l'entreprise et son marché principal. La mission est un concept plus large et plus ambitieux. C'est la raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de l'environnement. Pour définir correctement la mission d'une entreprise, le moyen le plus simple est encore de répondre aux questions suivantes : A quoi sert l'entreprise ? Quelle est sa fonction économique ? Quel type de besoin satisfait-elle ? Quel type de service rend-elle aux utilisateurs ? C'est pourquoi, comme le souligne **Claude SICARD** : « la détermination de la vocation doit se faire dans le cadre d'un marché générique. »

✓ *Le métier* : définir le métier revient à décrire son savoir-faire, ses compétences distinctives dans tous les domaines qu'ils soient technologique, commerciaux, logistiques, financiers, sociaux, administratifs<sup>6</sup>, etc. Toute entreprise a un ou plusieurs métiers qu'il faut identifier avant de mettre en place une stratégie. Trois dimensions permettent de l'identifier :

<sup>4</sup> Frédéric le Roy, Op.cit.P 286.

<sup>5</sup> Yves CHIROUZE, Marketing études et stratégie, Op.cit. P 287.

<sup>6</sup> Alain JOLIBERT, Pierre Louis DUBOIS, le marketing fondement et pratique, Economica 4<sup>ème</sup> édition page 154.

le groupe de consommateur servi par l'entreprise ; le besoin auquel répond le produit de l'entreprise et la technologie utilisée pour satisfaire ce besoin. Cette approche multidimensionnelle et combinatoire est conseillée, car il est rare que le savoir-faire d'une entreprise puisse se résumer en une seule compétence.

✓ *L'activité* : le métier est une notion trop large pour être utilisée dans l'analyse et la planification, d'où la nécessité de découper le métier en sous-ensembles d'activités homogènes appelée DAS (domaine d'activité stratégique). Le DAS peut être un produit, une marque ou un ensemble de produits liés qui servent un besoin d'un marché ou un groupe de besoin<sup>7</sup>.

✓ *Le couple produit-marché* : Un domaine d'activité stratégique peut être constitué de plusieurs couples produits-marchés. Le couple-produit marché se réfère à des produits substituables ou des lignes de produit qui servent le même marché. Il se situe donc à l'intersection d'un groupe de clients et d'une fonction pour une technologie, c'est au sein d'un couple produit-marché qu'est formulée la stratégie en termes de mix-marketing.

### 1.1.2.2. L'analyse externe

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

✓ *Les traits saillants de l'environnement* : il s'agit d'analyser le marché sous l'aspect technologique (l'état et l'évolution des techniques de production, apparition de nouveaux produits,...), économique (la distribution des revenus, le taux d'inflation, le taux de change, le taux de production, le taux de chômage,...) démographique (structure de la population, répartition géographique de la population, population active,...) , politico-légal (l'ensemble des lois et règlements relatifs à l'exercice de l'activité, l'idéologie gouvernementale, la stabilité politique, ...) , culturel (l'ensemble des valeurs et attitudes partagés par la majorité des individus de la société, les sous cultures, la religion, le taux d'instruction de la société,...) , naturel (disposition des ressources naturelles, catastrophes naturelles de la région, le climat, ...) , géographique (l'emplacement stratégique du marché, exemple l'Algérie considérée comme une ouverture vers le marché africain et le marché européen ;.. ) , écologique (protection de l'environnement,...).

<sup>7</sup>D.F.Abdell, defining the business, Englewood Cliff, New Jersey, in P.L.DUBOIS et JOLIBERT, Op.cit., P156.

- ✓ *Le taux de croissance du marché et son degré de maturité* : cette analyse se fonde sur le volume de vente, nombre et caractéristiques des acheteurs, utilisateurs ou consommateurs, la segmentation du marché en fonction des critères les plus pertinents, la taille du marché, son expérience (l'effet d'apprentissage et de courbes d'expériences pour désigner les gains de productivité. Des simplifications dans la production,...), la compétitivité qui peut résulter d'une meilleure maîtrise du marché (liée à l'image, à l'excellence technologique,...), la rentabilité du marché (qui dépend de son degré de maturité, de la vigueur de la concurrence, de l'existence ou non des produits de substitution).
- ✓ *Les motivations, attitudes et critères de choix des consommateurs* : il s'agit du contexte psychologique de la consommation ou de l'achat, l'importance du produit relative à des facteurs rationnels effectifs et réflexes dans l'achat, principales motivations et freins qui déterminent l'attitude à l'égard du produit ou service, critères de choix des marques.
- ✓ *La distribution* : une analyse de la structure du réseau de distribution (intermédiaires) est une donnée d'une grande importance, leur nombre et caractéristiques, politique pratiquée (prix, marge bénéficiaire,...), motivation et attitudes des intermédiaires à l'égard du choix des marques vendues ou promues par eux.
- ✓ *La concurrence* : il s'agit de déterminer la concurrence directe et indirecte sur le marché, leurs parts de marché, leur notoriété et image auprès du public, les traits saillants de leurs stratégies marketing respectives en matière de positionnement choisi, de gamme, de prix...

### **1.1.3.1. La matrice du Boston Consulting Group**

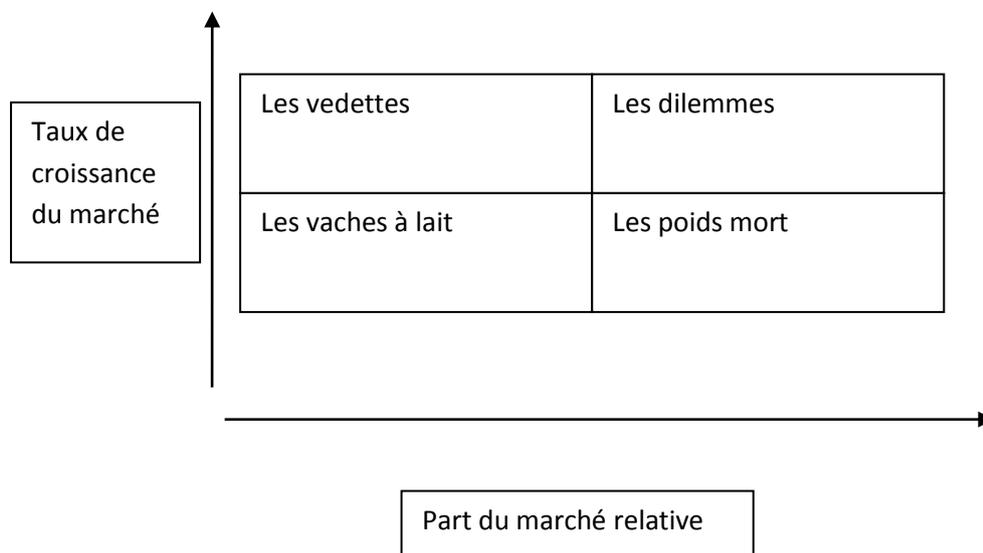
La plus ancienne et la plus connue des méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice BCG fut imaginée par un cabinet de consultants, le Boston Consulting Group, à la fin des années 1960. L'analyse du BCG repose sur deux hypothèses fondamentales :

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

nécessite d'avoir des produit ou des couples produits marché dans différentes phase du cycle de vie du produit. Cela permet d'avoir un portefeuille équilibré.

Pour s'simplifier l'utilisation de la matrice, il est d'usage courant de prendre comme repère un taux de croissance de 10%, au-delà, le dynamisme du marché est élevé, en deçà il est faible. De même, il est fréquent de qualifier de faible la position concurrentielle de l'entreprise lorsque sa part de marché relative est inférieure à 1, et de forte quand elle est supérieure.

**Figure n°2**



**Source :** G.Marion, Antimanuel de marketing, éd d'Organisation, Paris 2003, P835.

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

✓ *Les activités « vedettes » ou « étoiles »* sont à la base de la croissance de l'entreprise. Globalement, elles s'autofinancent. Elles créent en effet, beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) pour faire face à l'augmentation de la demande.

✓ *Les activités « vache à lait »*, comme leur nom l'indique, contribuent aux bénéfices de l'entreprise et fournissent des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer d'autre DAS.

✓ Les activités « poids morts » ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice. Il faut, toutes choses égales par ailleurs, envisager leur abandon.

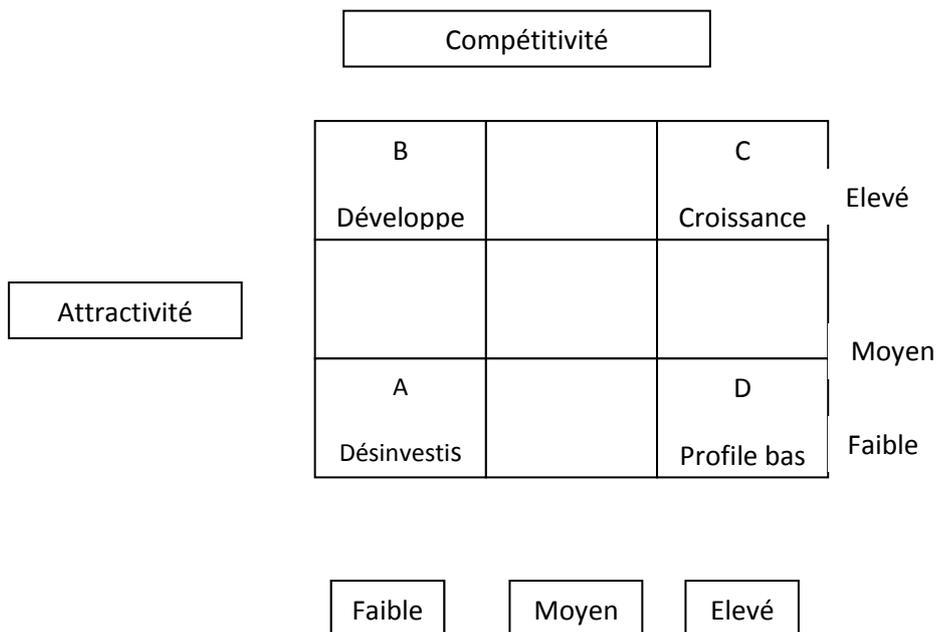
✓ Les activités « dilemmes » contribuent à la croissance mais pas aux bénéfices. Elles semblent prometteuses bien que l'entreprise ne soit pas en bonne situation par rapport aux firmes de tête. L'alternative est la suivante : soit l'entreprise se désengage et abandonne ce DAS, soit elle décide de se battre pour conquérir des parts de marché et ainsi augmenter sa rentabilité. Mais, pour ce faire, elle a besoin de beaucoup de liquidités.

### 1.1.3.2. La matrice MC Kinsey, intérêt du secteur-position concurrentielle :

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

✓ Des facteurs externes que l'entreprise ne contrôle pas, ils correspondent aux différents acteurs de l'environnement : le marché, la concurrence, la technologie, les données économiques. On peut lister ces facteurs comme suit :

- *Facteurs de marché* : taille, taux de croissance, saisonnalité, sensibilité aux prix, taille des principaux segments.
- *Facteurs concurrentiels* : type de concurrents, degré de concentration, degré d'intégration.
- *Facteurs technologiques* : les possibilités des innovations technologiques.
- *Facteurs socioéconomiques* : les risques liés aux ces facteurs externes sont associés dans une matrice, à des facteurs internes relatifs à la compétitivité de l'entreprise. On obtient donc un système de classification à deux dimensions similaire à la matrice du *BCG*. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen ; élevé) ; ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant à un positionnement spécifique. Les différentes activités de l'entreprise peuvent y être représentées par des cercles dont la surface est proportionnelle à leur importance dans le chiffre d'affaires total ou dans la marge brute totale. Les quatre positionnements les plus clairs sont ceux qui se situent aux quatre coins de la matrice de la figure ci-après :

**Figure 03** : la matrice MC Kinsey

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

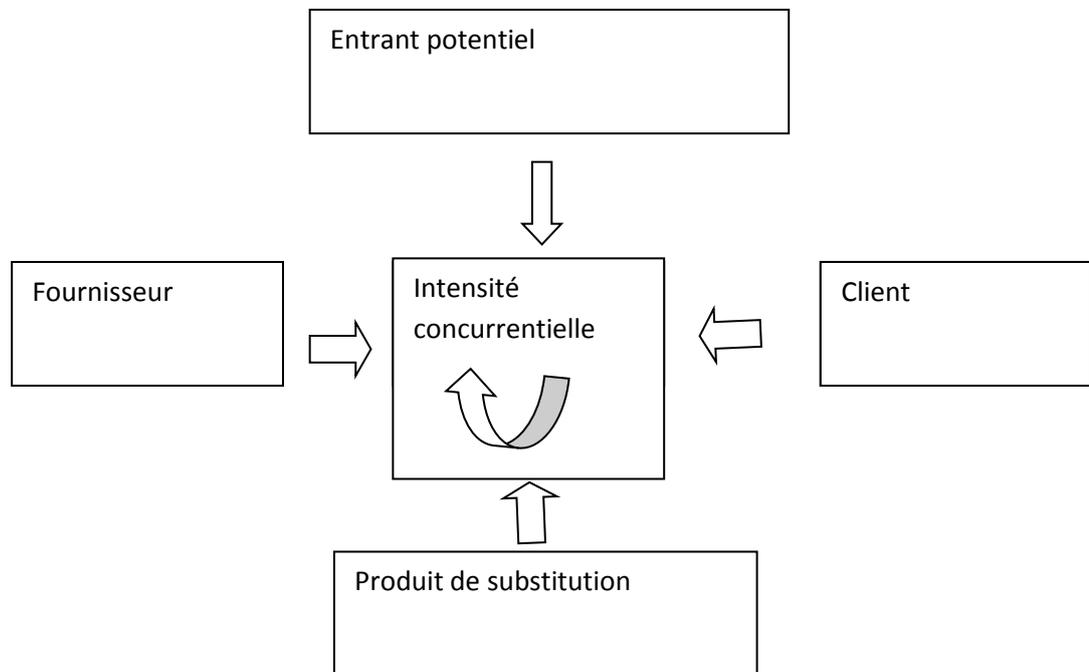
- ✓ dans la zone C, les attraits du produit-marché et la capacité concurrentielle de l'entreprise sont élevés : l'orientation stratégique à suivre est celle d'une croissance offensive. On retrouve ici les caractéristiques des « vedettes » de la matrice du BCG.
- ✓ Dans la zone A, attraits et atouts sont peu élevés ; l'orientation stratégique est celle du maintien sans investissement ou du désinvestissement. On retrouve les « poids morts » dans le BCG.
- ✓ La zone B est intermédiaire ; l'avantage concurrentiel est faible, mais l'attrait du marché de référence est élevé. C'est typiquement la situation des « dilemmes ». la stratégie à suivre est celle du développement sélectif.
- ✓ Dans la zone D, on a la situation inverse. L'avantage concurrentiel est élevé mais l'attractivité du marché faible. Une stratégie dite de profil bas consiste à défendre la position sans consentir de dépenses élevées.

### 1.1.3.3. Les cinq forces concurrentielles :

*M. Porter* ne limite plus l'analyse concurrentielle à la seule concurrence directe, il préconise que l'entreprise prenne en considération d'autres facteurs et en met en évidence la

notion d'avantage concurrentiel dont elle dispose. Dans ce modèle, la concurrence et la rentabilité sont déterminés par cinq forces concurrentielles. Comme le montre la figure suivante.

**Figure 04 : les cinq forces concurrentielles**



**Source :** Source : M. Porter, choix stratégique et concurrence, Paris, Economica, 1982, P4

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

#### 1.1.3.4. L'approche PIMS

Cette approche a été élaborée par le *Strategic Planning Institute*. Ce dernier a constitué une banque de donnée importante sur les performances des entreprises et les facteurs qui sont à l'origine de ces réalisations. Les entreprises adhérentes à ce programme fournissent des

informations à l'aide d'un questionnaire conçu en cinq parties : la description de l'activité de l'entreprise, les résultats, les marchés, la concurrence, des informations sur le secteur d'activité et les prévisions de l'entreprise notamment en matière de prix et de coût de fabrication.

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

Cette méthode présente deux limites essentielle :

- ✓ Le caractère historique des données, dans le sens où, ce qui est valable au temps T ne l'est pas forcément au T+1, sur tout dans un environnement fluctuant.
- ✓ Elle nécessite un grand effort de collecte d'information de la part de l'entreprise à interroger.

## 1.2. Les options stratégiques de bases

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

*Conquérir les marchés existants* : une première conception consiste à choisir un marché ou un produit-marché sur lequel l'entreprise entend être présente et sur lequel elle pourra se différencier de ses concurrents, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manière différente<sup>8</sup>.

*Conquérir des marchés nouveaux* : cette seconde conception est plus volontariste. Il s'agit d'une stratégie construite qui consiste à anticiper ce qu'un marché peut devenir et à développer ensuite les compétences de l'entreprise en vue de tirer parti des futures opportunités offertes par ce marché (*Hamel et Prahalad, 1994*)<sup>9</sup>.

### 1.2.1. Les stratégies génériques dans les marchés existants :

Il existe trois grandes stratégies de base sur des marchés existant, une stratégie de domination par le coût/prix, une stratégie de différenciation ou de distinction et la stratégie de

---

<sup>8</sup>P.Baux, Op.Cit , p 339

<sup>9</sup>J.J.Lambin, Op.Cit., P 321.

focalisation ou de spécialisation. Elles peuvent s'orientées soit vers l'ensemble du marché, soit vers un segment de marché.

#### **1.2.1.1. La stratégie de domination par les coûts :**

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

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

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

#### **1.2.1.2. Les stratégies de différenciation (distinction)**

Ces stratégies visent à donner à un produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur, qui le différencient des offres concurrentes. L'élément de distinction doit être reconnu et valorisé par le client. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique. Ou elle va tendre à détenir une position forte.

Les stratégies de différenciation impliquent généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme. Les risques d'une telle stratégie sont multiples

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

### **I.2.1.3. Les stratégies de concentration (spécialisation)**

Cette stratégie est celle du spécialiste, qui va se concentrer sur les besoins d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais vis-à-vis de la cible retenue. Cette stratégie peut être considérée comme une stratégie d'évitement de la concurrence. Elle permet également d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global. La focalisation fait courir à l'entreprise certains risques :

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

### **1.2.2. Les stratégies de croissance :**

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

### 1.2.2.1. Les stratégies de croissance intensive

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

Pénétration de marché, développement par les marchés et développement par les produits.

✓ *Les stratégies de pénétration du marché* : une stratégie de pénétration, son objectif est d'augmenter les ventes de l'entreprise dans un marché existant. Il s'agit d'un objectif de croissance organique. Plusieurs voies peuvent être empruntées :

- Développer la demande primaire : l'objectif est d'accroître la taille du marché total, en ciblant des non consommateurs relatifs, en incitant les consommateurs à utiliser le produit de l'entreprise d'une façon régulière, promouvoir de nouvelles occasions de consommation.
- Augmenter la part de marché : augmenter les ventes en attirant les clients des marques ou entreprises concurrentes (clients potentiel de l'entreprise) par un marketing opérationnel vigoureux ; améliorer le produit ou les services offerts, repositionner la marque, consentir des réductions de prix substantielles, renforcer le réseau de distribution, organiser les actions promotionnelles ;...
- Acquisition de marchés : accroître la part de marché par l'acquisition d'entreprises concurrentes ; la création d'entreprise conjointe (notamment dans le cas d'une croissance à l'internationale)
- Défense d'une position de marché : protéger la part de marché détenue en renforçant le marketing opérationnel ; amélioration mineurs du produit et repositionnement, stratégie de prix défensive, promotions renforcées,...
- Rationalisation du marché : réorganiser les marchés desservis en vue de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel ; se concentrer sur les segments les plus rentables, recourir aux distributeurs les plus efficaces, abandonner de manière sélective certains segments...
- Organisation du marché : tenter d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession ; établir des règles ou des directives sur les pratiques concurrentielles, créer des organisations professionnelles...

✓ *Les stratégies de développement par les marchés* : une stratégie de développement par les marchés a pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés, plusieurs stratégies sont possibles :

- Nouveaux segments : s'adresser à de nouveaux segments d'utilisateurs dans le même marché géographique, introduire un produit industriel dans un marché de consommation, vendre le produit à un autre groupe de clients, introduire le produit dans un autre secteur industriel...
- Nouveaux circuits de distribution : introduire le produit dans un réseau de distribution suffisamment distinct des circuits existants, distribuer des boissons sur les lieux de travail, vendre en circuit direct, créer un réseau de franchise à côté du réseau traditionnel,...
- Expansion géographique : s'implanter dans d'autres régions du pays ou vers d'autres pays, expédier les produits vers d'autres marchés en recourant à des agents locaux ou à des sociétés de trading, créer un réseau de distributeurs exclusifs, racheter une entreprise étrangère opérant dans le même secteur ;...

✓ *Les stratégies de développement par les produits* : une stratégie de développement par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise :

- Addition de caractéristiques : ajouter des fonctions ou des caractéristiques au produit de manière à élargir le marché, accroître la polyvalence d'un produit en ajoutant des fonctions, ajouter une valeur sociale ou émotionnelle à un produit utilitaire, améliorer la sécurité ou le confort d'un produit, développer un concept de produit,...
- Extension de la gamme de produits ou de marque : développer de nouveaux modèles, de nouvelles tailles ou plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité, lancer des nouveaux conditionnements, augmenter le nombre de goûts ou parfums, offrir le produit sous différentes formes ou compositions, introduire de nouveaux produits sous une marque existante, ...
- Rajeunissement d'une ligne de produits : rétablir la compétitivité de produits obsolètes ou inadaptés en les remplaçant par des produits améliorés au plan fonctionnel ou technologique, par exemple ; introduire une génération de modèles plus puissants, lancer une

gamme de produits vers compatible avec l'environnement, améliorer l'esthétique des produits,...

- Amélioration de la qualité : améliorer la manière dont un produit exerce les fonctions faisant partie de son panier d'attributs, par exemple : déterminer le panier d'attributs souhaités par différents groupes d'acheteurs, établir des normes de qualités précises sur chaque attribut, mettre sur pied un programme complet de contrôle de la qualité,...
- Acquisition d'une gamme de produits : compléter ou élargir la gamme de produits existants en recourant à des moyens extérieurs, par exemple : racheter une entreprise ayant une gamme de produits complémentaires, conclure un contrat de fourniture de produits qui seront revendus sous la marque de l'entreprise, création d'une entreprise conjointe pour le développement et la production d'un nouveau produit,...
- Rationalisation d'une gamme de produits : modifier la gamme de produits pour réduire les coûts de fabrication ou de distribution, par exemple ; standardisation d'une gamme de produits, abandon sélectif de produits peu rentables, modification de la conception d'un produit,....

#### **1.2.2.2. Les stratégies de croissance intégratives :**

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

✓ *Les stratégies d'intégration vers l'amont* : elles sont généralement guidées par le souci de stabiliser ou de protéger une source d'approvisionnement d'importance stratégique, qu'il s'agisse de matières premières, de produits semi-finis, de composants ou de services.

✓ *Les stratégies d'intégration vers l'aval* : elle a comme motivation de base de s'assurer le contrôle des débouchés sans lesquels l'entreprise est asphyxiée. Pour une entreprise de biens de consommation, il s'agira de contrôler la distribution par des systèmes de franchise ou de contrat exclusifs, ou encore par le développement d'un réseau de magasins propres.

Dans les marchés industriels, l'objectif est principalement de veiller à développer des activités de transformation ou d'incorporation en aval qui constituent des débouchés naturels.

✓ *Les stratégies de croissance par diversification* : elles se justifient si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin. Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise.

### **1.1.2.3. Les stratégies concurrentielles :**

Les analyses de compétitivité, il existe une entreprise reconnue comme le leader de marché, le leader prend généralement l'initiative des modifications des prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé... l'objectif du leader est de rester à la première place.

#### **1.2.3.1. Stratégie de leader :**

Trois stratégies s'offrent à lui :

✓ *Accroître la demande primaire* : l'entreprise primaire est généralement celle qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. La stratégie la plus naturelle relevant de la responsabilité du leader est de développer la demande primaire, en essayant de découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, de promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants, l'entreprise leader étend le marché de référence.

✓ *Protéger et accroître sa part de marché* : en même temps qu'elle s'efforce d'accroître sa demande primaire, l'entreprise leader doit contenir l'action des concurrents avides de tirer parti de sa moindre faiblesse. Cette stratégie est adoptée par l'entreprise innovatrice qui, une fois le marché ouvert, se voit attaquer par des concurrents imitateurs. Étendre sa part de marché va le faire bénéficier au maximum des effets d'expériences et améliorer ainsi la rentabilité.

✓ *Stratégie de marketing* : une entreprise dominante est parfois amenée à considérer une réduction volontaire de sa part de marché, afin d'éviter les accusations de monopole ou de quasi-monopole. Pratiquer les principes du dé marketing en vue de réduire le niveau de la demande sur certains segments par des augmentations de prix, par une diminution des services offerts ainsi que des efforts de publicité et de promotion.

### **1.2.3.2. Les stratégies du challenger :**

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

### **1.2.3.3. Les stratégies du suiveur :**

Une stratégie d'imitation peut être tout aussi qu'une stratégie d'innovation, c'est l'innovateur qui supporte tous les coûts alloués à la conception, distribution... du produit et s'attend à dominer le marché, pourtant d'autres entreprises apparaissent et imitent l'innovation et réalisent des profits d'autant plus élevés qu'elles n'ont pas eu à supporter les frais de développement. Le suiveur ne disposant que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur les décisions prises par la concurrence, c'est un objectif de « coexistence pacifique » et de partage conscient du marché.

### **1.2.3.4. Les stratégies du spécialiste :**

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

## **Section 02 : La stratégie marketing**

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

## 2.1. La segmentation marketing :

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

Dans le souci de répondre aux besoins et exigences des consommateurs, les entreprises procèdent au fractionnement du marché en groupe de consommateurs exprimant les mêmes besoins et désirs et les mêmes réponses aux actions marketing.

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

### 2.1.1. La démarche de segmentation

La démarche de segmentation est d'essence décisionnelle, elle se fait en trois phases : la première phase consiste à délimiter les frontières du marché principal à segmenter, en précisant l'unité de consommation à étudier, s'agit-il d'individus, d'entreprise, de ménage ou d'autres unités de consommation. La deuxième phase porte sur le des critères de segmentation. La troisième phase est consacrée à l'étude de l'attractivité de chaque un des segments.

#### 2.1.1.1. Les critères de segmentation

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

✓ *Les critères généraux* : le marché est segmenté selon les caractéristiques permanentes des consommateurs, on peut citer entre autres :

- Les critères démographiques : ils sont parmi les critères les moins pertinents mais les plus utilisés, vu leur facilité d'utilisation. On peut trouver le genre, très utilisé dans le marché des cosmétiques, de la presse, les lunettes, l'habillement. C'est un critère qui est, souvent associé à d'autres critères comme l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle. L'âge aussi est très utilisé notamment dans le marché de la musique, l'habillement... etc. Les caractéristiques physiques la taille du foyer, la composition de la famille sont autant de critères qu'on utilise pour différents marchés.
- Les critères géographiques : la région du consommateur, le climat (les matériaux de construction, les cosmétiques), le type d'habitat (les animaux domestiques).
- Les critères socio-économiques : le revenu du chef de foyer (marché des placements financiers), le niveau d'instruction (marché du livre et des spectacles), religion et degrés de pratique (produits alimentaires).
- Les critères psychographiques : il y a beaucoup de façons de définir le style de vie. Il est identifié sur la base des valeurs des opinions des consommateurs ainsi que la façon dont ils dépensent leur argent et leur temps. Ce critère peut constituer un élément de segmentation pour plusieurs marchés tel que la presse, le voyage, l'organisation des mariages.
- ✓ *Les critères situationnels* : ce sont des critères liés à la situation d'achat, aux conditions d'acquisitions et d'utilisation du produit.
- Utilisateurs et non utilisateurs : la plupart des entreprises procèdent à cette segmentation, pour déterminer quel type d'action marketing à développer. Soit des actions de fidélisations pour les utilisateurs ou des actions de promotion pour les non utilisateurs.
- En fonction des quantités achetées : c'est la segmentation de la clientèle de l'entreprise en fonction des quantités achetées et/ou consommées pour pouvoir proposer à des clients des offres adaptées à leurs besoins.
- En fonction des modes de consommations : la segmentation est faite selon la façon dont le produit est consommé. (le développement du 4\*4 urbain par Toyota est motivé par l'utilisation de ce type de véhicule pour des déplacements en ville).
- En fonction du rôle dans le processus d'achat : en plus des consommateurs du produit, la segmentation porte sur d'autres intervenant dans le processus d'achat.

### 2.1.1.2. Les méthodes de segmentation :

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

✓ *La méthode de fractionnement* : elle consiste à découper une population en groupe de consommateurs à l'aide de critères préalablement établit pour expliquer les différences de comportement entre les consommateurs de différents segments. Ces méthodes cherchent à mettre en relation les variables à expliquer et les variables explicatives. Comptes tenu du nombre important de variables explicatives possible, il est important de procéder à un choix de critères à priori.

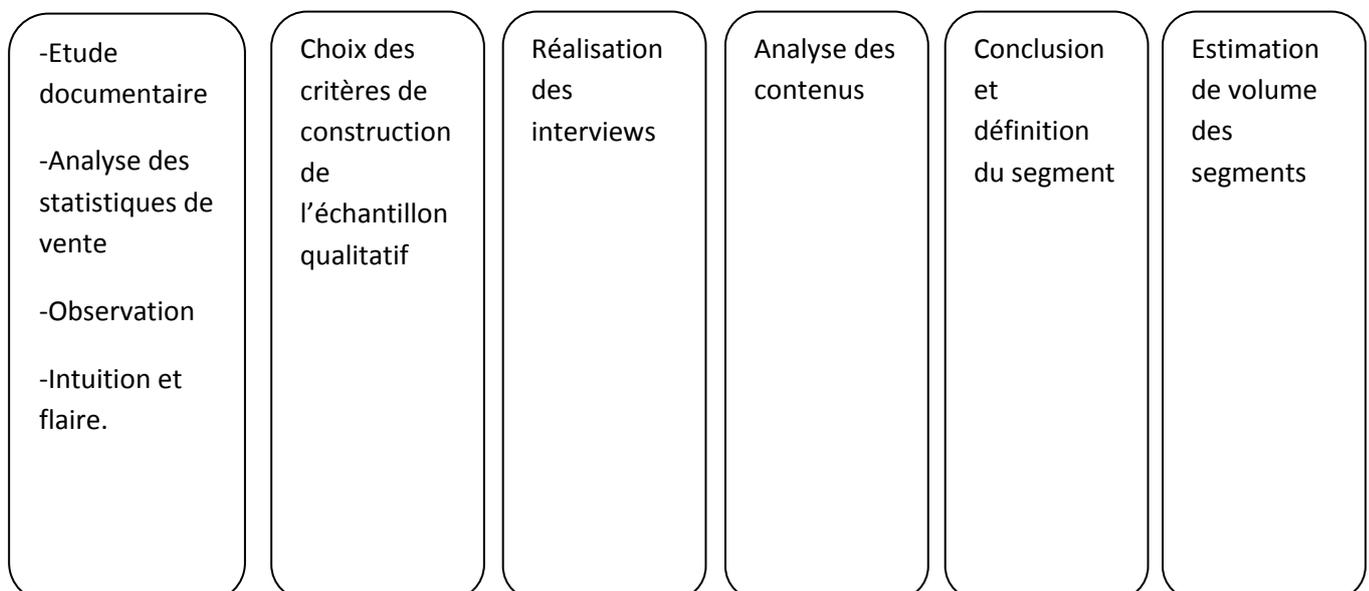
✓ *Les méthodes agrégatives* : pour constituer des groupes homogènes d'individu, on peut opter pour les méthodes de regroupement. On regroupe les individus en fonction de leur similarité. On commence par collecter des informations sur les consommateurs, puis on va mesurer les ressemblances et les proximités entre les individus.

✓ *Les autres techniques de segmentation* : pour les entreprises dont les moyens sont limités, la segmentation du marché est une démarche très couteuse, et généralement ce types d'entreprise sont contraintes de se focaliser sur un marché de niche, d'où la segmentation devient une nécessité. On utilise l'intuition comme moyen de segmentation, ou des méthodes de segmentation qualitatives ou a posteriori.

- La segmentation qualitative :

**Figure 05 : La segmentation qualitative**

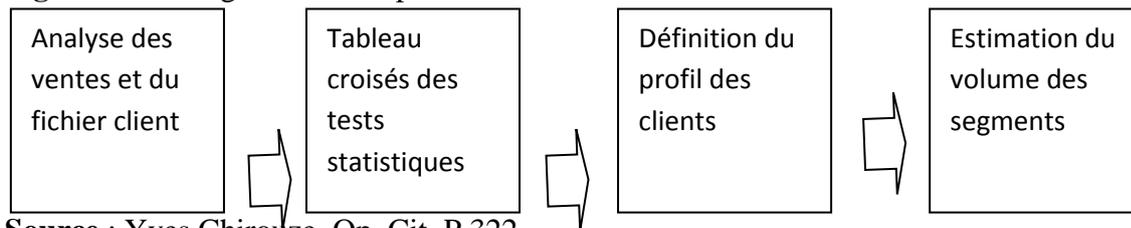
**Source : Yves Chirouze, op cite, p322**



➤ La segmentation à posteriori : elle s'appuie sur l'étude combinée des fichiers des clients de l'entreprise et des statistiques de ventes ventilées en fonction des caractéristiques de profil du client, son utilisation est conditionnée par :

- L'existence d'une banque de donnée
- L'entreprise peut se procurer des informations sur les clients ultimes.

**Figure 06 :** la segmentation a posteriori



**Source :** Yves Chirouze, Op, Cit P 322.

➤ La segmentation intuitive : c'est une segmentation qui se fait sans aucune réflexion stratégique, elle se base sur l'intuition du dirigeant, c'est le cas de la segmentation au niveau des petites entreprises, ou la fonction marketing est assurée par le propriétaire dirigeant. Ce dernier segmente le marché selon la vision et sa compréhension de la réalité.

C'est une méthode irrationnelle mais très présente dans les entreprises.

### 2.1.1.3. Les conditions d'une bonne segmentation

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

➤ La pertinence : les segments obtenus doivent traduire des comportements différents. L'exigence de pertinence ne s'applique pas seulement à l'exigence au choix du critère mais aussi au choix des variables à l'intérieure du critère.

➤ L'évaluation : l'entreprise doit pouvoir mesurer l'importance de chaque segment (la taille). La segmentation à base de critère démographique permet de bien mesurer les segments, contrairement aux critères comportementaux et de style de vie.

➤ L'opérationnalité : les segments choisis doivent être atteignables par des actions marketing. On doit répondre aux questions du type : quels sont les médias fréquentés par différents consommateurs ? quels sont les canaux de distribution qui sont fréquenté par les consommateurs ?

## 2.2. Le choix des segments cibles (ciblage)

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

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

### 2.2.1. Procédure de choix des segments-cible

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

#### 2.2.1.1. Contenu de l'étude des segments identifiés

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

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

L'analyse des segments sélectionnés est complétée par d'autre étude telle que le modèle des 5 forces concurrentielles de **M. Porter**. Car cette analyse a le mérite de mettre en avant le poids des fournisseurs, des clients, des nouveaux entrants, des concurrents et des produits de

substitution sur l'entreprise. C'est une analyse utilisée pour l'analyse ses secteurs, mais adaptée pour l'analyser des segments d'un marché. Une fois que l'étude des segments est effectuée, l'autre étape consiste à classer ses segments selon un ordre de priorité.

### 2.2.1.2. Les classements des segments :

Les segments prioritaires sont déterminés par l'intérêt que représente chaque segment ainsi que le niveau de risque qu'il fait courir à l'entreprise<sup>10</sup>.

**Tableau 06 :** études des conséquences du choix d'un segment.

1. niveau d'intérêt	La nature de l'intérêt
Intérêt commerciale	Le volume de segment et son taux de croissance.
Intérêt financier	La rentabilité et la faible mise de fond
Intérêt technologique	L'utilisation d'un savoir-faire et de capacités de production sous employées.
Intérêt social	La valorisation des taches et la perspective d'avenir pour le personnel.
Intérêt stratégique	La domination du risque d'apparition de nouveaux concurrents
2. le niveau de risque	La nature de risque
Risque commerciale	Le phénomène de mode et de possibilité d'être imité très rapidement par la concurrence.

L'entreprise doit retenir les segments qui ont le plus grand niveau d'attraction et le niveau de risque le plus faible. Il faut aussi tenir compte des ressources et compétences de l'entreprise, dans le sens où il faut s'engager dans des segments de marché où on a les

<sup>10</sup> Yves CHIROUZE, Marketing étude et stratégie, Op. Cite., p 325.

capacités d'atteindre les objectifs. Dans la procédure de classement, l'entreprise exploitera le segment ou elle à la meilleure position concurrentielle.

### **2.2.2. Les stratégies de couvertures de marché**

Dans la détermination des stratégies de couverture de marché 5 options stratégiques sont possibles<sup>11</sup> : un ciblage indifférencié complet, un ciblage différencié partiel, un ciblage concentré et un ciblage sur mesure. Nous allons présenter dans le détail, les différents types de stratégie de ciblage.

#### **2.2.2.1. Un ciblage indifférencié**

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

#### **2.2.2.2. Un marketing différencié complet**

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

---

<sup>11</sup>Lendrevi, théorie et pratique du marketing, édition page 334

### 2.2.2.3. Une stratégie de marketing concentrée

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

### 2.2.2.4. La stratégie du sur-mesure complet

Enfin, à l'extrême se trouve la stratégie du sur-mesure complet, où chaque client se voit offrir un produit unique. Cette stratégie n'est pas à confondre avec le sur-mesure de masse où l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche.

Le choix de l'une de ses stratégies n'est pas arbitraire, mais il est fait en fonction des ressources dont dispose l'entreprise. Plusieurs entreprises aux tailles négligeable, sont leaders sur certains marchés.

## 2.3. Le positionnement marketing

Le concept de positionnement <sup>12</sup> était apparu, à la fin des années 60 et début des années 70.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'émergence de ce concept à cette époque précise :

- La saturation des marchés et l'intensification de la concurrence : cette époque marque la fin de l'époque dite des trente glorieuses, les économies des grands pays industrialisés sont entrées dans une phase de ralentissement, combinée à une montée de nouveaux concurrents venus des pays émergents notamment d'Asie
- L'encombrement publicitaire : les investissements en publicité ont atteint des niveaux très élevés. Le retour sur l'unité monétaire investie en publicité s'est réduit, d'où la nécessité

---

<sup>12</sup>Kotler, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, in Al Ries et Jack Trout, « le positionnement : la conquête de l'esprit », Mc Graw-Hill, 1986.

de trouver de nouveaux moyens de se distinguer. À côté de la montée des dépenses en communication hors média, le positionnement a pris une place centrale dans la stratégie de marketing.

- Une abondance de l'offre et une multiplication des stratégies d'imitation.

### **2.3.1. Définition du positionnement**

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

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

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

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

### **2.3.2. La démarche de positionnement :**

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

- ✓ Les attentes des cibles : pour choisir un axe de différenciation on doit déterminer et hiérarchiser les attentes des consommateurs cibles. Ces derniers sont inventoriés à travers des

études qualitatives et quantitatives. L'axe de différenciation peut être constitué à partir des performances du produit, ou de l'imaginaire du produit ou de la marque.

- ✓ Connaître les atouts du produit : c'est l'analyse des atouts potentiels du produit.
- ✓ Connaître les positionnements des concurrents : c'est l'analyse des atouts potentiels du produit.
- ✓ Connaître les positionnements des concurrents : la perception du produit se fait d'une façon comparative, d'où la nécessité de connaître les positionnements des produits concurrents.

La première étape dans l'analyse du positionnement des concurrents est souvent une étude documentaire des messages publicitaires des produits concurrents, des prix pratiqués et des canaux de distribution. Cette démarche éclaircira le positionnement voulu par les concurrents. Pour connaître le positionnement perçu par les clients, on doit faire appel aux cartes perceptuelles.

- ✓ La mise en œuvre du positionnement : le positionnement est traduit par l'ensemble des variables du marketing-mix. Le positionnement donne une cohérence à l'offre commerciale.

### **2.3.3. Les conditions d'un bon positionnement**

Les conditions d'un bon positionnement sont les suivantes :

- ✓ Le positionnement doit pouvoir se dire en une seule phrase claire et concise. Afin de bien exprimer le positionnement on doit faire apparaître : la cible ; l'avantage à tirer ; le mode d'utilisation ; les moments d'utilisation du produit.
- ✓ La pertinence ou l'attractivité : le positionnement doit répondre aux attentes des consommateurs pour que la marque soit attractive.
- ✓ L'originalité : le positionnement doit être original par rapport aux concurrents, la différence mise en avant ne peut en aucun cas être offerte par une autre marque. Certaines entreprises ne respectent pas ce choix délibérément en lançant des produits d'imitation.
- ✓ La crédibilité : le positionnement doit être en adéquation avec la réalité de la marque. En cas de positionnement non crédible, l'entreprise peut faire face à un problème d'insatisfaction et de fidélisation.

- ✓ Le volume : le positionnement doit attirer un nombre suffisant d'acheteur et introduire des ventes et une rentabilité acceptable pour l'entreprise. Ce critère est important surtout si le segment visé est étroit.
- ✓ Le positionnement doit durer dans le temps. La durabilité repose sur la stabilité des attentes des consommateurs de l'image qu'ils ont de la marque existantes et des atouts des produits.

#### **2.3.4. Du positionnement ou repositionnement :**

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

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

##### **2.3.4.1. Les stratégies de revitalisation de la marque**

L'étude des produits et des marchés doit s'effectuer de manière régulière leur évolution peut amener à s'interroger sur le positionnement de la marque, du produit ou du service. **KELLER** estime que deux types de stratégies sont possibles : renforcer la marque en gérant le capital de la marque, ou revitaliser la marque en modifiant ce capital de marque. Cette revitalisation pouvant prendre plusieurs formes est fondées sur le double objectif de rafraichir les constituants anciens du capital de la marque et /ou de créer de nouveaux constituants. La revitalisation de la marque implique la plus part du temps une stratégie de repositionnement de l'entreprise. Ce repositionnement peut s'articuler autour de plusieurs items : le renforcement des liens avec les clients, la recherche d'une lisibilité et d'une logique globale de l'entreprise ou du groupe, ou l'adaptation aux changements observés dans la société.

##### **2.3.4.2. Le repositionnement pour renforcer le lien avec le client**

Diverses raisons sont à l'origine d'un éloignement de la marque par rapport a ses clients : forte concurrence, obsolescence du concept, évolution des modes de consommations,

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

#### **2.3.4.3. Le repositionnement par le nom pour une meilleure lisibilité**

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

#### **2.3.5. Les produits me-too**

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

Le lancement d'un produit me-too peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire. Il peut également répondre à un objectif stratégique, qui consiste à bénéficier de l'attrait et du succès de l'offre originale pour développer son activité.

Les produits vendus sous marque de distribution sont souvent me-too de grandes marques : même concept de produit, même code graphique et placement dans les rayons à

proximité des produits originaux. Les produits me-too permettent aux distributeurs de tirer profit de marge plus importante et de faire bénéficier les clients de prix inférieurs.

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

Une fois que les concepts sont définis, la priorité est de choisir les outils d'analyse stratégique parmi les instruments que nous avons présentés. Plusieurs options stratégiques sont offertes pour l'entreprise. On peut citer les stratégies de base sur des marchés existant à savoir :

- ✓ La stratégie de domination par les coûts : fabriquer des produits à moindre coût, en exploitant les économies d'échelles, l'effet d'expérience et d'apprentissage ou une innovation technologique dans le processus de fabrication.
- ✓ Les stratégies de différenciation : c'est la distinction de l'offre par des éléments tangibles et / ou intangibles reconnus et valorisés par le client.
- ✓ La stratégie de spécialisation : l'entreprise se focalise sur un seul segment de marché pour avoir une position dominante.

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

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

La fonction marketing a fait l'objet de plusieurs travaux sur le plan théorique. Même si la perception et la définition diffèrent des uns aux autres, ils s'accordent sur le fait que l'objectif de cette fonction est de satisfaire les besoins et les attentes des clients, et la création de valeur pour l'entreprise.

Le marketing est un concept en perpétuelle évolution, en effet, le paysage économique n'est plus celui des années passées, et le marketing ne doit pas se limiter à la vente des produits. En effet, le marketing est une fonction qui mis en place des outils d'analyse stratégique (segmentation, ciblage, positionnement et études de marché), et des outils opérationnels (outils d'action : mix marketing), dans le but de créer de la valeur au client et à l'entreprise. Enfin, pour préserver le capital client, la fonction marketing dans l'entreprise mis en place des outils et des programmes de fidélisation.

## ***Chapitre III :***

# ***Aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie***

## ***Chapitre II : aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie***

La concurrence est la pierre angulaire de l'économie de marché. Veiller à sa promotion et son bon fonctionnement garanti une meilleure organisation des relations économiques.

La concurrence a suscité l'intérêt dans différents disciplines : droit, économie et gestion. Ceci a donné des analyses et des définitions diverses de ce concept de concurrence.

L'objectif de ce chapitre est de revoir les approches analytiques de la concurrence, tout en privilégiant le paradigme structure/ comportement/ performance (SCP) développé en économie industrielle.

En effet ce paradigme demeure encore, pour beaucoup d'auteurs, d'une grande utilité en matière d'analyse de l'industrie et de la concurrence qui prévaut au sein de celle-ci.

## Section 01 : la concurrence : Définitions et approches analytiques

Des définitions diverses, parfois même contradictoires, sont données au concept de concurrence.

Ces définitions ont des implications sur les modes d'appréhension du fonctionnement de l'industrie et des marchés et sur le mode d'organisation des relations économiques.

### 1.1. Essais de définition de la concurrence

La concurrence est un concept difficile à appréhender tant que :

- Les éléments à prendre en considération dans sa définition sont nombreux ;
- Les conceptions de la concurrence véhiculées par les approches développées dans les disciplines de l'économie, de gestion et même de droit sont multiples ;
- La concurrence s'analyse comme une question de société, de marché ou de vie des entreprises.

Si on se réfère au dictionnaire de la langue française (*le Petit Robert*), nous trouvons que le mot « concurrence » apparaît en 1891 et désigna « une rencontre entre plusieurs individus ». Cette acception a connu des évolutions pour désigner (1559) « la rivalité entre plusieurs personnes poursuivant un même but », puis, au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, et selon le même dictionnaire, le mot dans sa conception courante trouva sa définition moderne : « le rapport entre producteurs et commerçant qui se disputent une clientèle ».

Par ailleurs, le vocabulaire français (*contrairement à la langue anglaise*) distingue des mots de « compétition » et « de concurrence ». « Une compétition se déroule dans un temps défini et débouche sur un résultat précis et qui départage un gagnant et un perdant. la concurrence se présente statistiquement plutôt comme une suite de batailles et de résurrections »<sup>1</sup>.

En économie, particulièrement dans la théorie classique, « la concurrence est un comportement dynamique par lequel les individus tentent de pousser leurs avantages et de l'emporter sur leurs rivaux »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Bienaymé.A « de nouvelles approches de la concurrence ».Ed Economica.2002.p31.

<sup>2</sup> Glais.M « économie et gestion », in encyclopédie économique. Ed Economica 1990.page 217

Suivant cette conception, la promotion de la concurrence est liée à la réunion d'un certain nombre de conditions :

- Assurer la liberté d'entreprendre, la liberté de travail et celle du commerce ;
- L'existence de nombreux compétiteurs ;
- La limitation des corporations.

Paradoxalement, cette acception de la concurrence, dans laquelle la « rivalité » revêt une grande importance, a été peu à peu dénaturée par la théorie économique standard. Pour cette dernière, la concurrence est qualifiée de pure et parfaite : pure de tout élément de monopole et parfaite car tous les acteurs disposent d'une information complète et gratuite de façon à prendre les bonnes décisions et faire jouer la concurrence.

La concurrence est liée ainsi à une forme particulière de marché ou sont réunies un ensemble de conditions :

- Atomicité du marché : Ni les acheteurs, ni les vendeurs ne peuvent individuellement influencer le prix auquel le produit peut être acheté ou vendu.
- Homogénéité du produit : toutes les entreprises vendent un produit identique. Les consommateurs considèrent que les produits fournis par les différentes entreprises sont les mêmes. Ils sont donc indifférents à l'origine du produit ;
- Libre entrée et sortie sur le marché : les entreprises peuvent pénétrer un marché et le quitter, sans avoir à supporter de dépenses particulières.
- Transparence du marché : les acheteurs et les vendeurs disposent de toutes les informations utiles concernant le marché. Ils connaissent en particulier le prix et la qualité du produit ;
- Substituabilité parfaite des facteurs de production : le travail et le capital sont parfaitement substituables.

Par opposition à cette théorie, « des auteurs comme (*Menger* 1871, *Schumpeter* 1912, *Hayek* 1948, *Kizner* 1973,...) considèrent la concurrence comme un processus continu de

déséquilibre<sup>3</sup> ». Ces déséquilibres sont engendrés par la découverte permanente de nouvelles opportunités productives et de marché.

Cette conception de la concurrence, semble mieux refléter les faits économiques modernes. Il faut noter cependant que les auteurs utilisent des qualificatifs différents pour caractériser cette concurrence qui s'éloigne de la concurrence pure et parfaite.

Concurrence réelle, concrète, contemporaine, etc. Celle-ci « se caractérise principalement par la permanence du mouvement, les unités économiques se mettant en action dans l'objectif d'améliorer leur position ou d'attaquer celle des adversaires, toute situation étant sujette à révision »<sup>4</sup>.

Il faut noter qu'une relation existe entre ces modes de représentation de la concurrence et les modes d'appréhension du fonctionnement de l'industrie et des marchés.

## 1.2. L'évolution des approches analytiques de la concurrence en économie

« Il serait difficile d'imaginer aujourd'hui une branche de la science économique qui ne fasse intervenir à un moment ou un autre de son élaboration théorique une réflexion sur le thème de la concurrence »<sup>5</sup>. En effet, « l'analyse de la concurrence a constitué depuis toujours un thème central et constitutif de la science économique »<sup>6</sup>. Revoir toutes les théories élaborées à ce sujet est une tâche difficile, donc nous allons essayer de présenter certaines d'elles afin de :

- Mieux comprendre les acceptations de la concurrence déjà évoquées ;
- Appréhender les concepts qui vont nous guider dans la suite de ce travail.

### 1.2.1. La concurrence dans la théorie classique

« C'est à *Adam Smith* qu'on attribue les premières analyses systématiques des avantages de la concurrence »<sup>7</sup>.

Ainsi, dans la pensée classique, la concurrence est considérée comme une institution sociale favorable à l'intérêt générale. « En effet, en tenant de l'emporter sur ceux qui comme

<sup>3</sup>KRAFT « le processus de concurrence » Ed economica, 1999.

<sup>4</sup>Benzoni.L, Arena R, De Bandt J, « traité d'économie industrielle », Ed Economica, 1991, p502.

<sup>5</sup>IDEM.P 396.

<sup>6</sup> IDEM.P 396.

<sup>7</sup> Morvan Y, Op Cit.P 170.

lui, cherchent à s'approprier le plus grand profit, l'entrepreneur était censé participer à un processus permanent dispensateur de deux biens faits pour l'humanité : l'allocation optimale des ressources et l'annulation des superprofits »<sup>8</sup>.

Dans cette vision, la concurrence est liée à un comportement dynamique par lequel les agents économiques poursuivent librement leurs intérêts individuels au détriment de leurs rivaux. Cette libre concurrence permet de déterminer sans arbitraire les prix et les quantités échangées et assurer ainsi le bon fonctionnement de l'économie.

Pour assurer le bon déroulement de ce processus il faut rejeter tous les éléments qui peuvent contraindre le déroulement de ce processus : positions monopolistiques, prix administré, etc.

### 1.2.2. La concurrence dans la théorie néoclassique

Contrairement à l'école classique qui visait la société en général dans l'explication de la concurrence, l'école néoclassique s'est basée plutôt sur l'étude des marchés. Dans ce cadre, une nouvelle théorie de la concurrence s'est progressivement développée : la concurrence pure et parfaite (CPP).

C'est *L. Walras* et *V. Pareto* qui ont contribué à la formulation des conditions qui mènent vers cette forme de concurrence. En effet ces deux auteurs conçoivent l'économie en termes d'équilibre général et d'optimum social.

L'équilibre est atteint lorsqu'il est simultané sur tous les marchés et cette simultanéité ne peut se produire que dans un cadre de CPP. Dans ces conditions l'optimum de *Pareto* reflète l'allocation optimale des ressources vers laquelle doit tendre une économie ou un marché.

En effet, l'équilibre sur un marché résulte de la confrontation de l'offre et de la demande. Il est caractérisé par un prix égalisant l'offre et la demande. Les échanges se font alors à ce prix. A long terme, au fur et à mesure que les entreprises attirées par un positif entrent sur le marché, le prix d'équilibre tend vers le coût minimum du coût moyen de production du bien.

---

<sup>8</sup> GLAIS.M, Op Cit. P 217.

Dans la théorie néoclassique on considère trois marchés : le marché des biens et services, le marché du travail et le marché des capitaux. L'équilibre général est la condition du fonctionnement optimal des marchés.

L'optimum parétien fait référence à une situation d'équilibre telle que l'amélioration supplémentaire du bien-être d'un individu ne peut plus se faire sans la dégradation du bien-être d'un autre individu.

La concurrence pure et parfaite renvoie à une structure spécifique de marché où sont réunies les conditions que nous avons déjà citées.

Ce modèle de CPP fut soumis très tôt à de vives critiques, ces dernières sont centrées globalement sur :

- Le manque de réalisme de ce modèle : les marchés ne fonctionnent pas selon les règles dictées par celui-ci ;
- La remise en cause de la conception de la concurrence sous-jacente à ce modèle : la concurrence permet de caractériser un état particulier des affaires. Ce faisant l'accent est mis sur la structure de marché, en l'occurrence un marché parfaitement concurrentiel.

En réaction à ces insuffisances, certains auteurs, tout en restant dans le cadre de la théorie néoclassique, ont essayé d'élaborer les modèles de concurrence plus proches de la réalité : modèles de concurrence imparfaite.

« Ce sont les travaux de *E.H. Chamberlin* et *J. Robinson* et eux seuls qui ont défié la dominance du modèle de CPP, en mettant en avant que le manque de réalisme de ce modèle le rendait incapable d'expliquer les prix du monde réel »<sup>9</sup>.

En effet ces deux auteurs ont été les premiers à s'intéresser aux autres modèles de concurrence : concurrence imparfaite pour *J. Robinson* et concurrence monopolistique pour *E.H Chamberlin*.

L'imperfection de la concurrence renvoie à la violation d'au moins une des hypothèses fondamentales de la CPP.

---

<sup>9</sup> Kraft J, op.cit.P17.

Le concept de concurrence monopolistique formalise une situation de marché dans laquelle les produits offerts sont d'imparfaits substitués les uns des autres.

Cependant, il faut souligner l'importance de la contribution de *A. Cournot* dans la théorisation des formes de la concurrence avant même l'essor du modèle de CPP. Il s'intéressa aux situations de monopoles, d'oligopoles, de duopoles et de concurrence indéfinie (qui est devenu par la suite concurrence pure et parfaite).

### 1.2.3. La concurrence dans l'économie industrielle

« L'économie industrielle est la branche de la théorie économique qui se donne pour objet l'étude de fonctionnement dynamique de l'industrie, sous l'influence de son environnement et des comportements stratégiques des firmes qui le composent. »<sup>10</sup>.

La réflexion autour de la question de la concurrence a toujours été donc une question centrale pour cette école : l'objectif est de mesurer l'écart entre le monde réel et la théorie économique standard et de proposer une classification des structures de marché.

Pour comprendre l'évolution de cette réflexion, une distinction entre deux courants de cette école est nécessaire : l'économie industrielle classique et la nouvelle économie industrielle.

#### 1.2.3.1. L'économie industrielle classique

Nous allons nous intéresser, pour un souci de synthèse, à trois auteurs :

*J.M.Clark, Edward Mason et Joe Bain* qui, par leurs apports importants, surtout à l'analyse de la concurrence, ont contribué à édifier les bases de cette nouvelle discipline.

- **J.M.Clark et le concept de concurrence praticable**

*J.M.Clark* a introduit le concept de workable competition (concurrence praticable). Selon lui, ce qui est réellement important ce n'est pas la structure de marché en tant que telle mais le potentiel de bouleversement de ce marché par l'existence de concurrents éventuels : la concurrence potentielle.

L'objectif de cet auteur et d'autres qui se sont inscrits dans cette lignée était de définir un nouvel état d'optimalité du marché autre que celui de la concurrence pure et parfaite, en

---

<sup>10</sup> Angelier.J.P « Economie industrielle : Eléments de méthode ».Ed PUG, 1991.P05

définissant des comportements concurrentiels (dus à l'initiative privé) réalistes bien que restant compatibles avec l'obtention d'une satisfaction social importante.

Ainsi la concurrence praticable est considérée comme « un processus dynamique qui repose sur la sélection des produits, les substitutions, les efforts de vente ou le progrès technique et qui peut conduire à des différences importantes de taille ou de situation des entreprises »<sup>11</sup>.

Dans ce cadre, la structure d'organisation qu'il faut retenir est celle ou les tendances à la concurrence sont plus fortes que les tendances à la collusion.

- **E.Mason et J.Bain : le paradigme SCP**

*Edward Mason* a provoqué une évolution importante de l'économie industrielle, pour lui : « la problématique importante de l'économie industrielle est d'expliquer des différences dans les pratiques concurrentielles relatives au politiques de prix, de production et d'investissement, par le biais d'un examen de la structure des marchés et l'organisation des firmes »<sup>12</sup>. Nous constatons ici l'importance donnée aux comportements concurrentiels, qui n'ont pas lieu d'exister dans la concurrence pure et parfaite, et d'une manière générale la nécessité de s'intéresser aux faits réellement observés afin d'avoir une vision claire de la dynamique concurrentielle.

Cette réflexion a abouti à la construction du paradigme Structures / comportements/ performances (SCP) : les relations entre ces éléments sont étudiées afin d'expliquer le fonctionnement des marchés.

Des années plus tard, *J.Bain* a rajouté ce paradigme sa troisième composante : Les performances et il établit explicitement un lien causal unidirectionnel entre les trois composantes : « le taux de profil des secteurs est statistiquement corrélé avec leur degré de concentration (ainsi qu'avec la hauteur des barrières à l'entrée) »<sup>13</sup>.

Cette analyse suscita de l'intérêt auprès des autorités antitrust. Elles s'en inspirent pour réglementer à la fois les structures de marché (contrôle des fusions et acquisitions) et les comportements (détection des comportements stratégiques anticoncurrentiels). mais dans ce domaine cette théorie est dépassée, surtout à partir des années 70, par la montée en puissance

<sup>11</sup> Benzoni.L, Arena R, De Bandt J, Op Cit.P504.

<sup>12</sup> Levet J.L « Economie industrielle et évolution : les faits face aux théories »Ed Economica, 2004.P35.

<sup>13</sup> Morvan Y, Op.cit, p07.

aux Etats Unies de la pensée libérale (école de Chicago) qui considère que l'intervention de l'Etat doit être minimale car le marché peut s'autoréguler grâce à la libre concurrence.

### 1.2.3.2. La nouvelle économie industrielle

D'une manière générale, la nouvelle économie industrielle place les acteurs et notamment les comportements stratégiques de la firme au cœur de l'analyse pour expliquer le phénomène économique de concurrence. Plusieurs outils ont été développés à cette fin. Nous allons nous intéresser particulièrement à la théorie des jeux qu'à la théorie des marchés contestables.

- *La théorie des jeux :*

La théorie des jeux a permis d'approfondir l'analyse de la stratégie d'entreprise et de considérer le jeu concurrentiel comme un ensemble d'interactions stratégiques.

Cette théorie postule en effet « que sur un marché considéré comme un jeu, le but final poursuivi par les participants à ce jeu reste de gagner et l'intérêt ultime de la théorie des jeux réside dans son aptitude à monter la stratégie que doivent impérativement suivre les joueurs pour parvenir à cette fin »<sup>14</sup>.

La théorie des jeux donne également une nouvelle vision des barrières à l'entrée : une firme dominante, en exploitant ses avantages, construit des barrières à l'entrée de façon à dissuader un concurrent potentiel d'entrer sur le marché.

Les critiques adressées à cette théorie sont liées principalement à sa complexité : le calcul de toutes les solutions du jeu prend un temps considérable et il n'est pas possible de garantir que la solution choisie sera gagnante. Par ailleurs, toute modification des conditions initiales d'un jeu implique un changement de ses solutions, ce qui augmente d'avantage la complexité de cette démarche.

- *La théorie des marchés contestable :*

Les auteurs **R.D.willing**, **N.Baumole** et **J.C. Panzar**, dans le but de définir une structure de marché optimale autre que celle de la concurrence pure et parfaite, ont affiné la notion de concurrence potentielle.

---

<sup>14</sup> Benzoni I, Arena R, De Bandt J, Op Cit.P 402.

La menace de nouveaux concurrents peut être assez forte pour modifier les comportements des firmes en place. Ainsi, un marché est considéré comme contestable, donc concurrentiel si : l'entrée est libre, c'est-à-dire les firmes en place ne disposent d'aucun avantage par rapport aux nouveaux entrants, et la sortie doit pouvoir s'effectuer sans coûts.

Les critiques adressées à cette approche font référence notamment à l'irréalisme des hypothèses posées et à la sous-estimation des comportements stratégiques des firmes en place.

La nouvelle économie industrielle se base sur les comportements stratégiques dans l'explication de la dynamique concurrentielle, mais ceci n'élimine pas l'influence des structures sur cette dernière. Par conséquent, les approches comportementaliste (nouvelle économie industrielle) et structuraliste (économie industrielle classique) ne peuvent être que complémentaires.

## **Section 02 : Le paradigme SCP : un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie.**

Le paradigme **SCP** est considéré comme un outil d'analyse méso-économique. Ainsi le plan qu'il donne (les quatre champs et les relations qui existent entre eux) permet d'appréhender les caractéristiques d'une industrie donnée, qui peut être en effet considérée comme un système méso économique, et du fonctionnement de la concurrence qui prévaut au sein de celle-ci.

Toutefois le contenu des champs ne peut être cerné d'une manière complète car toute industrie possède des caractéristiques bien spécifiques.

### **2.1. Présentation du paradigme SCP**

#### **2.1.1. Les fondements théoriques du paradigme SCP**

Le paradigme **SCP** continue d'être un cadre durable pour analyser les marchés et stratégies concurrentielles des firmes. Pour atteindre cet objectif, ce paradigme a dû subir des rénovations considérables.

Tel que nous l'avons vu dans la section précédente, l'origine du paradigme SCP remonte à *E.Mason*. En 1938, au meeting de l'American économie association, cette Auteur propose la démarche suivante : « en partant d'une étude de la structure des marchés, il s'agit d'examiner les différences qui existent dans les comportements concurrentiels des firmes :

politique des prix, de la production, stratégie des investissements. »<sup>15</sup>. Il met ainsi en lumière un curieux mélange de théorie et d'empirisme. La théorie pouvait être utile pour identifier les variables structurelles et comportementales pertinentes ; mais les relations entre les variables devaient être établies par l'analyse empirique.

Ce paradigme demeure d'une grande utilité pour les analyses d'industrie. Toutefois, cette utilité réside plus dans le plan donné par le paradigme que dans la stricte relation causale définie par **J.Bain**.

Beaucoup d'auteurs ont contribué à l'enrichissement de ce paradigme (nous pouvons citer notamment **F.Sherer**) ce qui a permis de dépasser certaines critiques adressées à celui-ci :

- La relation SCP est enrichie par des phénomènes de « bouclage », cela signifie, par exemple, que les performances auxquelles les comportements des firmes permettent d'aboutir vont inviter les acteurs à modifier les structures ;
- Une quatrième composante est rajoutée au paradigme : les conditions de base qui sont les variables relatives à l'environnement dans lequel fonctionne l'industrie étudiée et qui sont susceptibles d'avoir une influence sur sa structure ;
- Chaque industrie est considérée comme un cas particulier : l'hypothèse est que les interactions entre les quatre (conditions de base, structures, comportements et performances) sont spécifiques à chaque industrie.

### **2.1.2. Le paradigme SCP et l'analyse méso économique**

Les développements du paradigme SCP ont abouti à la nécessité de considérer « les feedbacks » pouvant exister entre ses composantes dans l'explication de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie donnée. En effet ceci constitue un principe important sur lequel repose la méso analyse.

#### **2.1.2.1. Définition de la méso-économie**

Traditionnellement l'appréhension des faits économiques se fait suivant deux approches : la micro-analyse et la méso-analyse.

---

<sup>15</sup> Chevalier. J.M. « l'économie industrielle en question ».Ed CAIMANN LEVY, 1977.P16.

La première part des unités de base (entreprises, consommateurs,...) pour expliquer le fonctionnement du tout : la deuxième part du tout (les grands agrégats) pour expliquer le fonctionnement des parties.

Cependant, les insuffisances de ces approches (surtout lorsqu'il faut passer d'un niveau d'analyse à un autre) ont contribué à mettre en évidence la nécessité d'étudier des niveaux intermédiaires entre les unités de base et l'économie globale pour expliquer la dynamique du réel : c'est une approche méso-analytique.

Ces niveaux intermédiaires sont qualifiés de méso-systèmes. Ils sont constitués de regroupement d'agents individuels suivant un certain nombre de critères<sup>16</sup> :

- Ces agents ont entre eux des relations plus intenses que le reste du monde.
- Ils ont une logique de fonctionnement, de régulation, de production qui leur soit propre même s'ils restent évidemment dépendants du reste du monde.

L'analyse de ces systèmes implique à son tour le respect d'un certain nombre de principes :

- « se situer à un niveau intermédiaire ne signifie pas s'intercaler entre deux niveaux d'analyse ...mais plutôt analyser « simultanément » les deux niveaux »<sup>17</sup>. ainsi, les méso- systèmes sont considérés en fonction de leur insertion dans l'économie globale et les agents constituant ces systèmes sont analysés en situation dans leur contexte qu'ils peuvent modifier par des comportements d'actions et de réactions ;
- « l'adoption d'une démarche dynamique : les irrégularités, les crises, les tensions, génératrices de changements, ont plus d'importance que les régularités »<sup>18</sup>

Pour mener à bien la démarche d'analyse méso économique, il importe de préciser de façon concrète le contour des méso-systèmes à lesquels elle s'applique.

---

<sup>16</sup> Lauret.F, Perez.R « méso-analyse et économie agroalimentaire » ; revue économie et société N°06.1992.P101, 102.

<sup>17</sup> Morvan Y .Op Cit.p38.

<sup>18</sup> Laurent.F, Perez R.Op Cit.P104.

### 2.1.2.2. Définition du méso système : secteur, branche ou industrie ?

Les économies ainsi que les statisticiens, en fonction des critères utilisés et des objectifs visés, ont abouti au découpage du système productif<sup>19</sup> en plusieurs catégories : secteur, branches, industries, filières, groupe, etc.

Nous allons nous intéresser particulièrement au découpage du système productif en secteurs et en branches pour montrer que bien qu'ils peuvent constituer un point de départ pour avoir une première idée sur l'industrie qu'on étudie, restent insuffisants car ils sont élaborés pour un autre objectif, celui de comprendre l'économie dans son fonctionnement général.

#### - Le secteur

Le secteur est un concept de comptabilité nationale. Il regroupe des entreprises ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. D'une manière générale, la caractéristique retenue est l'activité principale de l'entreprise déterminée selon les critères : chiffre d'affaire le plus élevé, l'effectif le plus important, etc.

Les approches en termes de « secteur » sont surtout adaptées à l'analyse de décisions de financement (en matière de financement l'entreprise est une unité indivisible), à la comparaison des taux de rentabilité et à la comparaison des performances d'une entreprise à celles du secteur auquel elle se rattache.

Cependant, ces utilisations ne sont fondées que si dans chaque secteur le poids des activités secondaires ne sont pas trop élevé : les statistiques de secteurs contiennent toutes les informations comptables mais elles sont moins précises au niveau de l'activité que l'on mesure puisqu'elles incluent des informations appartenant à d'autres activités.

Par ailleurs, l'homogénéité du secteur peut être remise en cause par les stratégies des firmes qui le compose : différenciation du produit, diversification de leur activité, etc.

---

<sup>19</sup> Yve Morvan donne la définition suivante au système productif : « par système productif, on peut entendre l'ensemble structuré de tous les agents économiques, simples ou complexes, qui créent des biens et/ou des services propres à satisfaire des besoins individuels et collectifs qui participent ainsi à l'accroissement de la production ».Morvan Y , Op Cit.P 495.

### - La branche

Tout comme le secteur, la branche est aussi un concept de la comptabilité nationale. Elle regroupe l'ensemble des entreprises ou parties d'entreprises qui produisent un même bien à titre principal ou secondaire.

Le concept de branche est adapté à l'étude des phénomènes de production, de valeur ajoutée, de consommation intermédiaires, etc. il est par contre inadéquat lorsqu'on veut étudier la dynamique de l'industrie : la taille des acteurs est mal appréhendée, des acteurs qui peuvent avoir une influence sur le fonctionnement de l'industrie ne sont pas pris en compte, etc.

### - L'industrie

Nous trouvons dans la littérature économique différentes définitions de l'industrie.

Au départ ce mot signifia : « le simple travail des mains ou les inventions de l'esprit en machines utiles, relativement aux arts et aux métiers »<sup>20</sup>. par la suite il faisait référence tout simplement à l'activité économique. Ainsi, **J.B.Say** lui donna la définition suivante : « l'activité humaine déployée dans le but de produire des marchandises utiles »<sup>21</sup>. cette définition autorise d'appeler tous les secteurs d'activité économique des industries : industrie agricole, industrie manufacturière, industrie commerciale, etc.

Toutefois dans le langage courant, l'industrie est souvent réduite à l'industrie manufacturière.

Par ailleurs, la définition des frontières d'une industrie n'a jamais fait l'objet d'un consensus. les critères de substituabilité des produits et de similarité des processus de production sont souvent utilisés à cette fin. Nous trouvons ainsi cette définition que donne **Ronalde Borrelly** à l'industrie : « chaque industrie est le regroupement conscient ou inconscient des producteurs qui obtiennent un même produit à partir de processus de production comparables »<sup>22</sup>. toutefois, ces deux critères peuvent rentrer en contradiction dans certains cas, par exemple le café et le thé sont des produits substituables mais qui sont fabriqués à partir de techniques très différentes.

---

<sup>20</sup> Levet J.L, Op Cit.P07.

<sup>21</sup> Cité par levet.J.L, op cite, P07.

<sup>22</sup> Borrelly.R « les disparités sectorielles des taux de profil », PUG, 1975.cité par Angelier.J.P Op cit, P36.

En économie industrielle, l'industrie est considérée comme objet d'étude et la caractéristique prise en considération pour définir est la relation de la concurrence entre ses composantes qui sont les firmes : « l'industrie est un regroupement des firmes en concurrence pour la production et la commercialisation d'un bien ou service donné. »<sup>23</sup>

Notons également que beaucoup d'auteurs utilisent indifféremment la notion d'industrie et de secteur. Par exemple, *Philippe Moati* donne cette définition au secteur, qui est en effet assimilable à celle de l'industrie : « un secteur est un espace de mise en concurrence de firmes hétérogènes. »<sup>24</sup>.

## 2.2. Analyse des composantes du paradigme SCP

Nous allons essayer d'identifier d'une manière succincte le contenu des quatre champs du paradigme SCP, tout en s'intéressant aux relations qui peuvent exister entre eux.

### 2.2.1. Les conditions de base

#### 2.2.1.1. Les caractéristiques de l'offre :

Sont étudiées à ce niveau

- Les caractéristique du produit : il s'agit essentiellement de distinguer si le produit est un bien matériel, immatériel ou un service, est-il aussi un bien durable ou non durable, etc. ;
- Les caractéristiques du processus de production : il s'agit là d'étudier la structure des couts (importance des couts fixes, des couts irrécupérable...) ainsi que leur dynamique (existence d'économies d'échelle, d'envergure d'apprentissage,...) ;
- Technologie : « la technologie désigne l'ensemble des procédés technique couramment mise en œuvre dans la production d'un bien ou d'un service donné. »<sup>25</sup> lorsqu' changement technique survient, il peut modifier les structures et remettre ainsi en cause les avantages acquis et les situations dominantes.

---

<sup>23</sup> Angelier.J.P, Op cit, P46.

<sup>24</sup> Moati.P « Esquisse d'une méthodologie pour la prospective des secteurs : une approche évolutionniste ».CREDOC, cahier de recherche n°187,2003.

<sup>25</sup> Angelier J.P, Op Cit, P 60.

### 2.2.1.2. Les caractéristiques de la demande

Sont étudiées à ce niveau :

- La taille du marché, sa croissance ainsi que les déterminants de son évolution (prix, revenu,...).on peut chercher à cet effet l'élasticité de la demande par rapport au prix et par rapport au revenu. Ceci pourra nous éclairer sur la nature de la structure du marché.par exemple : « si la demande est rigide par rapport au prix, tout petit producteur susceptible de fidéliser sa clientèle sur une particularité du produit autre que le prix pourra subsister, ce qui correspondra à une industrie faiblement concentrée. »<sup>26</sup>.
- Le cycle de vie du produit : la théorie du cycle de vie du produit expose que, sur un marché donné, les ventes évoluent dans le temps selon une succession de périodes : lancement, croissance, maturité et déclin.une relation peut être établie entre la phase dans laquelle se trouve le produit et la nature de la concurrence que se livrent les producteurs est possible du fait de l'élimination des moins efficaces.

### 2.2.1.3. Le cadre réglementaire

L'intervention de l'Etat dans la vie économique, par l'instauration d'un certain nombre de règles, à une influence sur les structures industrielles.il peut à cet effet :

- Imposer des normes dans le processus de production : normes d'hygiène, de sécurité,... :
- Mettre en place des normes et des standards relatifs aux produits ;
- Réglementer la concurrence ;
- Instaurer des barrières douanières ;
- S'engager dans des accords économique bilatéraux ;
- Etc.

Ces conditions de base ainsi décrites ne doivent pas être considérées tout le temps comme donnée exogène influençant les structures et les stratégies mais pouvant faire l'objet d'actions de la part des firmes en place à long terme.

---

<sup>26</sup> Angelier J.P, Op Cit, P 62.

### 2.2.2. Les structure

« L'analyse des structures d'une industrie vise à déterminer l'état de la concurrence s'exerçant entre les différents acteurs qui y sont engagés, ou plus largement, entre acteurs qui sont partie prenante au fonctionnement de cette industrie. »<sup>27</sup>.

L'analyse de la structure de l'industrie d'une industrie passe par la prise en considération de plusieurs éléments. Il faut noter que ces éléments peuvent être induits par les conditions de base et / ou par les comportements des acteurs de cette industrie.

Si à l'origine, seule la concentration était étudiée afin de déterminer la nature des structures, aujourd'hui avec l'avènement de nouvelles théories, d'autres concepts s'avèrent dans beaucoup de cas plus importants à prendre en considération : barrières à l'entrée, intégration verticale, etc.

#### 2.2.2.1. La concentration et sa mesure

La concentration peut être définie comme « le processus ou le résultat du processus qui dans un ensemble donné tend à accroître les dimensions relatives ou absolues des unités en présence »<sup>28</sup>.

Les déterminants de la concentration sont principalement :

- La taille optimale de production ;
- Les fusions et acquisitions ;
- Les barrières à l'entrée ;
- L'innovation technologique.

Beaucoup d'indicateurs permettent de mesurer la concentration, citons par exemple :

- **Part de marché de N premières firmes**<sup>29</sup> :  $Ca = \sum_{i=1}^a Pi$

Pi représente la part de marché de la firme i, et correspond généralement au deux plus grandes, quatre plus grandes, huit plus grandes firmes de l'ensemble étudié.

---

<sup>27</sup> Angelier.J.P, Op Cit, P65.

<sup>28</sup> IDEM, P66.

<sup>29</sup> IDEM, P68.

Cet indicateur est facile à calculer dans la mesure où les données relatives aux grandes firmes sont disponibles, mais il ne nous informe pas sur le pouvoir exercé par chacune des firmes dominantes retenues.

- **L'indice de Hirschman-Herfindahl**<sup>30</sup> :  $H = \sum_{i=1}^n P_i^2$

Il s'agit de la somme des carrés des parts de marché de toutes les firmes appartenant à une industrie donnée. Plus la valeur de H est proche de 1 plus forte est la concentration. Il a l'avantage de traduire mieux l'intensité d'un pouvoir de marché, mais nécessite pour son calcul, les parts de marché de toutes les firmes.

### 2.2.2.2. Les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée sont des avantages dont bénéficient les firmes établies dans une industrie sur les concurrents potentiels. Elles constituent à cet effet un déterminant important de la dynamique concurrentielle. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces barrières à l'entrée :

- **Les avantages absolus de coûts**

Indépendamment de l'échelle de production, les firmes en place peuvent bénéficier d'avantages de coûts qui proviennent des compétences technologiques, des relations privilégiées avec les fournisseurs et avec le marché de travail, des facilités d'accès aux capitaux, des emplacements favorables, etc.

- **Les économies d'échelle**

On parle d'économie d'échelle, lorsque le coût moyen de production par unité de biens diminue avec l'augmentation de la quantité produite.

L'approche des économies d'échelle, lorsque le coût moyen de production par unité de biens diminue avec l'augmentation de la quantité produite.

L'approche des économies d'échelle constituent une dissuasion à l'entrée si les firmes en place ont atteint une taille optimale de production se réalise à rendement croissant) : d'une part, il n'est pas facile d'atteindre cette TMO par les nouveaux entrants, d'une autre part s'ils y arrivent, leur entrée va entraîner l'augmentation de l'offre et une baisse de prix.

---

<sup>30</sup> Angelier.J.P, Op Cit, P 68.

- **La différenciation du produit**

« La différenciation attache une demande propre à chaque entreprise. Les clients ne sont plus sensibles au seul prix, mais aux caractéristiques objectives et subjectives du produit offert par chacune des firmes »<sup>31</sup>.

Les différenciations permet aux entreprises en place d'accumuler un capital de notoriété qui leur procure un avantage sur les entrants doivent pratiquer un prix plus faible que les firmes déjà implantées, soit développer une politique commerciale plus agressive et donc plus coûteuse. Ceci reflète donc l'existence des barrières à l'entrée.

- **L'intégration verticale**

« On dit qu'un secteur est intégré verticalement si les entreprises de ce secteur réalisent la plus part des produits correspondant aux stades successifs de conception de production et de distribution des biens finaux »<sup>32</sup>.

L'impact de l'intégration verticale sur la structure d'un marché s'analyse en termes d'effets sur le bien-être général et sur la concurrence potentielle. Dans certains cas, l'intégration verticale peut accroître le surplus collectifs du fait d'une plus grande efficacité productive mais dans d'autres cas, elle est perçue comme un moyen d'augmenter le pouvoir de marché de la firme.

Dans les deux cas la structure intégrée de l'entreprise déjà établie dans l'industrie constitue un avantage de celle-ci par rapport aux entrants potentiels.

En effet « lorsque l'intégration verticale est source d'économies, la nouvel entrant doit démarrer en étant intégré ou subir un désavantage au niveau des coûts, de même d'une exclusion possible de l'accès à certains facteurs de production ou à certains marchés si la plus part des concurrents sont intégrés »<sup>33</sup>.

### **2.2.2.3. L'analyse des structures selon l'approche de M. Porter**

En s'inspirant du paradigme SCP et d'une manière générale des concepts de l'économie industrielle, M. Porter offre un nouveau cadre d'analyse de la structure d'une industrie.

---

<sup>31</sup>Soulier « analyse économique et stratégie d'entreprise » Ed Edicef, 1992.p200.

<sup>32</sup> Genthon.C « analyse sectorielle : méthodologie et application technologies de l'information ».Ed l'Harmattan..2005. P55.

<sup>33</sup>Porter. M. « choix stratégiques et concurrence ». Éd Economica, 1990.P09.

Selon cet auteur, les structures d'une industrie consistent en cinq forces concurrentielles : « les cinq forces concurrentielles -l'entrée sur le marché, la menace des produits de remplacement, le pouvoir des négociations des clients, le pouvoir des négociations des fournisseurs, la rivalité entre les concurrents existants-reflètent le fait qu'au sein d'un secteur la concurrence va au-delà des partenaires qui y sont installées, les clients, les fournisseurs, les producteurs des produits de remplacement et les entrants potentiels sont tous des « concurrents » des firmes du secteur et peuvent, selon les situations, avoir un rôle plus ou moins prédominant .on pourrait qualifier de concurrence élargie la concurrence définie de cette façon plus générale. »<sup>34</sup>.

Une autre force est souvent rajoutée à ce modèle, bien que M. Porter ne l'ait pas intégrée au départ, c'est le pouvoir de l'Etat. Ce modèle est ainsi appelé par beaucoup d'auteurs les cinq (+une) forces.

Il faut noter que l'objectif recherché par cet auteur à travers l'analyse de ces forces concurrentielles est la découverte des stratégies adéquates qu'une firme engagée dans l'industrie sera fondée d'adopter. Cependant, il considère que « le jeu combiné de ces forces détermine en dernier ressort le profit potentiel du secteur »<sup>35</sup>.son approche est qualifiée ainsi de « structuraliste »vue l'importance qu'elle donne aux structures dans l'explication des performances.

Le schéma suivant résume cette conception portérienne de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie :

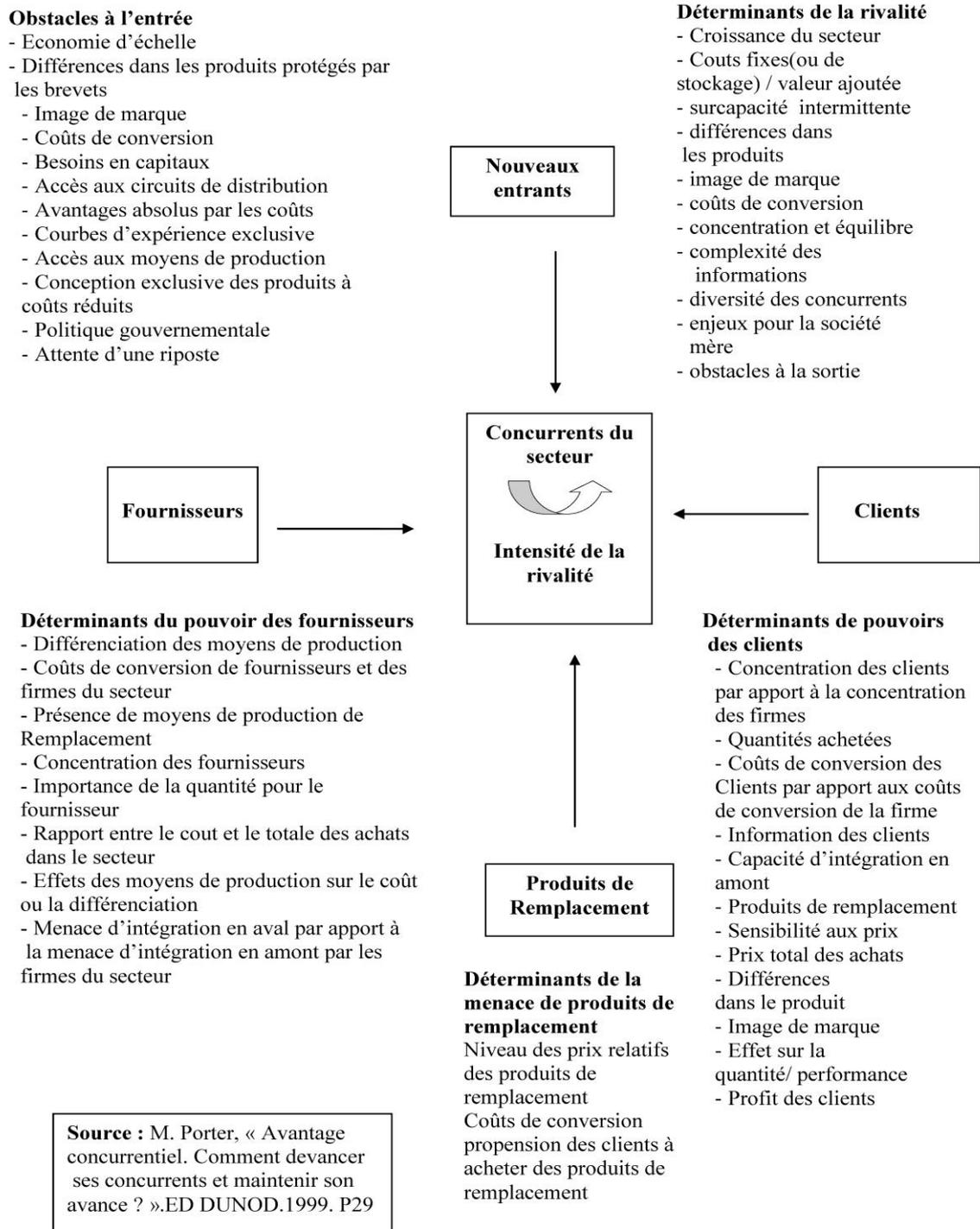
---

<sup>34</sup> IDEM.P06.

<sup>35</sup> Porter, Op Cit, P03.

La dynamique concurrentielle selon M. Porter

**Figure N° 7**  
**La dynamique concurrentielle selon M. Porter**



### 2.2.3. Les comportements

Dans le cadre du paradigme *SCP*, les stratégies des firmes sont stimulées par les conditions de base et la structure de l'industrie, tout autant par les caractéristiques internes propres à ces firmes. Donc les comportements des firmes peuvent à leur tour influencer les deux variables précédentes : les conditions de base et structures.

C'est ainsi qu'une stratégie peut définir comme : « l'ensemble des décisions et moyens qu'une firme engage en vue de s'isoler des forces concurrentielles qui pèsent sur elle. »<sup>36</sup>.

L'objectif à ce niveau d'analyse, est la détection des relations qui peuvent exister entre comportements stratégiques des firmes et processus concurrentiels.

A cet effet plusieurs domaines sont à analyser pour comprendre les stratégies des firmes : la politique de prix, la politique de croissance, la politique d'innovation, etc.

Beaucoup d'auteurs ont défini des stratégies génériques ou de bases suivies fréquemment par les firmes, nous allons nous intéresser particulièrement à celles définies par M. Porter.

#### 2.2.3.1. Quelques domaines d'applications des stratégies des firmes

- **La politique des prix**

Une distinction peut être faite entre plusieurs modalités de détermination des prix :

- La politique de prix fondée sur le cout de production : dans ce cas le prix de marché dépend étroitement du prix de production supporté par l'entreprise.

Cette dernière fixe son prix d'offre tel qu'il couvre ses couts et lui laisse une marge de profil satisfaisante.

- La politique de prix fondée sur la coordination : cette politique est fréquente dans le cas de l'existence d'un petit nombre d'offreurs peut être explicite ou implicite.

Dans ce cas une interdépendance unit les décisions des firmes : une firme détermine sa stratégie de prix en fonction de la réaction attendue des autres firmes.

---

<sup>36</sup> Angelier.J.P.Op.cit.P85.

- La politique de prix comme moyen d'instauration des barrières à l'entrée : les firmes installées peuvent fixer le prix de vente à un niveau qui réduit la probabilité du nouvel entrant : En supposant que cette dernière va supporter des coûts plus élevés, une baisse des prix va automatiquement réduire son profil, plus que celui des entreprises en place. C'est un type de barrières à l'entrée qu'on qualifie de stratégique contrairement aux barrières qu'on a vu précédemment dites naturelles.

- **La politique de croissance**

La croissance paraît aujourd'hui nécessaire dans beaucoup de secteurs pour faire face aux pressions concurrentielles.

La croissance est conditionnée par les caractéristiques internes des firmes mais aussi par les caractéristiques de l'industrie. Il faut noter aussi que le mouvement de croissance mène souvent à la modification des structures industrielles vers plus de concentration. Deux modalités de croissance sont à distinguer :

- La croissance interne privilégiée lorsque la demande croît rapidement, les techniques de production sont en évolution notable, etc.
- La croissance externe, privilégiée lorsque la demande est stable, des barrières élevées s'opposent à la conquête de nouvelles parts de marché, aucun changement technique notable n'est attendu, etc.

- **La politique d'innovation**

La stratégie peut aboutir à modifier les techniques de production en usage ou à modifier le produit lui-même.

Une innovation (surtout lorsqu'elle est radicale) permet souvent de changer les règles du jeu au sein d'une industrie.

- **La politique de différenciation**

L'adoption d'une politique de différenciation est un moyen qui permet à l'entreprise de relâcher la concurrence en rendant ses produits moins substituables lorsque les offres sont différenciées, les consommateurs ne considèrent plus le prix comme unique critère de choix.

Une distinction peut être faite entre deux formes de différenciation : la différenciation horizontale et la différenciation verticale.

- horizontale : si les consommateurs n'ont pas les mêmes préférences pour deux biens, alors ces derniers sont considérés comme différenciés horizontalement : Ces préférences sont influencées par la localisation des entreprises (le consommateur tient compte des coûts engendrés par son déplacement pour acquérir le bien ou le service en question), par les caractéristiques du produit (fonctionnalité, design,...), etc.
- verticale : des biens sont différenciés verticalement lorsque les consommateurs sont unanimes dans leur classement de ces biens. Cette forme de différenciation tient surtout à des différences dans la qualité des biens. Le choix d'une différenciation verticale par l'entreprise est conditionné par la disposition à payer les consommateurs pour la qualité supérieure et le coût à produire cette qualité. Cependant, cette forme de différenciation peut être objective : proposer des produits de meilleure qualité en termes de fiabilité, confort, services complémentaires, ou subjective : recours au marketing et à la publicité.

Il faut noter aussi que la différenciation constitue souvent un moyen pour les entreprises de créer ou de renforcer les barrières à l'entrée. Dans le cadre de cette politique, une firme peut engager plusieurs actions :

- Proposer de nombreuses variantes pour couvrir l'ensemble du marché et ne laisser aucune niche profitable pour le nouvel entrant ;
- Multiplier les localisations ;
- Augmenter le niveau des dépenses publicitaires afin qu'aucun nouvel entrant puisse atteindre la taille minimale requise pour réaliser une entrée rentable.

### **2.2.3.2. Les stratégies de bases de M. Porter**

Pour M. Porter : « si une firme peut avoir une foule de forces et faiblesses par rapport à ses rivales, elle ne peut posséder que deux grands types d'avantage concurrentiel : des coûts peu élevés ou une différenciation »<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Porter. M.Op.Cit.P23.

La combinaison de ces deux avantages concurrentiels et le champ d'activité sur lequel une firme s'appuie pour les obtenir, donne trois stratégies de base : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

- ***La stratégie de domination par les coûts***

Une firme qui suit cette stratégie vise à devenir le producteur à coûts peu élevés par rapport à ses concurrents, tout en ciblant de nombreux segments de marché.

Bien que cette stratégie de domination par les coûts soit efficace, généralement dans les secteurs où la différenciation n'est pas une caractéristique structurante, il est nécessaire pour une firme d'atteindre la parité ou au moins la proximité par rapport à ses concurrents en termes de différenciation.

- ***La stratégie de différenciation***

Par la stratégie de différenciation une firme cherche à se singulariser sur une propriété du produit fortement appréciée par les clients et que les autres firmes n'ont pas développée ici également, la firme cible de nombreux segments.

Une firme qui suit cette stratégie doit veiller à ce que ses coûts ne soient pas supérieurs à ceux des concurrents.

- ***La stratégie de concentration***

Les firmes choisissant cette stratégie restreignent leur intervention sur un ou quelques segments de l'industrie.

La stratégie de concentration a deux variantes : la concentration fondée sur les coûts qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans les segments cible, et la concentration fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible.

Le comportement des firmes est une variable clé qu'il faut prendre en considération dans l'analyse de la dynamique concurrentielle.

En effet, les entreprises par leurs stratégies ne cherchent pas uniquement à surmonter les contraintes du contexte concurrentiel dans lequel elles évoluent, mais contribuent aussi à sa modification.

Ces stratégies sont sanctionnées par des performances que l'on peut évaluer au niveau des firmes qui les ont développées mais aussi au niveau de l'industrie.

#### 2.2.4. Les performances

L'efficacité des stratégies mises en œuvre par une firme se traduit par des performances.

La compréhension de la dynamique concurrentielle dans une industrie donnée nécessite l'évaluation des performances de cette dernière mais surtout des entreprises qui la composent.

Toutefois, c'est l'agrégation des performances hétérogènes des firmes qui donne celles de l'industrie étudiée.

##### 2.2.4.1. Les performances au niveau de l'entreprise

- **Définition**

La performance pour une firme peut se définir comme étant « la maximisation de l'output sous contrainte de minimisation des inputs »<sup>38</sup>. cette définition abrite deux notions : l'efficacité et l'efficience :

- L'efficacité est traduite par la réalisation des objectifs que l'entreprise poursuit ;
- L'efficience est traduite dans l'adéquation convenable des ressources et moyens dont l'entreprise dispose à ses objectifs ;

Par conséquent « la performance est l'efficacité obtenue avec le maximum d'efficience »<sup>39</sup>.

**Lorino Phillippe** donne une autre définition plus globale à la performance « est performant dans l'entreprise tout ce qui est, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>40</sup>.

Par ailleurs, il faut noter que la notion de performance est liée à l'idée de comparabilité, de relativité. il n'y a en effet de performance que par rapport à un référentiel qui peut correspondre :

---

<sup>38</sup>Hamadouche. A « critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD : l'exemple de l'Algérie ». thèse de doctorat. Alger, 1992.

<sup>39</sup> IDEM

<sup>40</sup> Lorino.P « méthode et pratique de la performance : le pilotage par les compétences et le processus ». Edition d'organisation. 2001. P 23.

- A une entité particulière ;
- A une statistique (moyenne,...) ;
- A l'entité considérée dans le cadre d'une comparaison temporelle ;
- Aux objectifs fixés par l'entité considérée ;
- Etc.

- **Les niveaux d'évaluation de la performance**

L'évaluation de la performance d'une firme est rendue délicate par la nécessité de prendre en considération plusieurs niveaux, et qui sont parfois difficiles à séparer.

Une distinction classique est faite entre les niveaux : physique, marchand et financier. Trois types d'indicateurs sont respectivement utilisés : productivité, compétitivité et rentabilité.

- Le niveau physique : « la recherche de l'efficacité, au sens de meilleure utilisation possible des ressources pour une production donnée, commence dans les ateliers »<sup>41</sup>. A ce niveau c'est la productivité qu'il faut mesurer. Productivité apparente du travail : valeur ajoutée/ effectifs ; et productivité apparente du capital : valeur ajoutée / immobilisation corporelles et incorporelles brutes.
- Le niveau marchand : la performance au niveau marchand, appelée également performance commerciale, est liée à la satisfaction des clients. A ce niveau c'est l'entreprise toute entière qui est prise en considération, et non pas uniquement ses ateliers, dans le but de la confronter à son marché et ses concurrents. C'est sa compétitivité qui doit être mesurée c'est-à-dire « son aptitude à bien entrer en compétition sur les marchés »<sup>42</sup> ou encore « sa capacité à vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit »<sup>43</sup>. Une distinction est souvent faite entre la compétitivité cout qui provient de facteurs beaucoup plus quantitatifs : qualité et variété des produits et des services, marque, réputation, force de vente, fiabilité, rapidité, etc.

---

<sup>41</sup> BARRAUX.J « Entreprise et performance globale », Ed Economica, 1997.P31.

<sup>42</sup> BARRAUX.J.Op cit.P 34.

<sup>43</sup> Chevalier J.M « l'économie industrielle des stratégies d'entreprise » Ed Montchrestien, 1995, P19.

- Le niveau financier : c'est le niveau qui retient traditionnellement le plus d'attention dans l'évaluation des performances. Il s'agit par-là d'analyser la rentabilité de la firme. Le taux de profit (profit/capital) étant l'indicateur le plus utilisé, surtout lorsque l'on a comme objectif d'analyse de la dynamique concurrentielle. Il est en effet un indicateur essentiel d'allocation des ressources et il reflète le pouvoir de marché détenu par l'entreprise.

D'autres indicateurs financiers sont également à prendre en considération tel que le taux d'investissement (investissement/ chiffre d'affaires), ce ratio traduit en effet la volonté de l'entreprise d'accompagner un environnement changeant en modifiant son processus de production ou sa gamme de produits.

#### **2.2.4.2. La performance au niveau de l'industrie**

La performance pour l'industrie se traduit principalement dans sa contribution à la satisfaction des grands équilibres du pays, dans la satisfaction de la demande nationale et dans son équilibre financier.

- **Sa contribution à la satisfaction des grands équilibres du pays**

Il s'agit de mesurer la contribution de l'industrie à la croissance économique, aux progrès techniques, à l'emploi, etc. toutefois, des résultats en valeur absolue sont difficiles à apprécier. C'est pourquoi il est intéressant de comparer la performance d'une industrie donnée à celle de l'économie. Par exemple, un taux de croissance de la production en volume, ou des prix, doit être comparé à celui de l'économie en général.

- **La satisfaction de la demande nationale**

Elle s'apprécie en volume par le taux de couverture : production nationale/ demande nationale. Mais du fait de l'ouverture croissante des marchés et de l'internationalisation des productions, il devient intéressant de prendre en compte les ratios :

- Taux d'exportation = exportations / production nationale
- Taux d'importation = importation / demande intérieure

Il faut aussi prendre en considération les investissements des firmes nationales à l'étranger.

La satisfaction de la demande doit être qualitative également. Cela suppose que les firmes en place consacrent une part notable de leurs revenus à la recherche et développement.

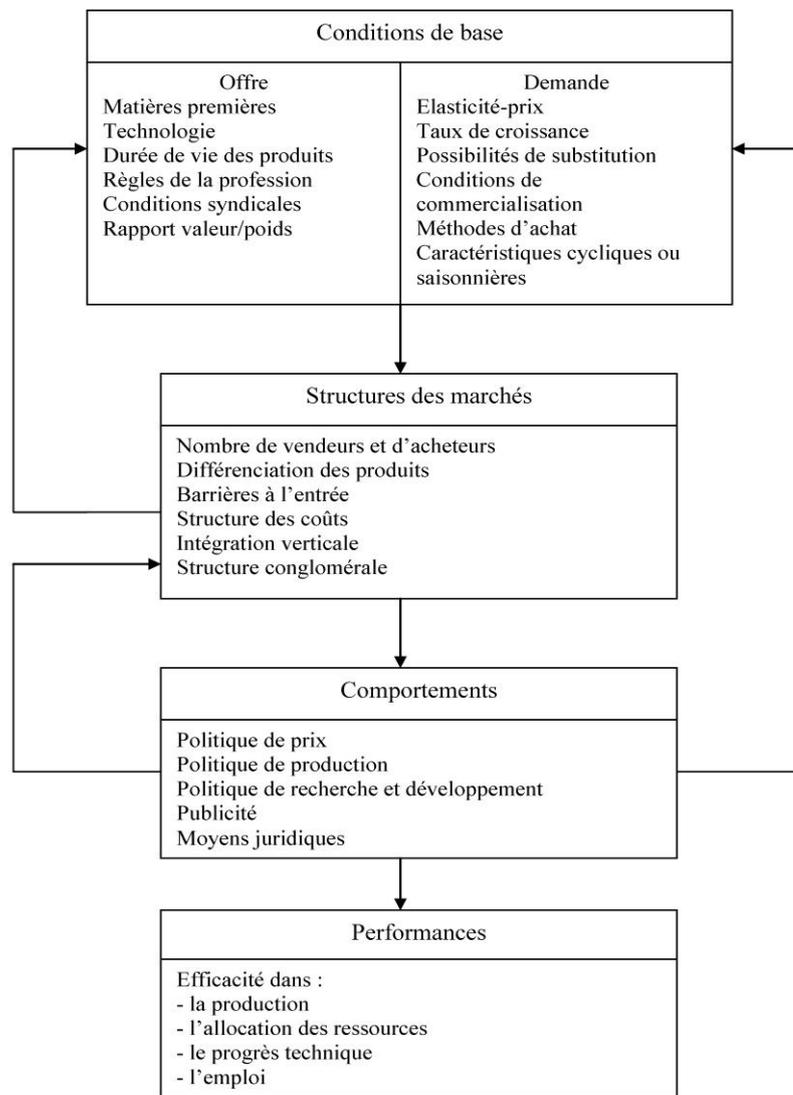
- **L'équilibre financier de l'industrie**

Il se traduit par la capacité des firmes à couvrir leurs coûts et à financer leurs investissements de croissance. Les taux de rendement peuvent être calculés à ce niveau et comparés à ceux des autres industries ou généralement aux autres occasions de placement.

Ces indicateurs de performance sont à prendre avec prudence car ils peuvent parfois être incompatibles, c'est le cas de la rentabilité et le niveau d'emploi.

Le schéma suivant résume la démarche globale du paradigme SCP.

**Figure N°8** : Le schéma de base du paradigme SCP



**Source** : Chevalier, J.M « L'Economie industrielle des stratégies d'entreprise ». Ed Monchrestien.1995.P09.

L'analyse de la dynamique concurrentielle qui prévaut au sein d'une industrie donnée nécessite la prise en considération d'un ensemble de variables. La délimitation de ces dernières se trouve souvent influencé par la définition donnée au concept de concurrence.

Pour le paradigme SCP, la dynamique concurrentielle est le résultat de l'interdépendance existante entre quatre champs : les conditions de base, les structures, les comportements et les performances.

Ces interdépendances sont toutefois spécifiques à chaque industrie et il faut les déterminer au cours de l'analyse. C'est ce que nous allons essayer de faire dans la section suivante.

## Introduction

Le nouvel environnement institutionnel en Algérie a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. Cette dernière est passée d'une structure monopolistique à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs.

Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue. Son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie.

En effet, l'industrie de l'électroménager en Algérie est considérée comme efficiente en termes de satisfaction de la demande locale, bien que les importations contribuent également à ce processus.

Toutefois, le rôle des importations est plus important qu'il n'apparaît car, en plus de la satisfaction de la demande finale, elles mettent à la disposition des producteurs la majorité des matières premières et des composants qu'ils utilisent.

Les éléments que nous allons analyser dans ce chapitre pour comprendre la dynamique concurrentielle dans cette industrie sont : la concentration, les barrières à l'entrée ainsi que les cinq forces (+ une force qui est le rôle de l'Etat) décrites par *M. Porter*.

### Section 03 : L'offre de produits électroménagers en Algérie.

L'ouverture économique est le facteur déclencheur du changement de la configuration de l'industrie de l'électroménager en Algérie. Aujourd'hui, l'offre émane principalement de trois acteurs : les entreprises de production publiques et privées ainsi que les importateurs.

Même si les entreprises algériennes ouvrent principalement pour satisfaire la demande locale mais ceci les épargne pas de la concurrence étrangère. Il est donc important d'étudier les caractéristiques de cette industrie au niveau mondial.

#### 3.1. Aperçu sur la dynamique de l'offre de produits électroménagers au monde

La configuration de l'industrie de l'électroménager au niveau mondial ne cesse pas d'évoluer. Aujourd'hui elle est marquée par un mouvement d'internationalisation et de concentration, mais aussi par la montée en puissance des pays émergents.

### 3.1.1. Les principaux pays producteurs<sup>44</sup> et exportateurs

En termes d'importance de la production, nous pouvons distinguer les pôles suivants :

- Le pôle asiatique : composé principalement de la Chine, du Japon, la Corée du sud mais aussi la Malaisie, le Vietnam et les Philippines qui produisent à la fois pour le marché local mais aussi surtout pour l'exportation ;
- Le pôle d'Europe occidentale : composé notamment de l'Allemagne, l'Italie, la Suède, la France, le Royaume uni et l'Espagne. Ces pays ont prolongé leur production dans les pays de l'Europe de l'est (Pologne, Hongrie,...) et se dirigent aussi de plus en plus vers le pôle asiatique.
- Le pôle des Etats unies et Mexique : Les groupes américains délocalisent la production des appareils électroménagers ordinaires au Mexique et gardent aux Etats unies celle des appareils haut de gamme. Notons que la production mexicaine a chuté de 68 millions unités à 48 millions unités en 2004 du fait de la concurrence des pays asiatiques notamment.
- Le pôle de l'Amérique latine avec principale localisation le Brésil. La production de ce dernier est tombée à 38 millions d'unités en 2004 sur 50 millions qu'ils produisaient traditionnellement.
- Le reste du monde : la particularité de ce pôle est son hétérogénéité. Les entreprises le constituant sont de différentes tailles et activent sur la base de licences attribuées par leurs principaux fournisseurs. Certaines d'elles demeurent leader sur leurs marchés domestiques.

Les exportations de produits électroménagers sont marquées par la dominance de la Chine. Le tableau suivant indique l'évolution de la part de marché des principaux pays exportateurs entre 2005 et 2007.

---

<sup>44</sup> M.Hadjout, Op.Cit, P 318,319.

**Tableau N°07** : évolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers

Pays	Part de marché		
	2005	2006	2007
Chine	19.50	25.60	26.90
Allemagne	14.00	13.00	13.70
Italie	13.70	11.20	10.00
Corée du sud	5.30	4.60	4.60
USA	4.80	4.30	4.20
Mexique	4.60	4.00	5.00
France	*	*	2.70
Pologne	*	*	2.50
Thaïlande	*	*	2.40

**Source** : chelem CEPII : comptes harmonisés sur les échanges et l'économie mondiale. Centre d'étude prospective et d'informations internationales.

\* : Données non disponibles.

Nous remarquons que la part de la chine a progressé significativement (de 19.5% en 2005 à 26.90%) et elle continue d'occuper la première position, que certains pays ont pu maintenir leur position : les Etats unis, le Mexique et que d'autres ont perdu des parts de marché : l'Italie, l'Allemagne.

### 3.1.2. Caractéristiques structurelles et stratégies des firmes

L'industrie de l'électroménager devient de plus en plus mondiale. En effet, les producteurs visent la demande mondiale et sont présents dans plusieurs pays : par exemple En 2006 les filiales des multinationales étrangères effectuaient 88% de la production française<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Ministère de l'industrie, service des études et des statistiques industrielles (SESSI), France, 2006.

Le mouvement de délocalisation a pris de l'ampleur ces dernières années et le but étant la réduction des coûts (les coûts salariaux notamment qui « représentent jusqu'à 40% du prix de revient d'un produit »<sup>46</sup>) mais aussi le rapprochement de la demande. Ainsi :

- Les entreprises des pays de l'Europe occidentale sont attirées par le bas coût salarial de certains pays (Chine, Corée du sud, Pologne,...) mais aussi par la croissance de la demande dans ces derniers. A titre d'exemple, Electrolux (suède) en 2005 réalisait un tiers de sa production hors son pays. Pour sa part le groupe INDESIT (Italie) réalisait 21% de sa production dans ses usines d'Europe orientale en 2008 ;
- Les pays asiatiques s'implantent de plus en plus à l'étranger notamment dans les pays européens. Ils sont attirés par le fort pouvoir d'achat des populations et développement technologique de ces pays. Par exemple, le groupe chinois HAIER possédait 13 usines en 2005 en dehors de sa terre natale.
- Les entreprises américaines sont présentes au Mexique, au Brésil, à la recherche des coûts les plus réduits mais aussi en Europe, au Canada pour se rapprocher de la clientèle solvable de ces pays.

L'industrie de l'électroménager est marquée également par un mouvement de concentration. Les entreprises activent pour l'acquisition d'une taille optimale qui permet de produire à moindre coût et faire face aux dépenses de recherche et développement et au renchérissement des matières premières.

Ce mouvement de concentration des producteurs électroménagers constitue également une réponse à la montée en puissance du pouvoir des grands distributeurs (hyper marchés par exemple). Le pouvoir de ces derniers provient notamment de leur concentration qui a progressé en raison des gains de parts de marché au détriment des revendeurs traditionnels mais surtout en raison des opérations de croissance externe.

Les points suivants illustrent l'ampleur de ce phénomène de concentration des producteurs :

- En 2005, les quatre premiers fabricants aux USA détenaient 90% du marché<sup>47</sup> ;

---

<sup>46</sup> Virgine Guerin, l'électroménager revisite son modèle industriel, 2005. [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

<sup>47</sup> Virgine Guerin, Op Cit.

- En 2009, la part de marché (en chiffre d'affaires) des dix premiers groupes industriels en France est de 84%<sup>48</sup>.

Par ailleurs, la concurrence est intense et se manifeste dans les guerres de prix que se livrent les producteurs notamment dans les segments milieu et bas de gamme, les budgets importants qui sont consacrés à la recherche & développement afin d'améliorer le produit et le processus de production et à la publicité. « en 1995 par exemple les dépenses de publicité représentaient 3,7% du chiffre d'affaires pour les entreprises Françaises, soit un taux qui place cette industrie au deuxième rang derrière les parfums, savons et produits d'entretien »<sup>49</sup>.

### **3.2. L'offre de produits électroménagers en Algérie**

L'offre de produits électroménagers en Algérie émane des producteurs et des importateurs. La production nationale est importante grâce à la diversité des entreprises opérant dans ce domaine.

Toutefois, la dépendance des importations demeure une caractéristique majeure de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

#### **3.2.1. Les entreprises de production**

Il est utile de faire la distinction, dans le domaine de la production, entre les entreprises publiques et privées d'une part, et entre les entreprises de fabrication et de montage d'autre part.

##### **3.2.1.1. Entreprises publiques, entreprises privées**

Aujourd'hui, les entreprises privées sont de loin plus nombreuses que les entreprises publiques et malgré leur petite taille, leur contribution à la production nationale est de plus en plus importante.

###### **- Les entreprises privées**

Aujourd'hui, les entreprises privées sont de loin plus nombreuses que les entreprises publiques et malgré leur petite taille, leur contribution à la production nationale est de plus en plus importante.

---

<sup>48</sup> Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils d'équipement ménager.2009.www.GIFAM.fr.

<sup>49</sup> SESSI, Op cit, Avril 1997.

### - Les entreprises publiques

A sa création, l'industrie de l'électroménager en Algérie était soumise au principe de spécialisation qui préconisait que chaque entreprise devait être monopole dans son domaine d'activité. Ce dernier était souvent très large, regroupant des activités nombreuses. Dans le domaine de l'électroménager c'est la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) créée en 1974 qui était l'unique opérateur et était aussi chargé de contrôler d'autres domaines tel que la production du matériel électrique, des composants électroniques, etc.

En 1983, cette société a été restructurée pour donner naissance à une multitude d'entreprise. Aujourd'hui beaucoup de ces dernières ont disparus ( ENAPAT,PROMETAL , EDIMEL,...) et il ne reste que trois entreprises publiques opérant dans le domaine de l'électroménager : ENIEM( entreprise national des industries de l'électroménager),SONARIC ( Société nationale de réalisation des industries connexes) et ENAPEM ( entreprise nationale d'approvisionnement et de production électrique et électroménager ) qui est spécialisée principalement dans l'équipement professionnel ( fours pour boulangers par exemples).

Ces trois entreprises font partie toutes de la société de gestion des participations INDELCO (industrie électro domestique). Le rôle de cette dernière est la gestion des valeurs mobilières que l'Etat détient dans ces entreprises. Aussi, elle est chargé de négocier les opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation de ces entreprises.

### - Les entreprises privées

Le nombre des entreprises privées est plus important, elles sont le plus souvent de petite taille et plus diversifiées que les entreprises publiques. Ainsi, la majorité d'entre elles opère dans le domaine de l'électroménager et dans celui de l'électronique domestique.

Ces entreprises travaillent souvent en partenariat industriel et commercial avec des entreprises étrangères : elles se chargent du montage et de la commercialisation des produits de ces sociétés.

La prolifération des entreprises privées dans ce domaine est due notamment à la facilitée d'entrée : faiblesse des capitaux à investir et les avantages en matière de droits de douane. Nous pouvons citer les plus importantes et qui constituent des concurrents directs pour les entreprise publiques déjà citées (ENIEM et SONARIC) :

- Essalem Electronics : LG
- SAMHA : SAMSUNG (brandt)
- Groupe BENHAMMADI : Condor
- CRISTOR : Groupe ABBABOU
- CONTINENTAL
- SODINCO spa : HAIER
- Flamme Bleue
- Electro star : Mont blanc
- SGEA : Whirlpool
- Et autres.

Nous remarquons que les noms de ces entreprises est souvent associé à celui du partenaire étranger, ce qui renforce leur image de marque et leur notoriété.

Voici les capacités de production déclarées par quelques entreprises :

- LG / Essalem Electroniques : 200 000 unités par an, tous produits confondus ;
- Condor : il existe depuis 2002, possède 7 unités de montage. Sa capacité de production annuelle pour quelques produits : 100 000 réfrigérateurs et 40 000 climatiseurs par an.
- Samsung / samha : SAMSUNG s'est installé en 2001 en Algérie en partenariat avec un opérateur algérien sous le nom UPAC / Electroniques. La représentation de SAMSUNG en Algérie a été reprise en 2007 par le groupe CEVITAL, sous le nom SAMHA-SAMSUNG, En plus de la commercialisation des produits Samsung en Algérie, cet opérateur à installer une nouvelle usine à SETIF produisant annuellement : 100 000 machines à laver, 200 000 réfrigérateurs et 100 000 climatiseurs ;

- Cristor : Existe depuis 1997, elle est connue pour la production de récepteurs satellite bien qu'elle possède une production variée incluant le gros électroménager. Elle dispose de quatre sites de production dont un pour les réfrigérateurs, d'une capacité de 800 000 appareils par an.

Comme le cas des entreprises publiques, les capacités de production de ces entreprises sont sous-utilisées. Toutefois, elles contribuent à côté des entreprises publiques à rendre l'industrie de l'électroménager efficiente en termes de satisfaction des besoins du marché intérieure grâce à la diversité et l'importance de leur offre. On estime que 70% des produits électroménagers vendus en Algérie sont produits ou montés localement<sup>50</sup>.

### 3.2.1.2. Entreprise de fabrication et entreprise de montage

Dans le domaine de l'électroménager une distinction est souvent faite entre les entreprises de fabrication et celles qui font uniquement le montage.

En effet, c'est le taux d'intégration qui fait la différence entre les deux. Le concept d'intégration renvoie au degré de transformation que subissent les composants du produit au niveau de l'usine de l'entreprise. L'intégration locale signifie que les composants du produit sont fabriqués localement soit par l'entreprise (intégration directe), soit par la sous-traitante (intégration indirecte).

Quand l'entreprise est intégrée, elle est dite de fabrication et dans le cas contraire, elle est dite une entreprise de montage.

Un fort taux d'intégration est synonyme de création de valeur ajoutée et d'emplois ainsi que de transfert technologique. L'Etat encourage à cet effet les entreprises à produire elles-mêmes des composants à travers notamment la politique douanière (les matières premières importées sont assujetties au droit de douane 5%).

Il reste que le taux d'intégration atteints par cette industrie sont faibles contrairement aux déclarations faites par les entreprises : des composants à forte valeur ajoutée

(Le compresseur pour réfrigérateur par exemple) ne sont pas fabriqués localement. A cela s'ajoute le fait qu'une plus grande partie des intrants nécessaires à la production sont assurés par le biais de l'importation.

---

<sup>50</sup> « Industries électroniques et électroménagers : un pôle industriel en exemple fait son chemin au pays des Bibans », la tribune 20 mai 2008.

### 3.2.2. Analyses de la dynamique des importations

Les importations jouent un rôle important dans le développement de la consommation de produits électroménagers en Algérie : d'une part, ces produits sont importés en l'état et mis directement à la disposition du consommateur utilisés dans l'industrie sont assurés en majorité par le biais de l'importation.

#### 3.2.2.1. Les importations globales

Les importations représentées dans le tableau ci-dessus sont globales car elles incluent aussi bien les produits finis que les produits semi-finis et les matières premières destinés à l'industrie (collection dites CKD et les collections dites SKD).

**Tableau n°08** : Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers<sup>51</sup>.

	Appareils de réfrigération	%	Appareils de conditionnement de l'air	%	Appareils de cuisson et de chauffage	%	Machines à laver le linge
2004	91 739 110	/	82 053 895	/	26 963 290	/	14 636 417
2005	108 024 899	+17.7	82 203 912	+0.18	34 326 047	+27.3	16 527 561
2006	83 417 890	-22.7	84 004 549	+02.2	29 997 419	-12.6	20 399 670
2007	97 564 717	+16.9	82 800 741	-01.4	31 367 390	+04.6	32 064 313
2008	142 125 440	+45.7	125 859 535	+52.0	37 896 247	+20.8	49 338 013

**Source** : centre National de l'information et des statistiques (CNIS).

L'évolution des importations diffère en fonction du produit considéré :

- Pour les appareils de conditionnement de l'air et les machines à laver, la croissance des importations est positive pour toutes les années (sauf pour l'année 2007 où les importations des appareils de conditionnement de l'air a enregistré une faible baisse

<sup>51</sup> DAHMOUNE Fatiha « L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménagers cas : ENIEM », thèse de Magister, 2013, P 81.

de 1.4%). ceci peut s'expliquer par les taux d'équipement qui sont relativement faibles pour ces produits, ce qui joue en faveur de la croissance de marché ;

- Pour les appareils de réfrigération, les appareils de cuisson et les appareils de chauffage la croissance des importations est positive entre 2004 et 2005. les importations ont diminué en 2006, mais elles ont renoué avec la croissance en 2007 et 2008 en enregistrant des taux considérables : 45.7% pour les appareils de réfrigération et 20.8% pour les appareils de cuisson et de chauffage.
- Il faut noter que les importations concernant les appareils de réfrigération sont les plus élevées pour toutes les années suivies des appareils de cuisson et de chauffage bien que les taux d'équipement pour ces produits sont relativement les plus élevés ceci s'explique par l'existence d'un marché important de renouvellement.

### 3.2.2.2. Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD

Nous allons prendre un exemple ( réfrigérateurs de type ménager ) pour illustrer la différence entre l'évolution des importations des produits finis et celle des collections dites CKD( incluant matières premières et composants destinées à la production d'appareils électroménagers) ainsi que des collections destinées aux industries de montage ( incluant les parties des produits destinées à être montés directement au niveau local)

**Tableau n°09** : Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager.

Année	Produits finis	Collection dites CKD	Collection destinées aux industries de montage ( SKD)
2004	1 315 647	45 038 397	984 645
2005	4 228 522	59 438 904	429 690
2006	*	*	*
2007	4 355 858	20 585 274	*
2008	7 796 841	27 776 485	109 115

**Source** : centre national de l'informatique et des statistiques ( CNIS).

\* : données non disponibles

Nous remarquons que les importations des collections dites CKD sont de loin les plus importants. Cela peut confirmer la remarque citée précédemment : la majorité des produits électroménagers vendus en Algérie sont montés localement.

Les opérateurs se sont dirigés de l'importation de collections destinées aux industries de montage (qui sont frappées d'un droit de douane de 15%) vers les collections CKD (qui sont frappées d'un droit de douane de 5%). Bien que cela nécessite l'atteinte d'un certain niveau d'intégration.

L'importation des produits finis (réfrigérateurs de type ménager) a connu une croissance continue. Ceci peut s'expliquer par l'arrivée sur le marché algérien de marques étrangères qui optent uniquement pour la présence commerciale.

#### **Section 04 : Analyse de la dynamique concurrentielle**

La multitude des opérateurs dans l'industrie de l'électroménager en Algérie ne fait qu'augmenter l'intensité de la concurrence. Toutefois, d'autres facteurs et forces jouent un rôle déterminant dans la dynamique concurrentielle au sein de cette industrie.

##### **4.1. Analyse de la concentration et des barrières à l'entrée**

La concentration et les barrières à l'entrée sont des variables importants à prendre en considération dans la compréhension de la dynamique concurrentielle de toute industrie. Dans l'industrie de l'électroménager en Algérie, les faibles barrières à l'entrée pour l'activité de montage ont contribué à l'augmentation du nombre d'intervenants. Cependant, ces dernières font face à des obstacles divers.

###### **4.1.1. La concentration**

Nous ne pouvons pas donner une mesure de concentration car nous n'avons pas les chiffres d'affaires exacts des différentes entreprises et de fait la part de marché de chacune d'elles. Toutefois quand le chiffre d'affaire est disponible, il regroupe des activités diverses surtout que beaucoup d'entreprises opèrent aussi bien dans le domaine de l'électroménager que dans celui de l'électronique domestique.

Toutefois, il ressort de l'étude de l'offre des produits électroménagers faite dans le point précédent que le tissu industriel pour cette activité est fragmenté : existence de beaucoup d'entreprises de nature diverse et de différentes tailles.

Les entreprises publiques ont une taille relativement importante. En effet cette grande taille n'est qu'un héritage de la période socialiste ou ces entreprises étaient les seuls intervenants sur le marché.

Les entreprises privées sont de petite taille et leur capitalisation est insuffisante. Dès leur création, leur financement est assuré le plus souvent par des apports en fonds propre de leurs promoteurs.

Cette situation où coexiste un nombre important d'intervenants, ne favorise pas les rapprochements entre entreprises ce qui renforce la concurrence.

Cependant, il faut noter l'absence de relations industrielles inters entreprises qui peuvent permettre une utilisation optimale de l'outil industriel. Aussi, les capacités de sous-traitance disponibles ne sont pas exploitées.

Par ailleurs, cette activité faite face à la prolifération de l'informel qui prend des formes divers : imitation des produits des marques connues tout en utilisant des composants qui ne répondent pas aux normes techniques, importation de produits dont la fiabilité et la sécurité ne sont pas vérifiées. Activités non déclarées, etc., il faut noter que l'absence d'un système de normalisation efficace en Algérie et l'insuffisance du contrôle douanier ont contribué à la prolifération de produits d'origines diverses.

Cette activité informelle est estimée à plus ou moins 30% en 2002<sup>52</sup>.

Ceci constitue un obstacle devant toute étude qui pourra être faite dans le but d'estimer la taille réelle de ce marché de l'électroménager.

#### **4.1.2. Les barrières à l'entrée**

Dans le domaine de l'électroménager, les nouveaux entrants doivent faire face à des obstacles divers :

- L'accès aux capitaux et au foncier : le système bancaire en Algérie, malgré toutes les réformes, n'arrive pas à satisfaire la demande en capitaux pour investissement : en 2006, « le taux d'épargne national (56%) est supérieure de plus deux fois au taux

---

<sup>52</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, Commission européenne. Op.cit.

d'investissement (25%) »<sup>53</sup>. l'accès au foncier est une autre entrave réelle à l'investissement en Algérie ;

- Tisser des relations privilégiées avec les fournisseurs de matières premières et technologie ;
- Réaliser des économies d'échelle : la taille minimale optimale est importante et il n'est pas facile de l'atteindre. D'une part le marché de l'électroménager est désormais mondial : les multinationales produisent des millions de produits par an pour minimiser le cout unitaire et visent le marché mondial pour l'écoulement de ces produits. d'autres part, beaucoup de segments de ce marché sont arrivés à la maturité, d'ou la difficulté d'acquérir de nouvelles parts de marché pour un nouvel entrant ;
- Construire une image de marque ce qui nécessite des moyens financiers et des délais importants. En effet, nous avons vu précédemment que le client final attache une grande importance à la marque de sa décision d'achat.

Toutefois, ces obstacles sont contournés en Algérie par la possibilité de créer des unités de montage. Les barrières à l'entrée pour cette activité sont en effet faibles, notamment après la réduction des droits de douane concernant l'importation de composants et de matières destinés à la fabrication de produits électroménagers.

Cette situation a induit l'installation d'un nombre important d'opérateurs dans ce domaine. Cependant, ces derniers font face à des contraintes diverses :

- La dépendance technologique, ce qui n'est pas sans incidence sur la structure des couts des entreprises : achat de licence, besoin d'assistance technique, etc. ;
- La dépendance des fournisseurs étrangers de matières premières ;
- Leur sous-capitalisation qui les empêche de déployer les moyens nécessaires à la recherche et développement et assurer un réel transfert technologique.

#### **4.2. Analyse de l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie**

Nous allons essayer d'apprécier l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie à travers l'analyse de la pression exercée par chaque force concurrentielle.

---

<sup>53</sup> Benabdallah.Y.Op.Cit.P15.

Face à des facteurs structurels les opérateurs algériens possèdent bien des forces mais leurs faiblesses importantes.

#### **4.2.1. Analyse des forces concurrentielles : le modèle de M.Porter**

Nous allons présenter les aspects liés à chaque force et le poids de cette dernière dans le jeu concurrentiel.

##### **4.2.1.1. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Des matières diverses entrent dans la fabrication d'un produit électroménager et les producteurs algériens s'approvisionnent à l'étranger pour la majorité des matières premières et composants utilisés. Ceci confirme l'importance de ce maillon « Fournisseurs » dans la fabrication d'un produit électroménager. Ces fournisseurs ont un pouvoir de négociation que nous pouvons apercevoir à travers les points suivants :

- Les coûts de recherche d'un nouveau fournisseur sont importants : le composant ou la matière première doit être testé avant que le fournisseur ne soit homologué, donc tout changement de fournisseur engendre des coûts et des délais importants ;
- Les producteurs de composants se délocalisent de plus en plus vers les pays à bas salaire (la Chine par exemple) et il devient difficile de trouver un fournisseur qui permet de réduire les délais d'approvisionnement ;
- Certains produits (Aluminium, cuivre, tôle,...) sont cotés en bourse ce qui rend leurs prix instable et quand l'offre diminue le pouvoir de négociation de leurs fournisseurs augmente nécessairement ;
- Le marché de l'électroménager mondial est concentré, ceci va également pour le marché des composants des produits électroménagers.

Par ailleurs les producteurs algériens suivent une politique d'approvisionnement qui les empêche de bénéficier d'un quelconque pouvoir de négociation : non appartenance à des « groupements d'achat », achats répétitifs et isolés par entreprises, etc.

##### **4.2.1.2. Pouvoir de négociation des clients :**

Il faut bien distinguer à ce niveau les distributeurs des clients finals.

Les circuits de distribution de produits électroménagers en Algérie sont organisés principalement en marchés de gros régionaux (Mohammédia, El-Eulma, El-hamiz) qui alimentent les autres marchés limitrophes.

L'acheminement des produits vers le consommateur final se fait avec l'intervention d'intermédiaires : commerçants grossistes et détaillants. Ces derniers sont très nombreux, donc il y a absence de concentration ce qui atténue leur pouvoir de négociation qui peut provenir notamment de l'existence de nombreux offreurs.

Aussi, certains producteurs créent de plus en plus leurs propres magasins ou accordent l'exclusivité pour la distribution de leurs produits afin de contrôler les prix à la consommation et être à l'écoute du consommateur.

De sa part le client final, vu le caractère « durable » du produit électroménager et la diversité de l'offre, recherche de plus en plus un produit de meilleur rapport qualité/prix. Son pouvoir devient de plus en plus déterminant.

#### **4.2.1.3. La concurrence indirecte**

La concurrence indirecte provient des entrants potentiels et des fabricants des produits de substitution.

La pression exercée par les concurrents potentiels est forte en raison de :

- La faiblesse des barrières à l'entrée pour l'activité de montage ;
- La faiblesse de riposte, notamment collective, des entreprises en place ;
- La possibilité d'installation directe des multinationales étrangères, en qualité de producteurs mais surtout en assurant directement la commercialisation de leurs produits ;
- La croissance du marché : une forte demande tant en premier équipement qu'en remplacement ;

Par ailleurs, l'environnement économique en Algérie offre des opportunités qui attirent de nouveaux entrants vers cette activité :

- Le cout relativement faible de main d'œuvre et de l'énergie ;

- Existence de la main d'œuvre qualifiée ;
- La proximité du marché européen ;

La menace des produits de substitution c'est-à-dire les produits qui remplissent le même besoin que les produits électroménagers est faible. En effet les produits qui peuvent être des substituts sont souvent de moindre performance et ont un nombre réduit de fonctions : c'est le cas par exemple du ventilateur comme substitut du climatiseur, des fontaines fraîches comme substitut du réfrigérateur. Ils peuvent être aussi des produits complémentaires que des substituts, c'est le cas par exemple du four à micro-ondes et la cuisinière.

#### **4.2.1.4. La rivalité entre les concurrents de l'industrie**

La rivalité entre les concurrents de l'industrie est forte. Elle porte sur les prix notamment dans le segment milieu de gamme, mais aussi sur l'amélioration de la qualité des produits offerts.

Les concurrents ouvrent également pour la différenciation de leur offre : c'est le cas par exemple de la couleur, aujourd'hui on voit sur le marché des produits de différentes couleurs ( ce qui fait perdre à l'appellation produit blancs toute sa signification ) ; des nouvelles caractéristiques techniques, par exemple beaucoup de concurrents ont introduit le réfrigérateur NO FROST ( ce dernier est muni d'un système de refroidissement qui empêche la formation de la glace à l'intérieure de l'appareil ) ; etc.

L'intensité de la concurrence s'aperçoit également dans les efforts fournis par chaque concurrent en matière de communication : utilisation des différents moyens de communication (médias, foires, panneaux d'affichage,...) pour faire connaître la marque et faire promouvoir les différents produits proposés au consommateur.

Par ailleurs, la conquête de nouvelles parts de marché devient de plus en plus difficile. La concurrence se joue plutôt sur l'attraction des clients des autres concurrents, cela s'aperçoit par exemple dans la régression des ventes des opérateurs publiques.

Il faut rajouter aussi que le nombre des concurrents n'est pas favorable à la diminution de la rivalité, d'autant plus que ce nombre est appelé à augmenter dans l'avenir notamment après le démantèlement total des barrières tarifaires avec l'union européenne.

#### 4.2.1.5. Le rôle de l'Etat

L'Etat joue un double rôle dans la dynamique concurrentielle de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

D'une part il est un « concurrent » par sa possession d'entreprises opérant dans ce domaine.

D'autre part l'Etat veille sur le bon fonctionnement et le développement de cette industrie par :

- L'édiction des lois qui assurent le bon déroulement du jeu concurrentiel ;
- La lutte contre le secteur informel ;
- L'édiction des lois sur le respect de l'environnement ;
- L'encouragement de l'implantation d'entreprises dans ce domaine qu'elles soient nationales ou étrangers.

#### 4.2.2. Forces et faiblesses des opérateurs face à la pression des forces concurrentielles.

Il ressort de l'analyse des forces concurrentielles dans l'industrie de l'électroménager en Algérie, que pour être compétitifs les producteurs doivent maîtriser un ensemble de facteurs clés de succès (FCS). Un FCS peut être défini ainsi : « un élément des offres actuelles ou potentielles qui a une valeur pour le client et/ou un savoir-faire et/ou un avantage de coût (actuel ou potentiel) dans la chaîne de production, conception, distribution et de coordination du produit (ou du service). La maîtrise conduit à créer un avantage concurrentiel<sup>54</sup>.

Pour le cas de l'industrie de l'électroménager en Algérie, nous pouvons les scinder en deux catégories : les FCS liés à la commercialisation et les FCS liés à la production

##### 4.2.2.1. Les facteurs clés de succès liés à la commercialisation

- Offrir un produit au meilleur rapport qualité/prix ;
- Le réseau de distribution : assurer la disponibilité des produits et attirer le consommateur par la qualité des magasins de distribution ;

---

<sup>54</sup> T.ATAMER ; R.CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques ».Edition DUNOD. Paris.2003.P62.

- Assurer un service après-vente spécifique : en plus de la disponibilité des points assurant le service après-vente tel que la réparation, il est possible d'offrir un service spécifique tel que la livraison des produits à domicile ;
- Améliorer le design du produit.

#### 4.2.2.2. Les facteurs clés de succès liés à la production

- Réduction des coûts pour assurer des prix compétitifs ;
- Acquisition de savoir-faire de production et de conception : Développer des produits originaux, tout en maîtrisant le processus de leur production, et pouvoir ainsi répondre efficacement à une demande variée ;
- Le recours à la sous-traitance ;
- Transformer les relations avec les producteurs étrangers (qui sont actuellement beaucoup plus commerciales) en relation industrielles.

Face à ces exigences de l'environnement, les opérateurs algériens, bien qu'ils possèdent certains forces et atouts qui leurs permettent de se maintenir actuellement dans cette industrie, souffrent de faiblesses importantes qui empêchent la constitution d'une vrai industrie algérienne de l'électroménager (une industrie intégrée) qui sera compétitive à l'échelle internationale.

##### - **Les forces**

- liens forts avec des opérateurs de renommée mondiale ;
- maîtrise, plutôt bonne de la commercialisation des produits et la disposition de points de service après-vente ;
- proximité du marché : ceci rend la connaissance des besoins spécifique du marché algérien et magrébin en général plus facile.
- L'expérience dans le domaine de l'électroménager notamment pour les entreprises publiques.

##### - **Faiblesses**

- Dépendance des importations de matières premières et de produits semi finis ;
- Dépendance des fournisseurs de technologie et en parallèle les moyens réservés à la recherche et développement sont faibles ;

- Faible productivité : la production par emploi en Algérie est estimée à 2.10 alors qu'elle est de 2.42 en Tunisie et de 3.66 en Espagne<sup>55</sup> ;
- Faible taux d'utilisation des capacités de production ;
- Inexistence de l'activité de l'exportation pour la quasi-totalité des entreprises. Le tableau suivant donne l'évolution des exportations de certains produits électroménagers.

**Tableau N°10** : Evolution des exportations de certains produits électroménagers.

Produit	2006	2007
Réfrigérateurs	195 172	9 620
Climatiseurs	1 017 0 16	60 288
Machine à laver	71 118	1 516

**Source** : Centre nationale de l'informatique et des statistiques (CNIS)

Ces exportations sont faibles surtout lorsque nous les comparons aux importations et elles émanent parfois de particuliers qui achètent des produits électroménagers lors de leur séjour en Algérie.

Rajoutons aussi qu'aucune opération d'exportation de produits électroménagers vers les pays de la zone arabe n'a été enregistrée durant le premier semestre 2009 et aussi durant le premier semestre 2010<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, commission européenne. Op.cit. P 34.

<sup>56</sup> Rapport de l'agence national de promotion du commerce extérieure : « Impact de l'accord de libre échanges de l'Algérie a avec le grande ZALE » 1<sup>er</sup> semestre 2009 ; 1er semestre 2010.

La principale mutation qu'a connue l'industrie de l'électroménager en Algérie est l'augmentation considérable du nombre d'intervenants, bien que le nombre des entreprises publiques ait diminué en raison de la liquidation de certaines d'elles.

La dépendance des importations demeure cependant importante. Ces importations continuent en effet d'enregistrer des taux de croissance importants notamment pour les collections dites CKD.

La croissance du marché et les faibles barrières à l'entrée attirent encore de nouveaux concurrents.

Toutefois, certaines forces concurrentielles influent négativement sur la probabilité au sein de cette industrie : c'est le cas des fournisseurs étrangers de matières premières, de produits semi finis et de technologie et des clients finals dont le pouvoir devient de plus en plus important.

***Chapitre IV :***  
***Les pratiques marketings au sein de***  
***Condor Algérie***

### ***Chapitre 04 : Les pratiques marketings au sein de Condor Algérie***

Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché a entraîné plusieurs mutations, que ce soit dans l'environnement macro ou micro de l'entreprise.

Ces mutations ont fait apparaître des nouvelles contraintes à l'entreprise algérienne. Pour être performante dans un environnement turbulent et incertain, l'adoption de nouvelles techniques de gestion et de production est devenue une nécessité. Le marketing est l'une des pratiques que l'entreprise algérienne devrait adopter.

La première section portera sur : le marketing à travers les réformes économiques en Algérie en abordant en parallèle l'émergence et l'évolution de l'entreprise algérienne depuis l'indépendance jusqu'à l'ouverture économique de 1989. mais aussi, nous aborderons les obstacles à la pratique marketing en Algérie.

La deuxième et dernière section dans laquelle sera présenté : le terrain de recherche et le cadre méthodologique de notre recherche et les principales caractéristiques de notre échantillon d'entreprises enquêtées, d'une part. L'analyse des résultats obtenus qui nous permettra en suite de conclure au sujet des hypothèses avancées au début de notre recherche, d'autre part.

Cette enquête a été menée auprès d'un échantillon de 6 show-rooms de l'entreprise Condor dans le secteur de l'électroménager, répartis au centre et à l'est du pays. L'enquête a été menée du mois de Mars au mois Juillet 2016. A travers un questionnaire et un guide d'entretien que nous avons tenté de déterminer la pratique du marketing dans l'entreprise algérienne.

## **Section 01 : le marketing à travers les réformes économiques en Algérie**

L'objectif de cette section, est de dresser un état des lieux sur la pratique du marketing en Algérie à travers les différentes réformes et les mutations qu'a connues l'entreprise algérienne.

### **1.1. Emergence de l'entreprise algérienne**

Ce présent élément a pour objet l'étude de la genèse de l'entreprise algérienne et son évolution dans deux contextes différents : celui d'une économie administré post indépendance et celui d'une transition vers l'économie de marché.

#### **1.1.1. La naissance de l'entreprise algérienne**

La période de 1962 à 1965 était caractérisée par un modèle de croissance basé sur l'autogestion. Durant cette période plusieurs entreprises ont vu le jour. Le coup d'Etat de 1965 et la mise en place d'un nouveau régime a mis fin à ce modèle de croissance. Depuis, l'Algérie a opté pour un modèle de développement inspiré de l'économie marxiste, qui consistait à mettre en place une économie planifiée ou dirigée par l'Etat ; l'élévation du niveau de vie des citoyens à travers la réalisation de plusieurs équipements publics (hôpitaux, écoles, universités, routes, ports, aéroports etc.). La mise en œuvre de cette politique s'est effectuée à travers les différents plans triennaux, quadriennaux et quinquennaux.

#### **1.1.2. L'entreprise algérienne dans le contexte de l'économie administrée**

Il est indispensable de présenter l'environnement de l'entreprise algérienne à travers trois facettes : l'aspect politique, l'aspect économique et l'aspect social. Nous nous limiterons à l'étude du niveau macro de l'environnement, car en l'absence d'un marché concurrentiel, le niveau méso de l'environnement est inexistant<sup>1</sup>.

##### **1.1.2.1. L'environnement politique**

La structure de l'Etat algérien est une structure centralisée (inspiré de l'Etat jacobin français). Son objectif avoué était d'instaurer un centralisme démocratique. Cette centralisation du pouvoir politique était confortée par une centralisation des décisions économiques. Cela n'est pas sans incidence sur le fonctionnement des entreprises publiques

---

<sup>1</sup> MELBOUC Leila, le modèle des entreprises publiques algérienne échec ou fin de mission, édition El Amel, Tizi-Ouzou, 2008, P 146.

notamment par les lenteurs administratives et les difficultés des entreprises à trouver des ressources financières.

La corruption s'est généralisée à tous les échelons de la structure de l'Etat, c'est ainsi qu'un ancien premier ministre confiait que « la corruption a été une pratique que chacun a utilisée pour obtenir des marchandises, un service, un marché, un prêt, des matériaux de construction, un logement, une promotion etc. »<sup>2</sup>. Cette corruption a créé des dysfonctionnements au niveau des entreprises. Ce qui a affecté leurs performances économiques.

Il est aussi important de signaler les erreurs dans la programmation. En effet, dans le souci de respecter l'équilibre régional entre les différentes régions du pays, plusieurs mauvaises implantations d'entreprises étaient constatées. Cette mauvaise programmation a créé des dysfonctionnements au niveau des entreprises.

#### **1.1.2.2. Environnement économique**

En 1966, l'Algérie importait 89% de la production industrielle<sup>3</sup>. Cette situation a favorisé la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement intensif. Cette orientation a été facilitée par des revenus pétroliers importants. La politique industrielle de l'époque avait pour objectif l'intégration industrielle. Deux conséquences importantes sont à signaler :

- Afin d'atteindre un niveau élevé d'intégration, on a opté pour la création de grands complexes industriels. Leur forte complexité rend leur gestion difficile.
- La deuxième conséquence, qui émane de la première, est relative au contrôle de ces entreprises.

Pour financer les investissements, l'Etat algérien a eu recours à l'endettement auprès des prêteurs étrangers. Cette décision était motivée par les prix élevés du pétrole, tout en niant le caractère conjoncturel de cette embellie financière.

---

<sup>2</sup> MELBOUCI Leila, Op. Cite P 153

<sup>3</sup> LHADJ Moussa « l'intégration de la fonction marketing au sein de l'entreprise algérienne cas : Secteur Agroalimentaire » thèse de Magister, Tizi OUZOU ,2013.

### 1.1.2.2.1. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur

Afin de protéger son marché, l'Algérie a opté après son indépendance pour une politique protectionniste en instaurant les droits de douane et le contingentement à l'importation.

- *L'adoption d'une nouvelle politique tarifaire* : c'est en février 1968 que l'Algérie a opté cette nouvelle politique qui consiste à limiter les importations de certains produits. Ces dernières étaient classées en trois catégories : les produits de première nécessité, les produits de seconde nécessité et les produits de luxe. L'objectif de cette classification était de déterminer les priorités en matière d'importation de biens, mais aussi de limiter l'importation de produits superflus. La deuxième mesure importante concerne la classification des pays d'importation en trois catégories : les pays de la **CEE**, ceux ayant signé un accord commercial avec l'Algérie et les pays tiers. Les tarifs douaniers étaient plus importants pour les produits finis que les matières premières nécessaires aux entreprises dans le processus de production.
- *Le contingentement* : cette mesure vise à renforcer la politique tarifaire à la limitation des quantités importées pour certains produits fabriqués localement. Des mesures de contrôle de change sont mises en place, elles constituent des entraves à l'exportation.

Ce type de mesure confirme l'orientation intravertie de l'économie algérienne.

### 1.1.2.2.2. Secteur privé dans le contexte de l'économie socialiste

L'absence du méso-environnement est due essentiellement à la quasi-absence des entreprises privées. La loi 63 – 27 du 27 juillet 1963 a nié les investisseurs privés nationaux.

Cette loi est tournée beaucoup plus vers les investisseurs étrangers. Elle définit les modalités d'octroi d'avantages aux investisseurs étrangers en matière de fiscalité et de transfert de bénéfices à l'étranger.

Le contexte d'élaboration de ce texte de loi était particulièrement difficile que ce soit sur le plan social, politique ou économique. L'ordonnance 66 – 284 du 15 septembre 1966 va mettre une batterie de mesures qui vont orienter l'activité des entreprises privées. Ce texte de loi est destiné essentiellement aux investisseurs nationaux, il définit les avantages fiscaux, les modalités d'octroi de crédits, de subventions et indemnités. L'objectif est d'encourager les opérateurs privés à soutenir le développement de l'économie nationale.

L'initiative privée a reçu son coup de grâce avec le renforcement du secteur public par la constitution de 1976. En plus de leurs poids minoré par la nouvelle constitution, les entreprises privées ont toujours vécu à l'ombre des entreprises publiques. Dans ce contexte-là, les entreprises privées ne pouvaient pas exister en dehors des entreprises publiques.

#### **1.1.2.2.3. Les objectifs assignés aux entreprises publiques**

Dans le modèle de régulation de l'économie algérienne (appelé socialisme par les uns et capitalisme de l'Etat par les autres) l'objectif des sociétés nationales était de satisfaire une demande de plus en plus galopante à cause de la poussée démographique d'une part et de l'efficacité et performance sont reléguées au second rang. L'absence de contrainte de réalisation a fait des entreprises algériennes des aspirateurs d'une masse salariale importante.

Les entreprises publiques algériennes sont souvent confrontées à un problème de compétences. En effet, en dépit des efforts déployés en matière de formation en Algérie, il n'y a pas eu de maîtrise technique ni managériale des fonctions de l'entreprise, sachant que sans cette maîtrise il ne peut y avoir une amélioration des structures, condition nécessaire à l'accroissement de la productivité.

Les entreprises publiques étaient à l'abri du jeu concurrentiel. L'Etat entrepreneur, régulateur et propriétaire assure l'assainissement financier des emprunts. Dans un tel contexte, la pratique marketing serait impossible, vu que les entreprises nationales n'étaient pas confrontées à la contrainte de réalisation. Au niveau des organigrammes des entreprises, les fonctions les plus importantes sont : la fonction production, la fonction d'approvisionnement, la fonction personnel et la fonction financière. Les choix en matière d'organisation reflètent l'orientation production des entreprises algériennes.

#### **1.1.3. Les entreprises algériennes à l'ère des restructurations (1982- 1988)**

Les entreprises étaient appelées à se tourner vers les besoins réels des consommateurs.

Au début des années 80 deux plans quinquennaux étaient prévus. L'objectif des pouvoirs publics était l'amélioration du niveau de vie des citoyens.

A la fin des années 70, l'activité économique nationale était caractérisée par un ralentissement. Plusieurs indicateurs économiques confirmaient cette tendance. Les facteurs les plus illustratifs sont : un accroissement de la dette extérieure, le déficit de la balance commerciale et les pertes de productivités des entreprises. Pour les deux premiers facteurs la

principale cause était le choc pétrolier de 1986, quant au second facteur (perte de productivité) c'est le résultat des dysfonctionnements causés par l'interaction des différents acteurs de l'environnement des entreprises.

#### **1.1.3.1. L'environnement des entreprises algériennes entre 1980 et 1988**

- *Le choc pétrolier de 1986* : dans un pays mono exportateur, la baisse des revenus du pétrole a un impact calamiteux sur l'économie nationale. Le premier effet de taille à signaler est l'accroissement de la dette extérieure. Elle passe de 14 766 millions de dollars en 1984 à 25 325 million de dollars en 1989. Pour garder une balance commerciale excédentaire, les importations ont été comprimées. Cette compression des importations a eu un effet négatif sur les activités des entreprises, car ces dernières importaient une part non négligeable de leurs matières premières.
- La baisse des dépenses d'investissement : la réduction des dépenses d'investissement a entraîné une hausse du chômage considérable (le taux de chômage dépasse 20%)

#### **1.1.3.2. La restructuration des entreprises publiques**

Au début des années 80, les entreprises publiques ont subi des restructurations organiques et financières. Les dirigeants algériens sont partis de l'idée que la grande taille est à l'origine des dysfonctionnements au niveau des entreprises

- ✓ La restructuration organique a donné naissance à 475 entreprises nationales sur la base de 70 sociétés nationales.
- ✓ La restructuration financière était la suite de plusieurs restructurations. Une fois que les entreprises étaient atomisées les pouvoirs publics ont injecté des ressources financières importantes de l'ordre de 67 milliards de dinars dont 10% d'argent frais.

Ces efforts consentis par les pouvoirs publics n'ont pas donné les effets escomptés, car les entreprises nationales se trouvaient dans des situations financières très délicates, caractérisée par des charges financières importantes.

#### **1.1.3.3. Le poids du secteur privé**

Les investissements publics ont constitué la priorité des pouvoirs publics. La loi 82 – 11 du 21 août 1982 était destinée aux investisseurs privés nationaux ; la loi 82 – 13 du 28 août 1982 appelés aussi la loi sur les sociétés mixtes, a concerné les investisseurs étrangers. Cette

loi n'a pas suscité beaucoup d'intérêt de la part des entreprises étrangères. D'abord, l'association était faite selon le ratio 51/49 en faveur du secteur public, ensuite la direction du projet était confiée à la partie algérienne. Dans le cadre de cette loi l'initiative individuelle était toujours réduite au second rang derrière les investissements publics. Ces mesures ont conforté l'absence d'un marché concurrentiel.

#### **1.1.3.4. Le commerce extérieur**

Durant cette période, l'Algérie a multiplié les partenaires commerciaux mais la structure du commerce extérieure est restée la même concernant les produits exportés et les produits importés. la balance commerciale a connu des excédents commerciaux durant presque toute cette période, cela s'explique par la compression des importations.

L'entreprise algérienne reste déconnecté de la réalité du marché et des besoins des consommateurs et surtout loin du jeu concurrentiel. Les objectifs fixés, par les décideurs, qui étaient l'amélioration du niveau de vie du citoyen était une utopie.

#### **1.1.3.5. La pratique du marketing durant la période 1980 – 1988**

Le marketing en Algérie a vu le jour à la veille de l'apparition des réformes économiques qui ont donné plus d'autonomie aux entreprises publiques dans la prise de décision. Ces dernières peuvent désormais se préoccuper elle-même des exigences du marché, de la rentabilité économique ainsi que l'amélioration de la production.

Les réformes économiques ont aussi de leur part encouragé l'application des techniques marketings par des entreprises publiques. L'objectif de satisfaire les clients fait son apparition dans les entreprises publiques. L'objectif de satisfaire les clients fait son apparition dans les entreprises publiques. Les surstocks des années 1980 et 1984 ont encouragé<sup>4</sup> l'adoption de certains techniques marketings. Beaucoup d'entreprises ont connu des stocks élevés de leurs produits à cause de l'inadaptation des produits fabriqués aux exigences du marché.

Pour écouler les taux de marchandises, les entreprises ont fait appel à plusieurs techniques marketings notamment à la publicité. L'utilisation de ces techniques reste conditionnée par le niveau des stocks. L'objectif n'est pas de satisfaire le consommateur, mais d'éviter l'augmentation des charges financières liées aux stocks.

---

<sup>4</sup> DJENNADI Karim, le marketing en Algérie de l'optique production à l'optique vente, in revue des sciences commerciales. P75.

## **1.2. Les obstacles à la pratique du marketing de 1965 à 1988**

Si la pratique était méconnue jusque-là en Algérie, cela revient à un ensemble de facteurs qui ont caractérisé l'environnement des entreprises. Ces contraintes peuvent être regroupées<sup>5</sup> en facteurs politiques ou idéologiques économiques et structurels.

### **1.2.1. Les facteurs politiques ou idéologiques**

L'Algérie a opté pour le mode de régulation socialiste, inspiré de la théorie économique marxiste. Dans la théorie marxiste on a toujours considéré que les techniques de marketing ne sont pas créatrices de valeur, ni pour l'entreprise ni pour le consommateur. On explique cela par le fait que, en dehors des activités de production, de distribution et de stockage, les autres techniques de marketing ne sont qu'un gaspillage de ressources. Un autre facteur important est d'avoir considéré que le plan et le marché sont deux entités opposées.

Toute utilisation de techniques marketings (dans une économie planifiée) a une connotation capitaliste d'où le rejet marketing. Il faut signaler que l'utilisation de certaines techniques de marketing est possible même dans un contexte d'économie planifiée. Elles peuvent constituer un outil qui permettra de rationaliser les ressources. Le niveau de développement des techniques de marketing diffère d'un pays à un autre.

### **1.2.1. Les facteurs économiques**

Les économies des pays socialistes et certains pays en voie de développement sont caractérisées par les pénuries. Dans ce type d'environnement où la demande est supérieure à l'offre, les entreprises ne sont pas obligées de faire appel à des techniques marketing qui leur permettraient de mieux connaître le consommateur et d'adapter leur production aux besoins<sup>6</sup>.

Il faut signaler, que même dans une économie planifiée la connaissance du consommateur permet une meilleure adaptation de la production aux besoins, ce qui permet de rationaliser l'allocation des ressources. On a vécu en Algérie des conjonctures où les entreprises produisaient des produits qui n'étaient pas adaptés aux besoins du consommateur algérien.

---

<sup>5</sup> BOUYACOUB Ahmed, la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché, in revue du CREAD N°39, 1<sup>er</sup> trimestre 1997. P 8.

<sup>6</sup> BOUKAHOUA Smail, l'entreprise publique et l'impératif du marketing, in revue de l'économie n° 36 Septembre 1996.P 37.

### **1.2.2.1. Absence d'infrastructures de base**

Le recours aux techniques de marketing nécessite l'existence d'une infrastructure de base qui facilite le transport, l'entreposage et le refroidissement. Malgré les efforts en matière d'équipement (les galeries algériennes, aswak el fellah)<sup>7</sup> les structures de base étaient toujours insuffisantes au développement des activités marketing.

### **1.2.2.2. Absence de moyen de communication**

Le paysage médiatique national des années 1965 à 1990 est caractérisé par le monopole de l'Etat sur les moyens de communication et de l'information. L'Etat garde jusqu'à présent le monopole sur le marché l'audiovisuel. Concernent le secteur de presse écrite on peut situer plusieurs titres ont fait apparition après la réforme constitutionnelle de 1989.

### **1.2.2.3. Absence d'esprit marketing dans les entreprises algériennes (privés et publiques)**

Le marketing était méconnu par les dirigeants des entreprises publiques essentiellement pour deux raisons. La première est la quasi absence de cette discipline dans les université ( on a commencé à enseigné le marketing à l'école supérieure de commerce d'Alger au début des années 80). La seconde raison est liée à la récente apparition des enseignements de marketing, même dans les pays industrialisés.

La période de 1980 à 1988 peut être qualifiée de l'ère de naissance du marketing en Algérie.

Les réformes économiques qui ont suivi cette période, après les événements du 5 octobre 1988, vont accentuer l'ouverture de marché et du coup permettre aux entreprises d'avoir plus de liberté dans la prise de décision. L'émergence d'un marché concurrentiel a nécessité un effort, de la part des pouvoir publics qui s'est traduit par le lancement de plusieurs programmes de mise à niveau des entreprises. Ces dernières ont porté essentiellement sur l'adoption de nouvelles techniques de gestion. L'objectif était d'améliorer la performance et l'efficacité de ces entreprises dans un marché caractérisé par une concurrence « déloyale » de la part des importateurs de produits. La réanimation de l'entreprise algérienne devait s'effectuer dans un contexte politique, économique et social très

---

<sup>7</sup> MILOUDI Boubaker, la distribution en Algérie enjeux et perspectives, O.P.U. 1995 P 48.

délicat. Le point suivant sera consacré à la présentation des principales réformes économiques entreprises à partir des années 1988.

### **1.3. Etat des lieux de la pratique du marketing en Algérie depuis 1988**

Les réformes économiques engagées depuis 1988 à travers plusieurs textes de lois<sup>8</sup>, ont permis un bouleversement du paysage économique national. Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, les réformes économiques ont porté essentiellement sur la libéralisation du commerce extérieure, la loi relative à l'investissement, la loi sur la monnaie et le crédit. ces réformes économiques ont permis d'établir un marché concurrentiel<sup>9</sup> (quoique cette concurrence fût souvent déloyale à la défaveur des entreprises nationales, notamment face lobbys de l'importation). Nous allons essayer de dresser un état des lieux sur la pratique marketing en Algérie puis la mise en place des principales réformes et des programmes de mise à niveau. Nous sous-entendons par la pratique du marketing, l'utilisation de certaines techniques telles que la publicité, la distribution, ont accès à internet et les études de marché.

#### **1.3.1. La publicité en Algérie**

La publicité est la pratique de marketing la plus dominante, du moins la plus apparente dans le paysage économique national. Le marché de la publicité en Algérie n'a jamais cessé de croître. En effet il était de 19 millions d'euros (2 milliards de dinars) en 2003.

Il a atteint le chiffre de 76 millions d'euro (8 milliards de dinars) en 2005 pour atteindre 140.8 millions d'euros en 2009 et 128 millions d'euros en 2010<sup>10</sup>.

La baisse des dépenses de 2009 à 2010 s'expliquerait par une baisse persistance de l'audience des chaînes de télévision algérienne qui réalise 50% de ses recettes publicitaires annuelles durant le mois de ramadan. La télévision nationale fait face à l'émergence de nouvelles chaînes concurrentes (les chaînes satellitaires du Moyen-Orient).

---

<sup>8</sup> MEKIDECHE M., l'Algérie entre économie de rente et économie émergente, édition Dahlab, 2000. P 93.

<sup>9</sup> BOUYACOUB Ahmed, la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché, in revue du CREAD N°39, 1<sup>er</sup> trimestre 1997.

<sup>10</sup> LHADJ Moussa « l'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne : Cas du secteur Agroalimentaire », mémoire de Magister, Université de TIZI-OUZOU, 2013.

### 1.3.1.1. Les dépenses publicitaires selon les médias

L'analyse des dépenses de publicité<sup>11</sup> par médias révèle que la télévision s'accapare de 48% des recettes publicitaires contre 20% pour la presse écrite et 17% pour l'affichage dans les espaces publics. La radio et internet représentent respectivement 10% et 1% du total des recettes publicitaires. L'analyse de la répartition des dépenses de publicité montre que la télévision occupe une place importante. La télévision reste donc le média préféré des annonceurs pour faire connaître leurs produits.

### 1.3.1.2. La répartition des dépenses par secteur

Le développement du marché de la publicité en Algérie est lié essentiellement au développement des marchés de l'agroalimentaire, des télécommunications, des cosmétiques et de l'automobile. L'agroalimentaire occupe la première position dans la publicité sur la télévision avec 36% des parts contre 32% pour les télécoms. Pour la presse écrite, le secteur de l'automobile est en tête et génère 45% des recettes publicitaires des journaux. En 2010, les dépenses de publicité du marché agroalimentaire dépassent, pour la première fois, le secteur des télécommunications<sup>12</sup>. Cela peut s'expliquer par le fait que les opérateurs de téléphonie Djezzy a réduit ses dépenses de communication. Il faut noter qu'avec des dépenses qui avoisinent les 128 millions d'euros les recettes publicitaires en Algérie sont trois fois inférieures à celle enregistrées au Maroc. Ce manque d'engouement pour la publicité peut s'expliquer par les facteurs essentiels suivants :

- ✓ L'inexistence d'un véritable jeu concurrentiel dans certains secteurs, envahi par l'informel.
- ✓ Le monopole de l'ANEP sur les annonces du secteur public qui représentent près de 45% du marché de la publicité en Algérie.
- ✓ Le manque de compétences, en matière de création publicitaire, affecte la qualité des messages publicitaires proposés.

La publicité en Algérie bénéficie d'une confiance de la part du consommateur, par rapport aux autres techniques de communication. Cela peut constituer un atout pour les entreprises utilisant ce genre des techniques de communication.

<sup>11</sup> AMROUNE S., le marketing dans l'entreprise algérienne, thèse de doctorat université d'Oran 2006. P128

<sup>12</sup> AMROUNE S., Op.Cit, P 130.

### 1.3.1.3. Les agences de publicité en Algérie

En 2006 plus de 400<sup>13</sup> agences de publicité étaient recensés à travers tout le territoire national. Ces agences sont associées à de grands groupes multinationaux. Ces agences sont généralement de taille modeste, ne dépassant pas dix (10) salariés. Leur activité consiste principalement à rechercher de nouveaux clients (des entreprises) et à la recherche créative qui consiste à imaginer et à créer des campagnes de communication. Les régies sont des entreprises dont l'activité principale consiste à gérer des espaces que certains supports leur ont confiés. Il existe autant de type de régie que de types de médias.

### 1.3.1.4. Les caractéristiques des médias en Algérie

Les médias connus traditionnellement sont : la télévision, la radio, la presse, le cinéma et l'affichage. En Algérie ces médias ne sont pas tous exploités de la même façon et n'ont pas même importance. Le média le plus utilisé reste la télévision.

- ✓ La télévision : il existe une seule chaîne de télévision qui est sous le contrôle de l'Etat. La télévision par satellite permet aux téléspectateurs algériens d'accéder à d'autres chaînes satellitaires notamment les chaînes françaises et certaines chaînes du Moyen-Orient.
- ✓ Radio : il existe trois chaînes nationales en trois langues, et une dizaine de stations radio locales, à travers tout le territoire national. C'est un média intéressant dans le cas algérien, car d'une part, il permet une meilleure diffusion du message et, d'autre part le coût d'un spot radio est dix à huit fois moins cher qu'un spot télévisé.
- ✓ La presse : La presse est un média qui est destiné essentiellement à une population alphabétisée<sup>14</sup>. En Algérie, la presse est disponible dans deux langues (arabe et français). On constate que la presse arabophone occupe une place beaucoup plus importante que la presse francophone. Cela correspond à la réalité sociologique et culturelle de l'Algérie. On voit sur la figure que le quotidien arabophone Echourouk présente à lui seul un tiers des ventes de journaux en Algérie.

Il existe aussi d'autres médias utilisés notamment l'affichage dans les lieux publics comme les aéroports, les gares. L'affichage est aussi appelé le média de masse par excellence,

<sup>13</sup> AMROUNE S., le marketing dans l'entreprise algérienne, Op.cit., P 132.

<sup>14</sup> AMROUNE S., op.cit.p 135.

car il permet d'atteindre une population relativement jeune et citadine. Le coût de l'affichage est relativement faible par rapport à la télévision, que ce soit dans la location de l'espace ou dans la conception du message. Les surfaces dédiées à l'affichage restent faible en Algérie.

### 1.3.2. Les études de marché

Les études de marché restent peu utilisées par les entreprises, cela est dû à plusieurs facteurs :

- ✓ Malgré l'apparition de plusieurs cabinets d'études de marché en Algérie, cette pratique reste inaccessible aux entreprises nationales. Le peu d'études réalisées jusqu'à présent était l'œuvre de cabinets d'études de renommée mondiale. La crédibilité des études effectuées reste relative du fait de l'importance du marché informel.
- ✓ Le manque de compétence en matière d'études de marché, constitue une objection au développement de ce genre de techniques. Car la réalisation de certaines études nécessiterait la mise en place de ressources humaines importantes et qualifiées. Lorsque les possibilités se présentent aux entreprises ou le coût de l'étude est souvent élevé, ce qui empêche les entreprises d'accéder à ce genre de service.
- ✓ L'absence d'un observatoire national sur l'information constitue une entrave majeure à la réalisation d'études qu'elles soient quantitatives ou qualitatives.
- ✓ L'absence de données et statistique fiables sur la consommation des ménages par exemple. Les lourdeurs qui caractérisent l'environnement juridique, l'économie informelle et les défaillances des services de douanes rendent souvent l'étude de marché difficile, voire impossible à faire parfois. Sans oublier les complications liées à l'accès à l'information qui est des plus verrouillé.

La pratique des études de marché est une nécessité incontournable pour les entreprises. Elle est souvent exigée dans le système de management de qualité ISO 9001 :2000. Il faut noter que très peu d'entreprises ont accès à cette certification pourtant nécessaires, notamment dans une démarche d'exportation. L'absence de données sur les dépenses des entreprises en études de marché rend difficile la mesure du poids de cette pratique.

### **1.3.3. La distribution**

La distribution en Algérie reste un secteur peu développé. Cela est illustré par le poids important du commerce de détail traditionnel. Selon l'UGCAA<sup>15</sup> 40% des parts de marché des produits laitiers de Danone sont écoulés dans le petit commerce. L'inefficacité des réseaux de distribution entraîne des coûts supplémentaires pour le producteur et le consommateur. Il existe en Algérie plusieurs circuits de distribution : des circuits directs, des circuits courts et des circuits lents. Le commerce de détail prend une place importante dans l'économie. En Algérie, il constitue une des principales activités.

---

<sup>15</sup> LHADJ Moussa, Op cit.P 139.

Les mutations qu'a connu le marché algérien, après l'ouverture vers l'économie de marché et l'intensification de la concurrence entre les différents opérateurs privés et publics, nationaux ou étrangers, ont mis les entreprises algériennes dans l'obligation de s'imposer dans cet environnement.

Nous avons vu, dans cette section, que la fonction marketing a évolué tout au long de l'évolution des entreprises algériennes, et que c'est dernières n'ont reconnu l'importance de la fonction marketing qu'après les réformes économiques. Cependant, cette fonction n'a pas encore atteint sa place au sein des entreprises. Les entreprises algériennes sont alors, sensées de se fonder d'avantage sur la fonction marketing.

Après avoir vu comment la fonction marketing à évoluer dont les entreprises, nous allons passer maintenant à un bref historique du groupe Condor et ses filiales pour nous intéresser à notre cas pratique et à la pratique du marketing dans l'entreprise algérienne Condor ou bien Antar Trade Condor Electronics.

Dans la présentation officielle d'Antar Trade Condor *Electronics*, nous pouvons lire ceci :

« [ .. ] *Condor poursuit son aventure en proposant toujours des produits nouveaux avec des technologies de pointe qui répondent aux besoins de la famille et de la jeunesse algérienne* [ .. ] »<sup>16</sup>. Au travers de ces propos, il apparaît que Condor *Electronics* se fixe comme objectif d'être une entreprise innovante qui pallie aux besoins évolutifs des publics visés. Pour arriver à atteindre cet objectif, l'algérien d'origine ne peut se contenter de proposer l'offre adéquate, il doit également savoir la vendre et savoir la différencier par rapport aux offres concurrentes. Dans le dessein de parvenir à ses fins, il pourra user et abuser des principes fondateurs d'une discipline créée pour : le Marketing.

L'ensemble des informations présentées dans cette section ont été récoltées au moyen de :

- **L'observation** : de manière à être en mesure de rapporter ce qui se fait chez Condor *Electronics* en matière de nouveautés et pouvoir proposer une démarche marketing complètement adaptée aux produits, nous avons dû être attentifs à ce qui se faisait, en ce sens, par la direction marketing de Oued Smar. Nous avons également eu l'opportunité de visiter l'unité de production de récepteurs satellite située à Bordj Bou Arreridj et pu avoir un aperçu sur les étapes suivies lors de la phase de fabrication des cartes mères.

---

<sup>16</sup> Catalogue des produits Condor Electronic 2015.

- **L'entretien en profondeur** : afin de dresser une liste complète des points à aborder dans notre cas pratique, nous avons pris l'initiative de conduire deux entretiens directifs avec le directeur marketing et le directeur de production de Condor *Electronics*. C'est en nous appuyant sur un guide de 45 questions, répertorié en Annexe 1 et un guide d'entretien.
- **L'étude documentaire** : cette méthode de récolte d'informations secondaires s'est principalement faite sur la base de la documentation fournie par Condor Oued Smar. Il a également été question de travaux antérieurs menés par des universitaires et d'articles de presse écrite (journaux et magazines spécialisés). La toile a également été une source d'informations importante, qu'il s'agisse du site officiel de Condor, de ses partenaires, de ceux de la presse algérienne ou encore des sites indépendants spécialisés.

## **Section 2 : Antar Trade CONDOR Electronics, filiale du groupe Benhamadi Antar**

### **Trade:**

Fleuron incontestable de l'industrie algérienne, le groupe Benhamadi est un groupe dynamique, qui a su au fil des années s'imposer sur la scène économique grâce à une offre de qualité aujourd'hui reconnue par le grand public. Dans la présente section nous allons d'abord nous intéresser au groupe Benhamadi Antar Trade en présentant son historique et ses filiales, pour ensuite nous intéresser, dans le détail, à la filiale Antar Trade Condor et ses différentes activités.

### **2.1. Présentation du groupe Benhamadi Antar Trade :**

Dans le présent paragraphe nous présenterons l'historique du groupe Benhamadi Antar Trade et ses différentes filiales.

#### **2.1.1. Naissance du Groupe Benhamadi ANTAR Trade :**

C'est il y a près de 50 ans (en 1940) que El Hadj Mohamed Tahar Benhamadi, originaire de Ras El Oued<sup>17</sup>, lance son affaire. A ce moment, l'activité du patriarche était limitée au transport et à la commercialisation des denrées alimentaires. Malgré des efforts de pérennisation, le colonialisme a eu, au bout de quelques années, raison de ce business. Bien que ce commerce ait repris après l'indépendance, ce n'était que de courte durée.

<sup>17</sup>Ras El Oued est une commune d'Algérie située dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj.

Cette même période a coïncidé avec l'extension de l'activité d'El Hadj au secteur des matériaux de construction. Cette dernière est longtemps, avant d'être orientée vers la production, restée centrée sur la vente.

La libéralisation de l'économie algérienne marque un tournant dans l'activité de la famille. C'est à cette période que les Benhamadi, au moyen de compétences avérées et de méthodes de travail innovantes, se lancent dans la réalisation de projets d'envergure. Le Groupe Benhamadi débute alors sa *success story*.

Ce groupe représente aujourd'hui un des conglomérats d'entreprises algériennes les plus puissantes et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activité et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple.

### **2.1.2. Filiales du Groupe Benhamadi :**

Le groupe Benhamadi est présent sur différents domaines d'activités stratégiques. Il compte, en plus de Condor *Electronics* laquelle nous présenterons dans le détail dans la deuxième partie de cette section, cinq autres filiales : **GEMAC, ARGILOR, POLYBEN, GEBIOR et Hodna Métal.**

#### **2.1.2.1. La filiale GEMAC : la Générale des Matériaux de Construction**

GEMAC constitue la toute première société créée par le père fondateur du groupe Benhamadi.

Elle est consacrée à la commercialisation et la fabrication de matériaux de construction.

#### **2.1.2.2. La filiale Agilor :**

Entrée en activité en septembre 1995, cette SARL au capital social de 580 000 KDA, s'adonne à la fabrication de briques en terre cuite. Sa position dans ce créneau est confortée par une unité de production atteignant la capacité de 210 000 tonnes par an et couvrant une superficie totale de 22 000m<sup>2</sup>.

Le tableau ci-après présente les différents résultats de la filiale entre 2006 et 2008.

**Tableau N°11**

	2006	2007	2008
Chiffre d’Affaire en KDA	<b>174 550</b>	<b>167 671</b>	<b>164 045</b>
Effectifs	105	109	119
Production en Milliers d’U	<b>17 013</b>	<b>16 342</b>	<b>15 989</b>

Source : Annuaire Groupe Benhamadi 2010, p 53.

### 2.1.2.3. La filiale Polyben :

La Société à responsabilité limitée Groupe Benhamadi- Polyben, au capital social de 120.000 KDA, est une entité qui a débuté son activité de production en 2001. Elle active dans la production et la commercialisation de sacs tisse en polypropylène. Son offre est la plus fréquemment utilisée dans l’industrie agroalimentaire à des fins de conditionnement de matières premières, de produits finis et de semi-finis tels que la farine, la semoule, le son, les légumes secs, le sel ou encore les fruits de mer (les moules par exemple). L’évolution du chiffre d’affaires, de la production et de l’effectif de cette société est présentée dans le tableau ci-contre :

**Tableau N°12 :Résultats de la filiale Polyben (2006-2008).**

	2006	2007	2008
Chiffre d’Affaire	<b>172 188</b>	<b>179 291</b>	<b>199 231</b>
Production en Milliers d’U	15000	17000	14000
Effectifs	98	102	138

Source : Annuaire du Groupe benhamadi, op, cit, p 58.

#### 2.1.2.4. La filiale Gerbior:

La minoterie<sup>18</sup>Gerbior, au capital social de 243 200KDA, est une filiale du groupe Benhamadi. Cette société de droit algérien, entrée en activité en mai 2002, propose des produits tels que la farine, la semoule, le son ou encore le couscous.

Dans le tableau suivant nous pouvons constater l'évolution du chiffre d'affaires, de l'effectif et de la production (semoule, farine, son) de la filiale.

**Tableau N°13 : Résultats de la filiale Gerbior**

	2006	2007	2008
Chiffre d'Affaire ( KDA)	<b>1 258 860</b>	<b>1 105 192</b>	<b>1 076 827</b>
Effectifs	94	90	92
Production Farine en (t)	<b>143 445</b>	<b>108 849</b>	<b>116428</b>
Production Semoule sup (t)	<b>165 718</b>	<b>160 948</b>	<b>61 291</b>
Production Semoule courante (t)	<b>109 760</b>	<b>103 758</b>	<b>143 126</b>
Production Semoule SF ( t)	<b>19 600</b>	<b>18 620</b>	<b>26 600</b>
Production en gros	<b>219 375</b>	<b>113 348</b>	<b>15 155</b>

Source : Annuaire Groupe Benhamadi, op cit, p 59.

#### 2.1.2.5. Filiale Hodna Métal :

Entrée en activité au mois de juillet de l'année 2007, Hodna Métal est une société à responsabilité limitée au capital social de 410 924 KDA. C'est une entreprise industrielle qui propose, pour l'essentiel de son activité, plusieurs sortes d'éléments de revêtement de toiture (panneaux sandwichs, tôles nervurées, tôles planes, panneaux translucides) ainsi que différentes pièces pliées en tôle ou en PVC tels que les chéneaux, les bandeaux ou les faitières. Cette filiale, installée à M'Sila, s'étale sur une superficie de 16 638 m<sup>2</sup>.

<sup>18</sup>Etablissement industriel qui transforme les céréales, et notamment le blé, en farine.  
Cf. <<http://www.cnrtl.fr/definition/miTinterie>> (Consulte le 11/12/2015)

On peut trouver dans le tableau n° une rétrospective de l'évolution du chiffre d'affaires, de l'effectif et de la production de Hodna Métal.

**Tableau N°14 : Résultats de la filiale Hodna Métal.**

	2006	2007	2008
Chiffre d'affaire en KDA	--	<b>134 532</b>	<b>726 267</b>
Production en milliers d'U	--	8500	4600
Effectifs	9	38	59

Source : Annuaire du Groupe Benhamadi, op cit, p60.

## **2.2. Benhamadi Antar Trade « Condor *Electronics* »:**

Cette deuxième partie de notre section sera, comme nous l'avons préalablement évoquée, consacrée à la filiale Benhamadi Antar Trade et son activité Condor *Electronics*. Pour ce qui est de la filiale, il sera notamment question de ses différentes activités, ses résultats et ses perspectives de développement. S'agissant des l'activité Condor *Electronics*, nous nous pencherons sur ses unités de production, sa présence à l'international, le niveau de qualité et l'étendu de la gamme de produits qu'elle propose.

### **2.2.1. Présentation de la filiale Benhamadi Antar Trade :**

La société Benhamadi Antar Trade, connue sous le nom de sa marque commerciale déposée Condor, est entrée en activité en avril 2002. A la tête de cette société à responsabilité limitée au capital social de 2.450. 000.000.00 de dinars algériens, Monsieur BENHAMADI Abderrahmane, détenteur d'un diplôme de Master en économie obtenu en Grande-Bretagne. Ce PDG a, durant 8 années été maitre-assistant à l'Université de Sétif.

Le profil de son dirigeant explique le fait que Condor fasse de la formation une de ses principales priorités. L'entreprise n'hésite pas à envoyer régulièrement ses ingénieurs aux USA, en Chine et en Corée du Sud pour des stages de mise à niveau, et a également signé des contrats de partenariats avec les universités algériennes notamment celle de Sétif. C'est dans la zone d'activité de Bordj Bou Arreridj (Route de M'Sila) que se trouve le siège social d'Antar Trade Condor. Cette contrée abrite également les unités de production de la société qui s'étendent sur une superficie totale de 80 104m<sup>2</sup>.

C'est grâce à la détermination de ses dirigeants et un effectif total de plus de 2200 personnes (hommes et femmes confondus) qu'Antar Trade Condor a réussi à s'imposer sur le podium des trois leaders du marché algérien de l'électronique grand public et l'électroménager avec plus de 30% de parts de marché. Elle a réalisé des chiffres d'affaires de 17 564 270 175,61 en 2010 et 21 300 000 000 en 2011<sup>19</sup>. Elle fête, en 2012, ses dix années d'existence.

Les principaux résultats réalisés par cette filiale entre 2006 et 2009 sont repris dans le tableau n°15.

	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaire	4 110 000	4 900 000	6 559 000	12 093 404,08
Valeur Ajoutée	369 093	515 760	1 032 638	1 585 001,75
Effectifs cadres	17	17	18	80
Effectifs Maitrise	46	58	75	280
Effectifs Exécution	666	1295	1441	1 184
Effectifs total	729	1370	1534	1544

### 2.2.2. Les activités d'Antar Trade :

Condor opère dans l'électronique et l'électroménager mais pas seulement. Elle est, en effet, présente dans divers autres segments tels que la climatisation centralisée et l'éclairage d'infrastructures urbaines.

#### 2.2.2.1. Antar Trade Condor *Electronics* :

Initialement, l'activité d'Antar Trade Condor *Electronics* se limitait au simple assemblage de produits électroniques. Cette dernière s'est ensuite étendue à :

- La fabrication d'équipements électroniques et radioélectriques,
- La fabrication d'équipements électriques et électroménagers,

<sup>19</sup>[http : www.eldjazair.com.dz.14/04/2015](http://www.eldjazair.com.dz.14/04/2015).

- Les travaux électriques,
- L'installation de système de froid et climatisation,
- L'installation et maintenance électrique industrielle,
- L'installation- maintenance et entretien des équipements de froid et chaud.

Nous nous attarderons sur cette activité dans la troisième partie de la présente section.

#### **2.2.2.2. Condor climatisation centralisée :**

C'est en 2004 que débute l'activité climatisation centralisée de Condor. Les produits de cette catégorie sont destinés à un usage particulier (résidences), professionnel (locaux) et institutionnel (administrations). Parmi les clients de Condor nous pouvons citer la société mixte Fertial<sup>20</sup>, l'université de Biskra, l'aéroport de Sétif et les hôpitaux de la wilaya d'Ain Defla.

Cette société ne se contente pas fournir les produits de cette catégorie aux clients, elle prend en charge également l'étude préliminaire ainsi que l'installation de ce type d'offre. La société propose à ce jour les différents équipements suivants :

- ✓ Refroidisseur de liquide à condensation à eau (avec compresseur centrifuge ou à vis),
- ✓ Unité terminal à eau (types non carrosse, console, cassette ou mural),
- ✓ Groupe eau glacée (PAC) modulaire à compresseur (scroll ou à vis),
- ✓ Centrale de traitement d'air (verticale ou horizontale),
- ✓ VRV (Volume de Réfrigérant Variable),
- ✓ Unité de traitement d'air,
- ✓ Armoire de précision Mini Chiller,
- ✓ Rideau d'Air,
- ✓ Roof Top<sup>21</sup>.

#### **2.2.2.3. Condor éclairage d'infrastructures urbaines :**

Antar Trade Condor a, au fil des années, su s'imposer sur le segment de l'éclairage d'infrastructures urbaines. Elle a, entre autres, réussi à décrocher les contrats d'éclairages des

---

<sup>20</sup>Fertial, Société des Fertilisants d'Algérie, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien Asmidal et le Groupe espagnol Grupo Villar Mir.

<sup>21</sup>Le *roof top* est un appareil de climatisation monobloc implanté en toiture du local à climatiser.  
Cf. <<http://www.abcclim.net/>> Consulté le 06/02/2016)

stades de Bordj Bou Arreridj, de Khenchla, de Chlef, d'Ain Timouchent, de Mechria et de Laghouat.

Afin d'être en mesure de proposer une offre adaptée au contexte algérien, une équipe d'ingénieurs et de techniciens, faisant partie de l'équipe de pilotage de cette nouvelle branche d'activité, a effectué plusieurs visites de sites étrangers tels que les stades de Marseille, de Palerme, et quelques autres infrastructures au Portugal.

#### **2.2.2.4. Condor informatique :**

Condor offre des produits dits gris en référence à la prédominance originelle de la couleur grise sur les carcasses des ordinateurs. C'est en partenariat avec les géants Microsoft<sup>22</sup> ou encore Intel que Condor collabore aujourd'hui afin de s'imposer dans le segment de l'informatique.

Condor est la première entreprise à s'être lancée comme défi de fabriquer, en Algérie, des cartes mères pour PC. Elle arrive aujourd'hui à produire environ 450 cartes mères par jour<sup>23</sup> grâce à sa ligne de production dite SMT (*Surface Monte Technology*). Trois configurations composent à ce jour la gamme Condor informatique : Family, MultiMedia et Professionnel.

L'algérien d'origine propose à ses clients :

- des ordinateurs de bureau (*desk-tops*),
- des ordinateurs portables (*lap-tops*),
- des *notebooks*,
- des périphériques,
- des moniteurs LCD (17,3 et 20.1 pouces),
- des claviers,
- des souris optiques (avec et sans fil).

---

<sup>22</sup>Condor a été désigné *Named Microsoft Dealer* par le leader mondial des développeurs de programmes informatiques.

<sup>23</sup><http://www.elmoudjahid.com> (Consulte le 14/02/2016).

La gamme Condor informatique est usinée dans une unité de production qui y est réservée et qui sera, comme l'a annoncé le PDG de Antar Trade Condor, à l'origine du lancement de la première tablette tactile *made in Algeria*.

### **2.2.3. Les perspectives de développement d'Antar Trade Condor:**

L'algérien d'origine a annoncé ses projets dans le secteur des énergies (renouvelables) et celui de l'hôtellerie.

#### **2.2.3.1. Les énergies renouvelables « panneaux solaires » :**

Condor *Electronics* ambitionne de se positionner dans le domaine des énergies renouvelables. Ce projet de lancement de panneaux photovoltaïques, a nécessité la contribution de l'expertise de bureaux d'études chinois, allemands, français et algériens. Il consistera dans un premier temps en une activité d'assemblage qui, après maîtrise du métier et acquisition de savoir-faire, pourra s'étendre à la fabrication voire la conception.

#### **2.2.3.2. L'hôtellerie :**

C'est en 2009 que le président directeur général de l'entreprise, M. Abderrahmane Benhamadi, a annoncé son intention d'ériger un hôtel dans la région de Bordj Bou Arreridj. Ce projet, émane d'un constat de manque à combler quant aux établissements de ce type dans cette région. Ce futur bâti, portant le nom "Malik Hôtel", offrira, selon les dires du PDG, une capacité d'accueil de 80 chambres et sera notamment doté d'une salle de conférence, d'un centre commercial et d'un restaurant. Cette initiative, ayant pour cible principale une clientèle d'affaires.

### **2.2.4. Présentation de l'activité Antar Trade Condor *Electronics* :**

Dans ce paragraphe, on va s'intéresser aux unités de production de Condor *Electronics*, aux gammes qu'elle propose, à la qualité qu'elle y associe et la place qu'elle veut se fayer dans les marchés étrangers.

#### **2.2.4.1. Les unités de production de Condor *Electronics* :**

Benhamadi Antar Trade Condor *Electronics* compte six unités de production principales et annexes. Elles sont réparties sur une superficie globale de 80 104 m<sup>2</sup> et sont toutes implantées dans la zone industrielle de la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Y travaillent des ingénieurs et techniciens algériens.

#### **2.2.4.1.1. Unité de production de téléviseurs :**

Avec un taux d'intégration de 80%, cette unité dispose d'une capacité de production de 800 postes de télévision par jour. Avec plus de 452 travailleurs, dont 13 ingénieurs et pas moins de 60 techniciens supérieurs, y sont employés<sup>24</sup>.

#### **2.2.4.1.2. Unité de production de récepteurs satellite et cartes mères :**

Unique en Afrique, cette unité regroupe des lignes de production de cartes mères pour récepteurs satellites, micro-ordinateurs et téléviseurs. Des machines made in USA y sont utilisées pour produire quelques 1200<sup>25</sup> cartes mères toutes les huit heures.

En 2007, cette unité employait 83 travailleurs, dont un (1) charge de l'encadrement, 18 à charge de la maîtrise et 64 réservés à l'exécution. La capacité de production de cette unité atteignait la même année quelques 300.000 unités par an<sup>26</sup>.

En 2006, Condor investi dans l'acquisition d'une ligne de production de cartes mères dite SMT (*Surface Monte Technology*) et devient, par la même occasion, la première entreprise algérienne à produire ses propres cartes mères.

#### **2.2.4.1.3. Unité de production de climatiseurs :**

Unité de production de climatiseurs de Condor prend en charge les produits blancs froid destinés au grand public ainsi que les équipements de climatisation centralisés destinés à une clientèle professionnelle. Elle employait, en 2007, un nombre total de salariés qui s'élevait à 84 personnes. Parmi ces derniers, l'employé s'occupait de l'encadrement, 6 de la maîtrise et 77 étaient affectés à l'exécution. La capacité de production de cette unité s'élevait, la même année, à quelques 69 000 unités par an<sup>27</sup>.

#### **2.2.4.1.4. Unité de production de réfrigérateurs :**

L'unité de production de réfrigérateurs, d'une capacité de production journalière de 500 unités, prend entre autres en charge le façonnage de la tôle, la fabrication des joints

---

<sup>24</sup><www.lemidi-dz.com> (Consulte le 04/06/2016).

<sup>25</sup>ibid.

<sup>26</sup>Fiche de présentation de la société Groupe Benhamadi Antar Trade.

<sup>27</sup>Fiche de présentation de la société Groupe Benhamadi Antar Trade.

et l'assemblage de cette catégorie de produits. Cette structure, semi-automatisée, emploie aujourd'hui près de 400 personnes dont 20 ingénieurs et 30 techniciens supérieurs<sup>28</sup>.

#### **2.2.4.1.5. Unité injection plastique :**

Les coffrets avant et arrière des téléviseurs faits de matière plastique ainsi que les différents éléments constitutifs d'un réfrigérateur sont produits en interne par l'unité « Injection Plastique ». L'opération dite d'injection plastique consiste à injecter une matière plastique dans des moules (de tailles et formes différentes) afin d'obtenir « l'enrobage » et les éléments nécessaires à la fabrication des téléviseurs et des réfrigérateurs.

L'unité qui prend en charge ce volet de la production est subdivisée en plusieurs services : le service d'injection, le service de peinture et le service de sérigraphie. Elle était, en 2007, dotée de 6 presses pour deux lignes à savoir :

- Une première ligne réservée aux produits finis et semi finis.
- Une deuxième ligne spécialisée dans la peinture.

Toujours en 2007, cette unité employait 65 travailleurs dont 1 manager, 4 ingénieurs et 60 exécutants. Sa capacité de production s'élevait durant cette période à 1.440.000 unités par an<sup>29</sup>.

#### **2.2.4.1.6. Unité polystyrène :**

Cette unité s'occupe de la production de l'isolant polystyrène qui protège les produits de Condor une fois emballés. Elle comptait en 2007 un effectif total de 50 employés dont 1 en charge de l'encadrement, 6 pour la maîtrise et 43 affectés à l'exécution<sup>30</sup>. Quelques 2.000 tonnes de polystyrène sont annuellement produites dans ce local.

#### **2.2.5. Condor Electronics à la conquête de l'International :**

Depuis deux années environ, Condor Electronics ne se contente plus d'opérer sur le marché algérien seulement. Différentes catégories de produits tels que les écrans plats et les terminaux numériques de l'algérien d'origine sont exportés vers certains pays arabes et européens. La France, l'Espagne, la Lybie ou encore la Jordanie sont quelques uns des pays

<sup>28</sup><www.lemidi-dz.com> (Consulte le 04/06/2016).

<sup>29</sup>Fiche de présentation de la société Groupe Benhamadi Antar Trade

<sup>30</sup>Ibid.

destinataires des produits de l'algérien d'origine. Le marquage CE (Communauté Européenne) appose à certains produits de Condor lui confère le droit de libre circulation de ses produits dans tous les pays de l'espace économique européen<sup>31</sup> ». Ceci permet d'élargir d'avantage le champ d'action de l'entreprise.

La contribution des exportations aux chiffres d'affaires annuelle de Condor est reprise dans le tableau ci-après :

**Tableau n°16 : Contribution des exportations aux chiffres d'affaires de Condor Electronics (2006-2009)**

Désignation	2006	2007	2008	2009
CA en KDA	7 876	9 979	--	33 171

Source : Condor *Electronics*

Les résultats consécutifs qu'a réalisés Condor entre 2007 et 2009 montrent la contribution grandissante de l'export dans le chiffre d'affaires annuel de l'algérien d'origine. Condor à exporter, en 2011, d'exporter 10% de sa production.

### 2.2.6. Qualité et Certification des produits Condor Electronics:

C'est à la date du 27 Mars 2007 que Condor *Electronics* obtient la tant convoité certification ISO 9001 version 2000. Cette certification, d'une durée de validité de trois ans, lui a alors été accordée par l'organisme AFAQ AFNOR<sup>32</sup> en ce moment elle actualisé sa certification auprès de cette organisme.

Suite à l'audit de reconduction effectuée du 19 au 22 avril 2010, le comité de certification TÜV Rheinland<sup>33</sup> a décidé d'accorder le renouvellement de la certification ISO

<sup>31</sup>Un marquage CE n'est pas une marque de qualité : il est destiné aux services de contrôle du marché et non pas aux consommateurs. Il est cependant le symbole visuel qui atteste que le produit est conforme aux exigences essentielles de sécurité.

Cf. <<http://www.cstb.fr/>> (Consulte le 08/01/2016)

<sup>32</sup>AFNOR est un groupe international de services organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation. Il met ses services à la disposition de plus de 75 000 clients répartis dans 90 pays.

Cf. <<http://www.afnor.org/>> (Consulte le 01/02/2016).

<sup>33</sup>Créé en 1872, Le groupe TÜV Rheinland est un prestataire mondial de services techniques. Son siège est basé à Cologne (Allemagne).

Cf. <<http://www.tuv.com/fr/france>> (Consulte le 01/02/2016)

9001 version 2008 aCondor. Ce certificat concerne les activités de fabrication, de commercialisation et le SAV d'appareils électroniques et électroménagers.

La société œuvre également à obtenir la certification ISO 14001 qui lui permettra de « [...] faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et réévaluation d'un système de management environnemental»<sup>34</sup>.

En décembre 2011, le groupe Benhamadi a vu la qualité de ses produits consacrée par le Prix National de la Qualité remis chaque année par l'institut Algérien de Normalisation (IANOR). Lors de la cérémonie qui s'est déroulée en présence du ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. M. Mohamed Benmeradi, le PDG de Condor s'est vu décerner un chèque de 2 millions de DA double d'un trophée.

### **2.3. Gamme de produits de Condor *Electronics* :**

Deux familles de Produits destinés aux ménages composent actuellement l'offre d'Antar Trade Condor *Electronics* : Les produits bruns et les produits blancs. Ces deux familles de produits appartiennent à la catégorie des équipements électriques ou électroniques. Ils fonctionnent en effet tous grâce à des courants électriques ou à des champs électromagnétiques.

#### **2.3.1. Les produits bruns**

Produits du rayon électroménager de loisir, ces derniers sont dits « Bruns » parce que leur habillage, auparavant essentiellement en bois, prenait cette couleur. Aujourd'hui, le noir prédomine sur l'ensemble de ces produits.

S'agissant de Condor, voici les catégories de produits qu'elle propose à ce jour.

##### **2.3.1.1. Les téléviseurs :**

Pour ce qui est des téléviseurs, Condor *Electronics* se spécialise dans les technologies d'écrans LCD<sup>35</sup> CCFL<sup>36</sup> et LCD LED<sup>37</sup> en proposant une large gamme d'écrans plats allant de

---

<sup>34</sup><<http://www.cstb.fr>> (Consulte le 11/01/2016).

<sup>35</sup>Découverts en 1877 par le physicien Otto Lehmann comme un état intermédiaire entre liquide et solide, les cristaux liquides sont utilisés depuis le début des années 2000 dans les écrans couleurs notamment les dalles TV. Les dalles LCD fonctionnent selon un principe de retro éclairage.

24 à 82 pouces. L'entreprise propose également des écrans à tubes cathodiques (CRT)<sup>38</sup> extra, ultra et super slim allant de 37 à 74cm. Condor s'est même mis à la fameuse télévision 3D au travers de sa série LED T39 3D et son écran de 55 pouces fourni avec une paire de lunettes polarisées.

### 2.3.1.2. Les terminaux numériques :

Pour ce qui est de la catégorie des terminaux numériques, plus connus sous l'appellation démodulateurs numérique<sup>39</sup>, on trouve ceux de réception satellite et ceux de réception Terrestre. S'agissant des récepteurs satellite, CONDOR *Electronics* offre des modèles en haute définition, des modèles avec lecteur de carte et d'autres dits FTA (*Free To Air*) qui permettent de réceptionner les chaînes en libre accès diffusées gratuitement en clair.

### 2.3.1.3. Les lecteurs DVD :

Condor propose également des lecteurs de DVD fixes « Série N », des lecteurs DVD portables ainsi que des mini lecteurs DVD HIFI.

### 2.3.2. Les produits blancs :

Communément appelés appareils électroménagers, cette catégorie de produits est destinée en priorité à la cuisine ou à la salle de bain. Ils sont dits « Blancs » en référence à leur habillage qui, dans la plupart des cas, est de cette couleur. Les tendances actuelles de diversité et de designs attractifs veulent qu'une large palette de couleurs soit proposée aux clients, ceci étant l'appellation reste la même.

Cette catégorie se subdivise en deux sous catégories principales : le gros électroménager et le petit électroménager.

---

<sup>36</sup>Ce type correspond au LCD tel qu'il est connu dans sa forme classique. Le système d'éclairage y est assuré par des « tubes fluorescents (environ 16 à 20 néons en fonction de la taille de l'écran), généralement logés à la base de l'écran.

<sup>37</sup>Les écrans LCD LED font partie de la famille des écrans LCD. C'est simplement le retro-éclairage par tube néon qui est remplacé par de minuscules diodes LED. Les diodes électroluminescentes LED (light emitting diode) sont de petites ampoules qui permettent d'éclairer la surface de l'écran.

<sup>38</sup>Inventée en 1926 par John Baird, cette technologie repose sur des tubes à rayonnement cathodiques ou *cathode ray tube* (CRT). Ces tubes sont « [...] de verre sous vide dans lequel un canon à électrons émet un flux d'électrons dirigés par un champ électrique vers un écran couvert de petits éléments phosphorescents ». Ces éléments, appelés luminophores s'illuminent au contact des électrons qui viennent s'y heurter donnant naissance à des points lumineux « pixels » qui forment l'image à l'écran.

<sup>39</sup>Un démodulateur est défini comme étant « un appareil de réception de signaux hertziens grand public principalement employé dans le domaine de la réception de la télévision analogique ou numérique par satellite ou terrestre »

Cf. < <http://www.techno-science.net> > (Consulte le 07/02/2016).

### 2.3.2.1. Le gros électroménager :

Il a lieu de distinguer entre l'offre électroménager et électroménager froid de Condor.

#### 2.3.2.1.1. Gros électroménager froid :

« On entend par froid ou gros électroménager froid abrègé GEM, tout appareil contenant des fluides frigorigènes. Ces appareils contiennent des substances chimiques dangereuses pour la couche de zone. Doivent être rangés dans cette catégorie les réfrigérateurs, les congélateurs, les climatiseurs, les caves à vin et autres appareils à fluides frigorigènes »<sup>40</sup>.

Dans cette catégorie, Condor *Electronics* propose les produits suivants :

- ✓ **Le réfrigérateur simple** : Il s'agit d'un appareil mono fonction qui ne comporte pas de partie congélateur. Il existe en version posable ou encastrable et se décline en différentes capacités.
- ✓ **Le réfrigérateur congélateur double-porte** : Ce modèle est destiné à ceux qui préfèrent un grand volume de réfrigération. Le congélateur se situe dans la partie haute de l'armoire réfrigérante. Il est disponible en version une porte et deux portes, dans différents coloris (blancs, gris et noirs) et avec distributeurs d'eau.
- ✓ **La combine réfrigérateur/congélateur** : tandis que la porte du bas est un compartiment congélateur à tiroirs, la porte du haut cache la partie réfrigération.
- ✓ **Le réfrigérateur side by side (américain)** : designs, spacieux et pratiques, ces modèles cumulent les fonctions réfrigération, congélation, distribution d'eau fraîche et de glaçons. Ils sont de taille imposante et intègrent des tableaux de bord électroniques.
- ✓ **Le congélateur coffre (bahut)** : de 100 à 450 L de capacité de conservation nominale.
- ✓ **Le congélateur armoire** : d'une capacité de 260 L.
- ✓ **Le distributeur d'eau** : avec armoire et réfrigérateur, ils sont disponibles dans différents coloris (blanc, grenats...).

---

<sup>40</sup><http://www.saumaiie-de-vaucluse.fr/> > (Consulte le 12/12/2016)

✓ **Les climatiseurs:** Condor propose des modèles de différentes puissances allant de 7000 à 24 000 Btu déclinés en différents modèles : Monoblocs, Consoles, Cassettes et Armoires. Ils sont tous fournis avec leurs unités extérieures et intérieures.

#### **2.3.2.1.2. Le gros électroménagers :**

Cette catégorie de produits dite du gros électroménager (GEM) hors froid comprend l'ensemble des appareils ne contenant pas de fluides frigorigènes. Dans cette catégorie de produits Condor *Electronics* propose des :

- Laves linge TOP : capacité de lavage de 8 kg,
- Laveuses sécheuses double bacs : de 3 à 12 Kg,
- Laveuses sécheuses et essoreuses hublot : de 8 à 12 kg, certaines avec direct drive,
- Cuisinières : différents coloris, avec allumage électrique des foyers (feux) qui sont au nombre de 4 ou 5 selon les modèles,
- Fours à micro-ondes : allant des volumes de 20 à 30 L, différents designs sont proposés,
- Radiateurs à gaz : de 10 et 12 KW de puissance.

#### **2.3.2.2. Le petit électroménager :**

Souvent désigné par l'acronyme PEM pour Petit Electroménager, cette catégorie concerne les produits de petite taille utilisés quotidiennement par les ménages. Dans cette classe figurent notamment les mixeurs, les cafetières, les fers à repasser, les grilles pain ou encore les appareils d'électro- musculation et les pèse-personnes.

Condor ne propose pour le moment que des mini-fours électriques dans cette catégorie. La direction projette cependant à mettre sur le marché des aspirateurs.

#### **2.4. L'innovation chez Condor Electronics:**

Selon les propos du directeur Marketing de Condor *Electronics* « l'innovation est placée au centre des préoccupations de Condor car elle permet s'accorder avec l'air du temps, l'avancée technologique ainsi que révolution des besoins ». En effet pas moins de 3 nouveautés sont chaque année lancées par Condor *Electronics* qui n'a de cesse de proposer des produits toujours plus innovants à des prix attractifs. Elle priorise, lors du développement de ses nouveautés, la qualité, puis les investissements et les délais et en dernier le facteur

risque. Cette position du risque s'explique par sa tendance de se positionner le plus souvent en suiveur précoce. Ceci étant, l'algérien d'origine s'engage depuis quelques temps en matière de recherche et développement en finançant le projet d'invention d'un chercheur algérien du nom d'Abdelghani Chekkar, Cette première mondiale consiste en la création d'un détecteur de fuites de gaz domestique et industrie.

Dans la conception que Condor se fait de l'innovation, les nouveautés sont le plus souvent la résultante d'une demande exprimée par le marché. En d'autres termes une innovation de type « *Market Pull* ». Il est parfois également question d'innovation de type « *Technology Push* » mais a moindre proportion.

Les projets d'innovation sont conduits parallèlement, touchent 'ensemble des catégories de produits proposées par l'entreprise et suivent une logique de chevauchement des étapes du processus d'innovation.

Des business plans établis sur une durée de trois ans dessinent les grands axes de développement de l'entreprise tandis que des plans marketing annuels de lancement de nouveaux produits permettent une meilleure maîtrise des volets stratégiques et opérationnels liés au lancement des nouveautés.

### **Section 03: Démarche méthodologique**

A Travers cette troisième et quatrième section, nous allons aborder le comportement et la pratique du marketing dans l'entreprise Condor et ses shows-rooms et unités commerciales de Bejaia d'Akbou de Setif, de Bordj Bou Arreiridj et d'Alger. En effet, nous allons exposer en premier lieu l'organisation de la fonction marketing de ces entreprises pour en avoir un profil structurel. Dans un second temps, nous allons décortiquer les éléments constitutifs de la démarche marketing de celles-ci.

A travers , ce travail de recherche , nous visons à dresser un état des lieux de la pratique marketing et l'analyse du mix-marketing, à voir comment se manifeste ces pratiques au sein de ses entreprises algérienne, et comment ces dernières agissent face à la concurrence pour renforcer la portée de leurs efforts en marketing.

#### **3.1. Le cadre méthodologique de l'enquête de terrain:**

Cet élément vise à présenter la méthodologie suivie et le déroulement de l'enquête, à justifier nos choix en matière de l'entreprise ciblée et le terrain de l'étude. Nous rappelons les

objectifs de notre travail de recherché. Enfin, nous définirons les caractéristiques de notre échantillon.

### **3.2. Enquête par questionnaire et guide d'entretien:**

Cette enquête est réalisée auprès des entreprises (Show-room), dans quatre wilaya. Nous avons suivi une étude quantitative par le biais d'un questionnaire et d'un guide d'entretien qui contient des questions ouvertes, des questions fermées dont nous avons anticipé les modalités et un volet de questions dont les réponses seront classées sur une échelle d'évaluation. Ce questionnaire et ainsi que le guide d'entretien sont destinés au responsable commercial ou le responsable marketing.

Notre questionnaire comporte des questions qui vise à donner un aperçu sur la fonction marketing au sein de l'entreprise, à montrer comment se manifeste les pratiques du marketing sous ses différentes dimensions, et enfin les objectifs, les déterminants et les obstacles à la pratique du marketing au sein des entreprises enquêtées.

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche, notre questionnaire est structure en six rubriques:

- La première partie comporte des questions qui visent à identifier la relation entre entreprise et concurrence.
- La deuxième partie porte sur la pratique du marketing ou bien la fonction marketing et les tâches réalisées par celle-ci et son importance au sein de l'entreprise tel que: la segmentation , le ciblage, le positionnement et les stratégies marketing adoptées.
- La troisième partie traite un élément de l'analyse du mix marketing qui est le produit. Cette partie vise à expliquer comment se manifeste le produit sous ses différentes dimensions: en terme de croissance, de rentabilité de la gamme, etc.
- La quatrième partie traite un autre élément de l'analyse du mix marketing, le prix et la politique adopté par l'entreprise et aussi sa contribution à exprimer le positionnement de la marque à un degré d'importance élevée.

- La cinquième partie traite le troisième élément de l'analyse du mix marketing, la distribution, les canaux de distributions utilisées, l'importance accordée à la distribution et le commerce électronique.
- Et enfin, la sixième partie comporte des questions sur la publicité, les canaux de publicité utilisées et son rôle dans la politique marketing.

### **3.3. La collecte des données:**

Pour réaliser notre enquête, nous sommes déplacés auprès de six unités commerciale show room répartis sur quatre wilaya du pays, Setif, Alger, Béjaia et BBA, nous avons visé une seule grande entreprise d'un seul domaine d'activité qui est Condor Algérie, vu les difficultés rencontrées en matière d'accéder à l'information de ses entreprises par les enquêtes, nous avons comme même eu six entretiens avec les responsables commerciaux et marketing. Nous avons déposé les questionnaires au niveau de ces show room et récupéré une fois remplis.

A la fin de l'enquête, nous avons pu récupérer six questionnaires. Après vérification notre échantillon est composé alors de 6 unités commerciales.

### **3.4. Caractéristiques de l'échantillon:**

Dans le but d'homogénéiser notre échantillon, nous avons choisi une seule grande entreprise avec ses show room commerciaux concentrés sur le territoire national avec un total de 134, nous avons ciblé 6 en raison de la proximité géographique.

L'aspect de la taille et du secteur d'activité est un critère de choix et sa contribution à l'industrie de l'électronique et l'électroménagers à l'échelle nationale et internationale.

### **3.5. La méthode statistique utilisée:**

Une fois le travail de collecte de données sur le terrain terminé, nous avons procédé d'abord à la saisie des réponses contenues dans le questionnaire remplis dans le logiciel Sphinx Plus<sup>2</sup>, puis à leur traitement grâce aux différents tableaux et figures fournis par le logiciel et par l'utilisation du tableau Excel.

Nous avons eu recours aux modes de traitement statistique: le tri à plat et le tri croisé.

En effet, le tri à plat nous permet de traiter chaque variable isolément des autres, pour expliquer certains variables en fonction des autres.

### 3.6.Répartition selon la localisation des entreprises enquêtées:

Pour la réalisation de notre enquête, nous nous sommes déplacés vers les différentes communes et wilayas, notre échantillon final se répartit comme suit :Bejaia, Akbou, Alger (2), Setif, Bordj Bou Arreiridj.

Après la présentation de la démarche méthodologique suivie ainsi les caractéristiques de notre échantillon, nous passons maintenant à l'analyse des résultats de l'enquête.

#### 4.1. La relation entreprise et concurrence

##### 4.1.1. La prise en considération de l'environnement externe

**Tableau n°17**

Prise en considération de l'environnement externe		
	Nombre	%
Jamais	0	0.00%
Rarement	0	0.00%
Occasionnellement	2	33.3%
Assez souvent	3	50%
Très souvent	1	16.7%
Total	6	100%

**Source :** établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

En ce qui concerne la relation entre entreprise et concurrence la prise en considération de la relation entreprise et concurrence. Le tableau numéro douze montre que sur 6, trois entreprises soit un taux de 50%, organisent la relation entreprise et concurrence avec une forme assez souvent, ces entreprises consacrent une prise de considération de l'environnement externe contre 2 entreprises consacrent un taux de 33.3% en moyenne occasionnellement et une seule entreprise consacre la prise en considération de l'environnement externe très souvent qui est jugé négligeable.

### 4.1.2. Le degré de concurrence

**Tableau n°18**

Le degré de concurrence		
	Nombre	%
Sans important	0	0.00%
Peu important	0	0.00%
Assez important	5	83.3%
Très important	1	16.7%
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Nous constatons que le degré de concurrence accordé dans leur secteur d'activité, dans la plupart de ces cas est considéré comment étant à un degré de concurrence assez important soit 83.3%. Parmi les six entreprises enquêtées cinq porte un degré assez important pour la concurrence et une seule entreprise par une prise en considération très important avec un taux de 16.7%.

En ce sens, on constate que la perception de degré de concurrence est très important nous permet de vérifier ce constat. En effet, les 5 entreprises estiment que la concurrence est à un degré assez important, cependant, une seule entreprise opte pour un degré de concurrence très important.

### 4.1.3 L'importance de la concurrence

**Tableau n°19**

Les marques concurrentes		
	Nombre	%
Les marques étrangères	4	66.7%
Les marques locales	3	50.0%
Total	7	

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

Le tableau quatorze montre que le niveau de concurrence important sur lesquelles des marques locales ou étrangers démontre une concurrence forte, la grande majorité des

entreprises enquêtées soit 66.7% démontre les marques étrangers représente une concurrence forte parmi les six entreprises enquêtées contre 50% qui disent que ses les marques locales qui représente une concurrence forte suite au entretien réaliser certains entreprises en justifier des marques locales comme Brand, IRIS et Géant sont des grandes concurrents pour Condor Algérie.

#### 4.1.4. Le degré de menace que représentent les marques étrangères

**Tableau n°20**

Le degré de menace des marques étrangères		
	Nombre	%
Sans importance	1	16.7%
Peu important	2	33.3%
Assez important	2	33.3%
Très important	1	16.7%
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

Nous constatons que le degré de menace que représente les marques étrangers est à un degré soit 33.3% des répondant estime que le degré de menace est assez important et peu important des entreprises enquêtées, cependant deux d'entre elle estime que l'une à un degré sans importance et l'autre sous un degré très important, ce qui signifie et peut se justifier par un point accentuée sur le degré de menace est important.

#### 4.1.5. L'attractivité du marché :

**Tableau n°21**

Le marché attractif		
	Nombre	%
Oui	4	80.0%
Non	1	20.0%
Total	5	100.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

Nous constatons que l'attractivité du marché est estimée à 80% des répondants, soit une grande majorité des entreprises pensent que le marché est attractive pour de nouveaux concurrents.

#### 4.1.6. Les moyens utilisés pour la collecte d'information :

**Tableau n°22**

Collecter les informations		
	Nombre	%
Veille	1	16.7%
Presse	3	50.0%
Internet	3	50.0%
Foires et expositions	3	50.0%
Autres (précisez)	0	00.0%
Opinion public	2	33.3%
Total	6	

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que les moyens utilisées pour la collecte d'information est estimé à 50%, on remarque que trois d'elle utilise des moyens de collecte d'information tel que : la presse, internet et en enfin foires et expositions, cependant une faible existence d'une veille avec un taux de 16.7% et deux d'entre elle utilise les opinions public.

En effet, ces derniers sont assurés par d'autre moyen de collecte d'information, ce qui peut se justifier par une grande formalisation des moyens de collecte d'information.

Le tableau c'est dessus montre les moyen utilisées pour la collecte d'information.

#### 4.1.7. Etude de marché :

**Tableau n°23**

Etude de marché		
	Nombre	%
Oui	6	100.0%
Non	0	00.0%
Total	6	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

Nous constatons que la grande majorité des entreprises enquêtées procède et fait des études de marché, ce qui est évident pour une entreprise qui pratique du marketing et fait des stratégies commerciales afin de promouvoir les ventes de ses produits.

#### 4.1.8. Les types d'étude de marché :

**Tableau n°24**

Les types d'étude de marché		
	Nombre	%
Etude documentaire (internet, foires, revues,...)	3	50.0%
Etude qualitative (entretiens, observations,...)	4	66.7%
Etude quantitative (questionnaire, sondage,...)	3	50.0%
Autres (précisez).....	0	00.0%
Total	6	

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque, que une grande majorité des répondons fait des études de marché de type qualitative soit un taux de 66.7%, contre trois réponses des six entreprises et show-rooms enquêtées utilise des études de marché de type documentaire (internet, foire, revues,..) soit un taux de 50% et de même aussi pour des études quantitative (questionnaire, sondage,...) avec un taux de 50%.

#### 4.1.9. Le type d'information cherchez :

**Tableau n°25**

Types d'informations		
	Nombre	% obs
Informations sur les activités des concurrents	4	66.7%
Informations sur les parts de marché détenues par vos concurrents	2	33.3%
Informations sur les clients de vos concurrents	2	33.3%
Informations sur vos concurrents actuels	5	83.3%
Informations sur les produits des marques étrangères	4	66.7%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate, que une grande majorité des répondant cherchent à recueillir des informations sur les activités des concurrents et les informations sur les produits des marques étrangères soit un taux d 66.7%, le tableau n°20 que le niveau et types d'informations recherchées au sein de ces unités commerciale est très important.

Alors que 83.3% pour les types d'informations en ce qui concerne les concurrents actuels contre 33.3% sur des part de marché détenues par leurs concurrents et sur les clients de leurs concurrents.

On remarque, que ces derniers sont assurés par d'autre service pour la collecte de type d'information, ce qui se peut justifier par la une formalisation importante de type d'informations.

## 4.2. Pratique marketing :

### 4.2.1. La pratique d'une segmentation :

**Tableau n°26**

Segmentation dans votre marché		
Oui	3	60.0%
Non	2	40.0%
Total	5	100.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate, que la majorité utilise une segmentation de leur marché soit un taux de 60% contre 40% de la non utilisation d'une segmentation.

### 4.2.2. Les critères utilisés :

Les critères utilisés pour la pratique du marketing

**Tableau n°27**

Les critères que vous utilisez		
	Nombre	% obs
Les critères socio-démographiques, géographiques et économiques	3	50.0%
Les critères de personnalité et du style de vie	3	50.0%
Les critères comportementaux	1	16.7%
Les critères d'avantages recherchés	1	16.7%
	6	

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que les critères sociodémographiques, géographique et économique sont vraiment utilisées soit un taux de 50% et de même pour le critère de personnalité et de style de vie contre 16.7% des critères des comportementaux et des critères d'avantages recherchés, ce qui signifie que les critères sont utilisées pour la pratique du marketing.

#### 4.2.3. La clientèle ciblée :

**Tableau n°28**

La clientèle que vous ciblez		
	Nombre	% obs
Les particuliers	6	100.0%
Les industriels	3	50.0%
Les commerçants	4	66.7%
Les administrations publiques	2	33.3%
Autre (précisez).....	0	00.0%
Total	6	

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

Parmi les entreprises enquêtées, tous cible une clientèle particulier dans une grande importance soit un taux de 100% souvent cible des particulier et 50% d'entre elle cible les industriels et 66.7% des répondant cible les commerçants et 33.3% cible des administrations publiques.

Ces différents constats, que nous avons soulevés, illustrent la force du système d'information marketing dans la majorité des entreprises étudiées, étant donné la non structuration du SIM au niveau des entreprises enquêtées ainsi que les méthodes archaïques utilisées dans l'analyse et le traitement des informations. Ajoutons à cela, la concentration des données et des informations au niveau du haut de la hiérarchie entrave le développement d'un esprit marketing dans ces entreprises.

#### 4.2.4. La position de l'entreprise dans leur secteur d'activité :

**Tableau n°29**

La position de votre entreprise		
	Nombre	% obs
Leader	4	66.7%
Suiveur	1	16.7%
Challenger	0	00.0%
Total	6	

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

La majorité des répondants situe Condor comme un leader sur le marché de l'électroménagers avec un taux de 66.7% et occupe une position forte, compte une seule réponse qu'estime que Condor est en position de suiveur sur le marché avec un taux de 16.7%.

#### 4.2.5. La stratégie marketing :

**Tableau n°30**

	Nombre	% obs
Ciblage	2	33.3%
Positionnement	3	50.0%
Spécialisation	0	00.0%
Diversification	3	50.0%
Total	6	

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

Pour bien apprécier notre analyse concernant les stratégies marketing adoptées, on constate que les show-rooms et les unités commerciales enquêtées pratiquent des stratégies de ciblage avec un taux de 33.3% et des stratégies de diversification et de positionnement avec un taux de 50% et une part négligeable pour la stratégie de spécialisation.

### 4.3. L'analyse de mix-marketing « produit » :

Dans le cadre de notre recherche, après avoir vu la relation entre entreprise et concurrence, ensuite la pratique du marketing dans l'entreprise nous essayons d'aborder l'analyse de mix-marketing en commençant par le produit :

#### 4.3.1. L'évolution de la gamme de vos produits

Pour bien apprécier notre analyse concernant le produit, le tableau ci-dessous montre l'évolution de la gamme des produits de l'entreprise :

**Tableau n°31**

Evolution de la gamme de vos produits		
	Nombre	%
Très faible	0	00.0%
Faible	0	00.0%
Moyenne	0	00.0%
Forte	3	50.0%
Très forte	3	50.0%
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que l'évolution de la gamme de leurs produits est très forte et une évolution forte d'un pourcentage de 50%, donc l'évolution de la gamme reste encourageante pour la suite de l'évolution.

#### 4.3.2. L'importance de l'évolution de la rentabilité :

**Tableau n°32**

Evolution de la rentabilité		
	Nombre	%
Sans importance	0	00.0%
Peu important	0	00.0%
Assez important	5	83.3%
Très important	1	16.7%
	6	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que l'importance accordé à l'évolution de la rentabilité est assez important avec un taux de 83.3%, parmi les six entreprises enquêtées on constate une grande importance pour la rentabilité de l'entreprise.

### 2.3.3. L'importance au design :

**Tableau n°33**

Importance du design		
	Nombre	%
Oui	5	83.3%
Non	1	16.7%
Total	6	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que condor accorde une grande importance au design, l'entreprise consacrent un budget qui peut être important, en effet, plus de 83.3% jugent que le design accordé a une grande importance, 16.7% des unités enquêtées jugent que le design est peu important.

### 2.3.4. Le packaging :

**Tableau n°34**

Packaging soit un facteur important		
	Nombre	%
Sans importance	0	00.0%
Peu important	4	66.7%
Assez important	2	33.3%
Très important	0	00.0
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que Condor accorde peu d'importance au packaging ce qui explique que l'entreprise n'accorde pas d'importance au packaging avec un taux de 66.7% contre deux d'entre elle avec un taux de 33.3%, en remarque que l'entreprise ne néglige les nouveautés en matière d'emballage et du packaging qui visent une meilleur qualité de conservation et une

meilleure visibilité sur l'aspect du produit par contre accorde une grande importance au contenu.

### 2.3.5. La gamme de produits :

**Tableau n°35**

La gamme de produit			
Oui	4	0	4
Non	0	1	1
Total	4	1	5

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

La plupart des entreprises enquêtées pensent que la gamme de produits offerts par Condor sur le marché n'est pas offerte par les concurrents.

### 4.4. L'analyse de mix-marketing « le prix » :

#### 4.4.1. La politique de prix adopté :

**Tableau n°36**

La politique de prix		
	Nombre	%
Le prix au service de la politique de segmentation	3	50.0%
Le prix au service de la politique de positionnement	1	16.7%
Le prix au service de la stratégie concurrentielle	4	66.7%
Le prix au service de la stimulation des ventes	2	33.3%
Total	6	100.0%

**Source :** établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On constatons que la politique des prix est assurées dans la plupart des cas par le prix au service de la politique de segmentation avec un taux de 50% parmi les six entreprises enquêtées trois d'entre elle estime que ses politique sont au service de la politique de segmentation , par contre le prix au service de la stratégie concurrentielle occupe la position dominante avec un taux de 66.7%, le prix au service de la stimulation des ventes avec un taux de 33.3% et en dernière lieu le prix au servie de la politique de positionnement.

#### 4.4.2. Le degré de prix :

Ce critère vise à exprimer le prix que contribue au positionnement voici le tableau

**Tableau n°37.**

Le positionnement de votre marque à un degré		
	Nombre	%
Sans important	0	00.0%
Peu important	0	00.0%
assez important	3	50.0%
Très important	3	50.0%
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que le positionnement de la marque de Condor est assez important et bien aussi très important à un degré de 50% donc il contribue au positionnement de marque ; ce critère vise à la promulgation de la marque.

#### 4.4.3. Le critère de détermination de l'acte d'achat :

Ce point vise à définir les critères de détermination de l'acte d'achat pour le consommateur algérienne dans le secteur d'activité qui est l'électronique et l'électroménager.

**Tableau n°38.**

Les critères de détermination de l'acte d'achat		
Qualité du produit	3	50.0%
Rapport qualité prix	6	100.0%
Caractéristiques du produit	1	16.7%
Image de marque	3	50.0%
Utilité du produit	1	16.7%
Origine du produit	2	33.3%

**Source** : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que les critères de détermination de l'acte d'achat est dominé par le rapport qualité prix parmi les six unités commerciale enquêtées y'a six répondant favorable ce qui signifie à un degré de 100%, et un taux de 50% pour la qualité du produit et l'image de

marque et 33.3% pour l'origine du produit et en fin 16.7% pour l'utilité du produit et les caractéristiques du produit.

#### 4.4.4. La situation des parts de marché par rapport aux concurrents :

**Tableau n°39.**

Parts de marché		
	Nombre	% obs
Des parts très faibles	0	00.0%
Des parts faibles	0	00.0%
Des parts moyennes	0	00.0%
Des parts importantes	5	83.3%
Des parts très importantes	1	16.7%
Total	6	100.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que les parts de marchés de Condor sont très important par rapport aux entreprises enquêtées plus de cinq des six entreprises enquêtées estime que Condor à des part très importants avec un taux de 83.3%, et 16.7% estime que l'entreprise occupe des parts très importants.

Le tableau n°34 met en évidence les informations privilégiées par l'entreprise sur les parts de marché dans les entreprises enquêtées, cela nous renseigne sur la nature des parts de marchés à l'instar de la veille technologique, la veille commerciale ou même la veille concurrentielle.

#### 4.4.5. Le degré de satisfaction de vos clients.

**Tableau n°40**

Le degré de satisfaction		
	Nombre	%
Sans important	0	00.0%
Peu important	0	00.0%
Assez important	3	50.0%
Très important	3	50.0%
Total	6	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que le degré de satisfaction des clients est assez important avec un taux de 50% et aussi très important avec un taux de 50%, ce qui signifie que l'entreprise accorde une grande importance au degré de satisfaction des clients.

Les données présentées dans le tableau n°35 mettent en exergue le recours à l'une des sources d'informations qui s'intéresse à connaître et à comprendre le degré de satisfaction des clients et à comprendre des situations marketing liées aux consommateurs et aux concurrents.

#### 4.5. L'analyse du mix « la distribution » :

La distribution est l'un des piliers de base de l'analyse du mix marketing et c'est un des atouts du mix, la distribution joue un rôle très important dans la conception accordée au marketing par les différentes entreprises et sa différence avec la commercialisation tout en passant par le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing.

##### 4.5.1. Les canaux de distribution que vous utilisez :

Cette question suscite a donné l'intérêt aux canaux de distribution que donne Condor d'une manière courante et très importantes.

**Tableau n°41**

Canaux de distribution		
	Nombre	% obs
Agences	2	33.3%
Distributeur exclusifs	2	33.3%
Distributeur exclusifs de chaque wilaya	5	83.3%
Autres (précisez)	0	00.0%

**Source** : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que Condor utilise des distributeurs exclusifs de chaque wilaya parmi les six entreprises enquêtées cinq d'entre elle ont donné des réponses favorable soit un taux de 83.3%, et d'autre part les agences et les distributeurs régionaux représentent un taux de 33.3%.

Pour les entreprises de notre échantillon, les canaux de distribution utilisés sont à l'état ordinaire ce qui explique que Condor utilise des canaux de distribution.

#### 4.5.2. L'importance accordée à la distribution :

**Tableau n°42**

L'importance accordée à la distribution		
	Nombre	%
Très faible	0	00.0%
Faible	0	00.0 %
Moyenne	0	00.0 %
Forte	5	100.0 %
Très forte	0	00.0 %
Total	5	100.0 %

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la distribution à un degré très fort soit un taux de 100%.

#### 4.5.3. L'attractivité globale de vos show-rooms

**Tableau n°43**

Show-rooms		
	Nombre	%
Sans importance	0	00.0%
Peu important	0	00.0%
Assez important	0	00.0%
Très important	5	100.0%
Total	5	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que l'attractivité globale des show-rooms est estimée à une grande importance, ce qui signifie qu'elle est très importante avec un taux de 100%.

L'attractivité globale des show-rooms est un facteur très essentiel pour attirer plus de clientèle c'est un des facteurs pilier de la stratégie commerciale ce qui implique que l'entreprise Condor accorde plus d'importance.

#### 4.5.4. Votre réseau de distribution :

Ce point va accorder une importance au réseau de distribution qui répond mieux à la demande de votre clientèle.

**Tableau n°44**

La demande de votre clientèle		
	Nombre	%
Très faible	0	00.0%
Faible	0	00.0%
Moyenne	1	16.7%
Forte	2	33.3%
Très forte	3	50.0%
Total	6	100.0%

Source : établi par nous même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que le réseau de distribution répond mieux à la demande de la clientèle d'une manière très forte avec un taux de 50% et d'une manière forte avec un taux de 33.3% et en dernière lieu d'une façon moyenne avec un taux de 16.7%.

On remarque que le réseau de distribution répond mieux et d'une manière très forte à la demande de la clientèle ce qui explique une importance accordé à ce réseau de distribution.

#### 4.5.5. Envisager vous d'adopter le commerce électronique :

Avec la mondialisation et l'évolution de l'internet le monde est rétrécie et connecté, ce point vise à expliquer l'adoption du commerce électronique dans l'année avenir, voici le tableau ci-dessous qui explique l'adoption du commerce électronique :

**Tableau n°45**

Le commerce électronique, la distribution multi canal et le SAV			
	Oui	Non	Total
Le commerce électronique et la distribution multicanal	6	0	6
Service après-vente	5	1	6
Budget	6	0	6
La réponse est « non »	0	0	0
Total	17	1	18

Source : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On constate que Condor envisage bien à adopter le commerce électronique et la distribution dans les années avenir et en remarque que le service après-vente répond mieux aux attentes des consommateurs et des clients, et remarque que l'entreprise consacre un budget spéciale pour le commerce électronique et le service après-vente.

Donc l'entreprise consacre un budget pour la publicité ce qui explique que la publicité joue un rôle très important pour la globalité de l'entreprise.

#### 4.5.6. Les canaux de publicité que vous utilisées :

**Tableau n°46.**

Les canaux de publicité		
	Nombre	%
Presse écrite	4	66.7%
Presse audiovisuelle	4	66.7%
Radio	4	66.7%
Internet	5	83.3%
Affichage	5	83.3%
Autre ( précisez)....	0	00.0%
Total	6	

Source : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

on constate que l'entreprise Condor utilise des canaux de distributions tel que la presse écrite, la presse audiovisuelle et la radio avec un taux de 66.7%, et en remarque que Condor utilise internet et affichage a un degré de 83.3% ce qui explique que Condor utilise ces canaux de distribution.

#### 4.5.7. La publicité :

**Tableau n°47.**

La publicité		
	Nombre	%
Oui	6	100.0%
Non	0	00.0%
Total	6	100.0%

Source : établi par nous-même d'après les résultats de notre enquête.

On remarque que la publicité est utilisée par l'entreprise Condor d'une manière régulière soit un taux de 100%, on constate que la publicité est vraiment nécessaire dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

## Conclusion

Cette enquête menée auprès de l'entreprise Condor Algérie nous a permis d'avoir un aperçu sur la pratique du marketing ainsi que les stratégies marketing au sein de l'entreprise. Les principaux résultats se résument comme suit.

- Nous avons constaté, la majorité des unités commerciales enquêtées, la fonction marketing occupe une place importante dans l'organigramme, celle du service commercial ou de la direction générale. Cela est dû au fait que l'entreprise algérienne a pris conscience de l'importance de la fonction marketing qu'après la transition vers l'économie de marché, et que cette discipline est récemment enseignée au niveau de nos écoles et universités pour former des spécialistes en marketing. Cependant, l'existence des services qui exercent des tâches marketing donne signe de la conscience de ces entreprises de l'importance de la fonction marketing dans l'entreprise.
- Au niveau de la pratique, cette fonction se limite à la réalisation des tâches opérationnelles de la fonction marketing telles que la commercialisation des produits, les campagnes publicitaires et la promotion des ventes, les études de marché et la conception de nouveaux produits sont peu développées au sein des entreprises enquêtées en raison de l'absence d'informations fiables sur le marché et le manque de compétence dans ce domaine.
- En matière d'importance accordée à cette pratique, l'entreprise enquêtée consacre un budget à la fonction marketing qui dépend de sa taille. En effet, les grandes entreprises jugent ce budget comme important ou moyen.
- L'entreprise enquêtée a développé des innovations marketing en termes de produit. En effet elle a lancé sur le marché des produits nouveaux, l'entreprise est pionnière et estime d'être leader et vise même d'acquiescer un niveau de compétitivité élevé.

Elle réagit à la concurrence et innove dans le but de la survie. Les innovations marketing, en terme de produits, sont majeure, et touchent généralement le design, la taille, la couleur de produit la nouveauté de l'électronique et de l'électroménagers.

- En matière d'introduction de nouvelles méthodes de distribution, nous avons constaté qu'elle est quasiment importante au sein de l'entreprise Condor constituant notre échantillonnage, l'entreprise a donné une importance pour le coté aval pourtant important pour l'entreprise car il permet une meilleure couverture de marché et un meilleur contact avec les clients. Cela revient aussi à l'absence de la concurrence en la matière et l'existence d'un tissu des grossistes et détaillant important au niveau national. Néanmoins, l'entreprise a introduit une nouvelle méthode de distribution par une licence d'exclusivité ou par la vente directe. Le commerce électronique ou la vente par internet ne sont pas pratiqués par l'entreprise du fait du manque d'infrastructure et de compétences nécessaires.
- En matière d'utilisation des NTIC dans la distribution et la communication, l'entreprise est consommatrice passive de nouvelles technologies. Elle se contente d'assurer certaines fonction telles que : le service client, la publicité et le suivi des commandes.
- Le principal facteur déclenchant les pratiques marketings est la concurrence. L'entreprise se sent obligée de pratiquer et d'innover par la poussée de la concurrence qui est citée comme un déterminant très important des pratiques marketings.
- L'objectif visé par les pratiques marketings est de devancer la concurrence, elle est citée par l'entreprise comme très importante. Pour l'entreprise, les pratiques s'imposent comme une alternative qui leur permettra de faire face à la concurrence. Nous avons constaté aussi que l'entreprise vise par ces pratiques, plutôt la sauvegarde des parts déjà acquises et aussi elle part à la conquête de nouvelles parts de marchés.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

Le passage économique national s'est profondément transformé ces vingt dernières années, du fait de plusieurs mutations engendrées par le mode de régulation de l'économie nationale, on est passé d'une économie planifiée à une situation de transition vers l'économie de marché, d'où l'entreprise algérienne est au centre de ces transformations, qui, subit les effets et les marques de cette ouverture.

L'entreprise algérienne évolue depuis la transition de l'économie du pays vers une économie de marché, dans un environnement turbulent et de plus en plus concurrentiel.

En effet, les réformes économiques lancées en Algérie et l'ouverture de l'économie algérienne ont engendré l'apparition de nouveaux produits importés, l'installation des entreprises étrangères et la création d'entreprises de petite et moyenne de taille suite aux mesures d'encouragement de l'initiative privée. L'environnement se caractérise par l'intensification de la concurrence entre ces différents acteurs.

Pour assurer un niveau de compétitivité et de performance élevé, les entreprises algériennes doivent adopter de nouvelles pratiques de gestion pour s'adapter au nouveau contexte, celui de la transition vers une économie de marché.

C'est dans ce contexte que le marketing s'est imposé comme une alternative permettant aux entreprises d'être compétitives et de faire connaître sur le marché. Les pratiques marketing correspondent à la mise en œuvre de concepts ou de méthodes de vente nouvelles ou modifiées significativement afin de faciliter l'accès des produits au marché tels que les changements de design ou de packaging. Elle permet de se différencier de la concurrence.

La recherche de la compétitivité et de la performance, oblige l'entreprise algérienne à "s'adapter" au nouvel environnement concurrentiel. Cette adaptation doit passer par l'adoption de nouveaux outils de réflexions, d'analyse et d'action. Les nouvelles pratiques de gestion sont souvent utilisées dans deux cas de figures : d'une part, sous la pression de facteurs internes et externes, exigeant la rentabilité de l'entreprise. Et d'autre part, par mimétisme (faire comme les autres) dans le cadre d'une stratégie d'alignement.

A travers notre étude, nous visons à dresser un état des lieux de la pratique du marketing et les stratégies marketing adoptées dans l'entreprise Condor Algérie. À cet effet, notre recherche s'est focalisée sur l'étude des pratiques marketing en terme de relation entre

## Conclusion générale

---

entreprise et concurrence et aussi en terme de l'analyse de mix-marketing tel que le produit, prix, distribution, communication et en dernier lieux la publicité, ainsi les obstacles liées par la pratique marketing au sein de l'entreprise Condor Algérie.

L'enquête menée auprès de l'entreprise Condor Algérie du secteur de l'électroménagère de la région centre d'Algérie nous a permis d'avoir un aperçu global sur la pratique du marketing dans ses entreprises, les principaux résultats nous permettent de conclure sur les dimensions des pratiques marketings dans l'entreprise algérienne, il s'agit de la dimension organisationnelle, la dimension stratégique et la dimension opérationnelle.

La dimension organisationnelle :

Généralement, l'existence de structure chargée de la gestion marketing au sein des entreprises enquêtées se justifie par la nécessité d'assurer plus au moins un certains nombre tâches routinières relevant principalement du domaine commerciale, en particulier, les opérations de promotion des ventes, et publicité via les medias,...etc.

La dimension stratégique :

La dimension stratégique de la démarche marketing au sein de l'entreprise enquêté, se limite à l'aspect réactif aux évolutions des marchés. Cela en raison d'un contexte spécifique relatif a la transition à l'économie de marché en Algérie marqué par des retards dans plusieurs domaines de l'économie en générale et ceux de la mise a niveau des entreprises en particulier ( notamment dans l'introduction de la gestion marketing dans le management des entreprises algériennes comme démarche formalisée et réfléchi).

La dimension opérationnelle :

Du fait de l'absence de la démarche stratégique du marketing dans l'entreprise enquêté, nous relevons le recours à l'utilisation des outils opérationnels du marketing a savoir : publicité, promotion des ventes, gestion de gamme, emballage et conditionnement, etc.

Mais, ces différents outils mobilises par les entreprises ne forment pas un ensemble homogène et cohérent. Cela en raison de l'absence de réflexions stratégiques concernant la stratégie marketing.

L'analyse des données et l'interprétation des résultats de notre enquête nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

## Conclusion générale

---

Au niveau organisationnel, le marketing en tant que fonction dans l'entreprise est formalisé, elle occupe une place très importante dans l'organigramme de l'entreprise, celle de service commercial ou de direction générale. Les tâches assurées par cette fonction restent toujours relatives aux actions opérationnelles du marketing, les dépenses engagées en marketing sont toujours perçues comme importante.

Bien que l'entreprise enquêtée soit consciente de l'importance de recourir au marketing pour être performant, ces résultats nous amènent à confirmer partiellement notre première hypothèse qui présume : « *que la pratique du marketing de l'entreprise algérienne, se limite à la pratique d'un marketing aval en utilisant la différente technique relative au mix-marketing, sans réflexion stratégique préalable et formalisée relevant du marketing amont* », Les pratiques marketing en termes de prix et de produit est développée par l'entreprise enquêtée. Elles sont majeure et touchent généralement l'apparence et le côté esthétique et le prix aussi qui attire le consommateur.

En matière de distribution et de communication, les pratiques marketings restent importante le fait de la présence de la concurrence en la matière, surtout lorsqu'il s'agit de l'introduction des NTIC dans ces pratiques. L'entreprise enquêtée assure une mise à jour d'utilisations des NTIC pour ces produits, elle se focalise à la réalisation de certaines fonctions à l'instar du service client et suivi des commandes. A propos de la publicité, l'entreprise enquêtée fait recours par le biais de différents médias.

Cela nous conduit à confirmer une partie de la première hypothèse, à savoir « *la nécessité l'amélioration du cadre institutionnel de l'investissement en général et celui de l'information en particulier par le développement d'un marché de l'information économique* ».

En effet, l'entreprise développe des pratiques marketings en termes de produits.

Cependant, en matière de distribution et de communication, elle est dans un état très progressif.

La concurrence est le principal déterminant des pratiques marketings au sein des entreprises. Elle est une source de progrès qui oblige les entreprises à innover. L'entreprise elle se limite pas au caractère réactif elle est créatrice de besoins et de progrès. Nous avons constaté une présence de culture des pratiques marketings et d'innovation au sein de l'entreprise.

## Conclusion générale

---

Les obstacles liés à la pratique marketing au sein des entreprises :

Plusieurs obstacles internes et externes, entravent la pratique du marketing en Algérie :

L'entrave la plus souvent citée reste la méconnaissance de la réalité du marché. Cette méconnaissance est due à l'absence de l'information fiables sur l'état des marchés, la plus part des études de marché, menée s'avèrent inefficaces. Deux facteurs peuvent expliquer cet état des lieux, d'un côté il y'a le poids de l'informel et de la contre façon, d'un autre côté il y a l'absence d'organisme capables de mener des études qualitatives et quantitative

L'autre obstacle de taille, est le coût exorbitant des espaces publicitaires, ce coût élevé peut s'expliquer par le nombre insuffisant de médias, les chaînes de télé, les stations radios et seulement quelque dizaine de quotidiens nationaux, les espaces offerts existant ne répondent pas aux besoins des annonceurs, qui se tournent parfois vers d'autres médias étrangers à fort Audimat en Algérie. Les petites et moyennes entreprises restent la catégorie qui à le moins accès aux espaces publicitaire. Il faut noter que la libéralisation annoncée du champ de l'audio visuel au privé, ouvrira une nouvelle ère pour le marché de la publicité en Algérie.

La pratique du marketing en Algérie a connu une évolution plus au moins importante, la pression concurrentiel fera du marketing une fonction indispensable pour les entreprises.

L'entrave le plus souvent cité par l'entreprise est le manque de confiance du consommateur aux produits locaux par rapport aux produits étrangers suite à l'analyse du guide d'entretien.

En définitif, les résultats de notre enquête confirment notre deuxième hypothèse formulées a priori, qui stipule que « *Les principaux obstacles qui empêchent le développement du produit est liée au manque de confiance du consommateur à ce produit et sa préférence à d'autres marques qui sont plus fiables* ».

Par ailleurs, les résultats de notre recherche demeurent relatifs. En effet, parmi les limites de notre recherche, nous citons :

- La limitation spatiale des entreprises de notre recherche.
- La difficulté d'accès aux entreprises pour réaliser des entretiens avec les responsables marketing et commerciaux, cela nous permettra de mieux expliquer les résultats et de tirer plus d'informations.

## Conclusion générale

---

- La taille limitée de notre échantillon en raison des contraintes rencontrées sur le terrain lors de la réalisation de notre enquête.

En termes de perspectives de recherche, nous ouvrons un nombre de pistes de réflexions qui nous semblent pertinents :

- La réalité de la pratique marketing des PME algériennes dans le contexte de transition vers l'économie de marché ;
- L'état des lieux de la stratégie marketing de l'entreprise algérienne en comparaison de ces concurrents étrangers ;
- La comparaison des pratiques marketings et de l'innovation marketing entre les entreprises nationales et les entreprises étrangers, en ciblant un secteur d'activité (agroalimentaire, produits électroménagers.

:

# ***Bibliographie***

# *Bibliographie*

## ➤ **Ouvrages**

1. AMSTRONG (G), KOTLER (P), Comprendre le marketing, PEARSON Education, France 2010.
2. ANGELIER.J.P « Economie industrielle : « Eléments de méthode ».Ed PUG, 1991.
3. BARRAUX.J « Entreprise et performance globale », Ed Economica, 1997.
4. BENZONI.L, ARENA R, De BANDT J, « traité d'économie industrielle », Ed Economica, 1991
5. BIENAYME.A « de nouvelles approches de la concurrence ».Ed Economica.2002.
6. BOISDEVESY Jean-Claude, Le marketing relationnel, Organisation, 2001.
7. BONN Beckmann, Marketing management réalités contemporaines, HRW Edition, 1980.
8. BORRELY.R « les disparités sectorielles des taux de profil », PUG, 1975.
9. BREE (J), Le comportement du consommateur, Edition DUNOD, Paris, 2004.
10. CAMUS B., L'audit marketing, Organisation, 1988.
11. CEDRIC Clucrocq, La nouvelle distribution, Dunod, 2006.
12. CHEVALIER J.M « L'économie industrielle des stratégies d'entreprise » Ed Montchrestien, 1995.
13. CHEVALIER M, Fixation des prix et stratégie marketing, Dalloz, 1977.
14. CHEVALIER. J.M. « l'économie industrielle en question ».Ed Economica, 1977.
15. CHIROUZ (Y), Le marketing : Etudes et stratégies, Edition ELLIPSES ,2006.
16. CHIROUZ (Y),Le marketing : Etudes et stratégies, Edition ELLIPSES ,2007.
17. CHIROUZE Yves et LUC Marco, Le centenaire du marketing, Eska édition, 2006.
18. CHIROUZE Yves, Le marketing Etudes et stratégies, 2<sup>o</sup> Edition, Ellipses, 2006.
19. CHIROUZE Yves, Le marketing Etudes et stratégies, Ellipses, 2006.
20. CLARIE Martichoux, La promotion des ventes, Organisation, 2003.
21. CLAUDE Sicard, L'audit de stratégie, Dunod, 1997.
22. COCHOY , F., Une histoire du marketing. Discipliner l'économie du marché, la Découverte édition, 1999.
23. COVA (V), COVA (B), Alternatives marketing, Editions DUNOD, Paris, 2008.
24. COVA B, Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs,Dunod, 2001.

25. CROUTSCHE Jean-Jacques, Marketing et communication commerciale, Eska édition, 2000.
26. DEMEUR (C), Marketing aide mémoire, Edition DUNOD, Paris, 2000.
27. DENIS Lindon et Frederic Jallait, le marketing, Dunod, 2005.
28. DEUBES R. et Teyssonniere E. de Gramoni, Etude de marché ; outil de la decision, Delmas, 1990.
29. DIMIRIADIS S., le management de la marque : vecteur de croissance, Organisation, 1993.
30. DRUCKER Peter ; la pratique de la direction d'entreprise « the practice of management » éditions d'organisation, 1954.
31. DRUCKER Peter, la nouvelle pratique de la direction d'entreprise, Organisation, 1975.
32. DUBOIS, P-L. et JOLIBERT, A., le marketing fondements et pratiques, Economica, 1992.
33. EDITH Nuss, marketing et medias interactifs, Organisation, 2002.
34. ELIZABETH Pastore – Reis, le marketing durable, Organisation, 2006.
35. ELIZABETH Pastore-Recis, le marketing durable – comment concevoir des produits des services responsables, Organisation, 2006.
36. GERARD Garibaldi, l'analyse stratégique, Eyrolles, 2001.
37. GLAIS.M « économie et gestion », in encyclopédie économique. Ed Economica 1990.
38. GOTTELAND David, l'orientation marché, Organisation, 2004.
39. GREGORY.P. Marketing, Dalloz, Organisation, 1993.
40. GUENTHOM.C « Analyse sectorielle : méthodologie et application technologies de l'information ».Ed l'Harmattan.2005.
41. HAMADOUCHE.A « Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD : l'exemple de l'Algérie ».thèse de doctorat. Alger, 1992.
42. HARVARD Business Review, Les grands cas de la Harvard Business Review, Dunod, 2005.
43. HELFER (J.P), ORSONI (J), Marketing, Edition VUIBERT, 1998.
44. HELFER Jean Pierre et ORSONI Jacques, Marketing, Vuibert 5<sup>e</sup> Edition, 1998.
45. HERMEL Laurent, la recherche marketing, Economica, 1995.
46. HIAM Alexander et Charles Schewe, MBA Marketing, les concepts, synthèse des meilleurs cours américains, Maxima, 1992.

47. JOLIBERT (A) et DUBOIS (P.L), Le marketing : Fondements et pratiques, Edition ECONOMICA, 2005.
48. KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D), Marketing management, PEARSON Education, France, 2009.
49. KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D), Marketing management, PEARSON Education, France 2012.
50. KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D), Marketing management, PEARSON Education, France, 2014.
51. KOTLER P. et Dubois B., marketing management, 11<sup>o</sup> édition, Pearson Edition, 2004.
52. KOTLER P., Tome2 : la mise en pratique de la décision, organisation, 1974.
53. KOTLER, DUBOIS, KELLER, MANCEAU, Marketing management, PEARSON éducation, France, 2006.
54. KRAFT « le processus de concurrence » Ed Economica, 1999.
55. LADWEIN (R), Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
56. LAMBIN (J.J), Chantal de MOERLOOSE, Marketing stratégique et opérationnel, Edition DUNOD, Paris, 2008.
57. LAMBIN J.J., Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerlose, Marketing stratégique, Dunod,2004.
58. LAURET.F, PEREZ.R « méso-analyse et économie agroalimentaire » ; revue économie et société N°06.1992.
59. LEGROS (C.L), Le marketing viral : Une alternative communicationnelle « idéale », Paris, Sorbonne, 2009.
60. LEHU (J.M), Stratégie de fidélisation, Edition d'ORGANISATION.
61. LEHU JEAN- Marc, Encyclopédie du marketing, Organisation, 2004.
62. LEHU, J-M., le marketing interactif, la nouvelle approche stratégique du consommateur, Organisation, 1996.
63. LENDREVIE (J), BAYNAST (A), Publicitor, Edition DUNOD, Paris,2008.
64. LENDREVIE J., Julien Lévy et Denis Lindon, Mercator, Théorie et pratique du marketing, 8<sup>e</sup> édition, DUNOD ,2006.
65. LENDREVIE Jacques et LINDON et Denis Lindon, Mercator, 8<sup>o</sup> Edition, Dalloz, 2000.
66. LENDREVIE, LEVY, LINDON, Mercator, Edition DUNOD, Paris, 2009.
67. LENDREVIE, LEVY, LINDON, Mercator, Edition DUNOD, Paris, 2013.

68. LEVET J.L « Economie industrielle et évolution : les faits face aux théories »Ed Economica, 2004.
69. Levitt THEODORE, l'esprit marketing, éd Organisation, 1972.
70. LORINO.P « Méthode et pratique de la performance : le pilotage par les compétences et le processus ».Edition d'organisation.2001.
71. LUC Boyer et Didier Bargand, le marketing avancé, Organisation, 2001.
72. MALAVAL (P), BENAROYA (C), Les spécificités du marketing B to B, PEARSON Education, France, 2003.
73. MARION G., Idéologie marketing, organisation, 2004.
74. MARION G., MICHEL. , Marketing mode d'emploi, Organisation, 1986.
75. MC CARTHY Jérôme., Marketing, 8<sup>o</sup> Edition, Economica, 1992.
76. MEKIDECHE M., l'Algérie entre économie de rente et économie émergente, édition Dahlab, 2000.
77. MICALLEF, Le marketing fondements technique évaluation, Edition Management et société 1997.
78. MICHON (C), Le marketeur : Fondements et nouveautés du marketing, PEARSON Education, France, 2006.
79. MICHON (C), Le marketeur : Fondements et nouveautés du marketing, PEARSON Education, France, 2009.
80. MICHON Christian, Le marketeur, fondements et nouveautés du marketing, Pearson Education, 2006.
81. MILOUDI Boubakra, La distribution en Algérie enjeux et perspectives, O.P.U 1995.
82. MOATI.P « Esquisse d'une méthodologie pour la prospective des secteurs : une approche évolutionniste ».CREDOC, cahier de recherche n°187,2003.
83. PHILEPPE Baux, Marketing une approche Méga-Marketing, Eyrolles, 1987.
84. PORTER Michael, avantages concurrentiel des nations, Inter Edition, 1993.
85. PORTER Michael, Choix stratégiques en concurrence, Economica, 1982.
86. PORTER Michael, l'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1986.
87. SOULIER.D « Analyse économique et stratégie d'entreprise » Ed Edicef, 1992.
88. SUSAN Joekes et PHIL Evans, « La concurrence et le développement : La puissance des marches concurrentiels », Centre de recherches pour le développement international, 2008.
89. THIETART R-A. et al. Méthodes de recherche en management, 2e édition, Ed Dunod, Paris, 2003.

90. TREGUER JEAN- Paul et SEGTI Jean – Marc, Les nouveaux marketing, Dunod, 2005.
91. VAN LAETHEM (N) et all, Atlas du marketing, Edition d'ORGANISATION, 2011.
92. VAN LAETHEM (N) et all, La boîte à outils du responsable marketing, Edition DUNOD, Paris, 2007.
93. VAN LAETHEM (N), Toute la fonction marketing, Edition DUNOD, Paris, 2005.
94. VERDINE (S.M), L'initiation au marketing, Edition d'ORGANISATION, 2003.
95. VERNETTE (E), L'essentiel du marketing : Marketing fondamental, Edition d'ORGANISATION, 1998.

➤ **Articles**

1. ABDELLAH Fatma, « La diagnosticité / accessibilité du concept pays d'origine (PO) et son effet sur le processus d'évaluation du produit », Revue Market Management, Vol.3, p 25 à 49,2003.
2. AMROUNE (S), l'émergence de la fonction marketing en Algérie, recherches économiques et managériales, N°04/ Décembre 2008.
3. BAHAMED Abderrazak, marketing en Algérie, méconnu ou méprise ? in revue du CREAD n°4/4<sup>ème</sup> trimestre 1984.
4. BORDEN, Neil H, The concept of the marketing-mix In : journal of advertising Research, 4, S, 2-7,1964.
5. BOUHOU Kassim, L'Algérie des réformes économiques : Un gout d'inachevé, Revue de politique étrangère, p 323 à 335, 2009.
6. BOUKAHOUA Smail, l'entreprise publique et l'impératif du marketing, in revue de l'économie n°36 Septembre 1996.
7. BOUYACOUB Ahmed, « Quel développement économique depuis 50 ans ? », Revue Confluences Méditerranée, N°81, p 83 à 102, 2012.
8. BOUYACOUB Ahmed, Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat – Société – Economie, Cahier du Cread, Alger, Décembre 2012.
9. BOUYAKOUB Ahmed, la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché, in revue du CREAD N°39, 1<sup>er</sup> trimestre 1997.
10. CHAMINADE J., le marketing et les nations africaines, in revue française de marketing, n° 122-2,1987,pp 43-61.

11. COCHOY (F), Le marketing ou la ruse de l'économie, in *politix*. Vol.14, N°53 Premier trimestre 2001, P.175-201.
12. COCHOY (F), Quand le marketing est remis en cause dans les années 60, *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre) 1999, pp 128-135.
13. COVA (B), leçon de marketing « post moderne », in *l'Expansion Management Review*, 1996, Décembre, pp 91-101.
14. DAGHOUS N. et ARELLANO R., Taxonomie de la littérature récente en Marketing, in *Recherche et Application en marketing*, 1994, pp 1-23.
15. DIVARD R. et Robert P.D., La nostalgie : un thème récent en marketing, in *Recherche et Application* vol.12, n°4, 1997, pp. 41-61.
16. DJENNADI Karim, Le marketing en Algérie de l'optique production à l'optique vente, in *revue des sciences commerciales*.
17. DUSSARD, C., Le marketing perturbé du fabricant, in *Décision marketing*, n°14, mai-aout, 1998, pp.89-93.
18. ERIC Venette, Recherches et pratiques managériales en marketing : paradoxes, postulats et incidences du concept de satisfaction des besoins du consommateur, IAE, XVjournées nationales, Bayonne – Biarritz 6, 7 et 8 septembre 2000.
19. Flambard-Ruand, les évolutions du concept marketing revue, *DM* n° 11 1997, pp 7-20.218.
20. HAFSI Taieb et MARTINET Alain-Charles, « stratégie et management stratégique des entreprises », Un regard historique et critique, HEC Montréal, *Gestion*, Vol.32 p 88 à 98,2007.
21. LEVITT, Theodore, Marketing Myopie, *Harvard Business Review*. 38 (July-August) 24-27.1960.
22. MERITET Sophie, « Nouvelle concurrence entre producteurs et distributeurs : L'enjeu des marques des distributeurs », *Petites affiches Law Review*, 2003 ( New vertical competition between producers and distributors in France : The case of distributor brand).
23. MIRAOUI Abdelkarim, commerce extérieur et marketing international, *Cahier du Cread* N°43, Premier trimestre, 1998.
24. MIRAOUI Abdelkrim, économie planifiée et marketing, in *revue notes critique et débats* N°2 – 1984.
25. REGUIEG-ISSAAD Driss, « Attributs organisationnels et perceptions des dirigeants dans l'émergence d'une fonction marketing au sein des E.P.E en Algérie : Une analyse

empirique », Revue des Sciences Humaines – Université – Mohamed Khider Biskra, N°08, Février 2005.

26. ROCHERIEUX Julien, L'évolution de l'Algérie depuis l'indépendance, Revue Sud/ Nord N°14, p 27 à 50,2001.
27. TARI Mohamed Larbi, Marketing un processus chronologique, Majalat El Bahit, N°4 – 2006.
28. VOLLE (P), Marketing : comprendre l'origine historique, publié dans : MBA marketing, Edition EYROLLES, 2011.
29. WLADIMR Andreff, « Réformes, libéralisation et privatisation en Algérie » point de vue d'un outsider en 1988-1994, Revue Confluences Méditerranée, N°17, p 41 à 62,2009.

➤ **Thèse**

1. BOUKHEROUF Belkacem, « perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes : Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonalgaz et Saidal, mémoire de Magister, 2011.
2. DAHMOUNE Fatiha, « L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie : Cas de l'ENIEM », mémoire de Magister, 2012.
3. LHADJ Moussa, « l'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne : Cas du secteur Agroalimentaire », mémoire de Magister, 2013.
4. MULOTTE Louis, « Modes de lancement de nouveaux produits et Position concurrentielle : Le cas de l'industrie de la construction aéronautique (1944-2000), thèse de doctorat, Haute Etude commerciale, 2007.
5. PHILIPPE Aurier, « Analyse de la structure des marchés et étude du concept de concurrence entre les marques : Une application sur données de panel », thèse de doctorat en sciences de Gestion, HEC ,1990.
6. TALAHITE Fatiha, Réformes et transformations économiques en Algérie, thèse de doctorat, 2010.
7. KOUIRET Rym , « L'impact du marketing sur l'adoption de l'innovation par la famille algérienne » Cas : Benhamadi Antar *Trade Condor Electronics, HEC Alger 2012.*

➤ **Sites web**

- <http://www.agreast.agriculture.gouv.fr>
- <http://ecoemballages.fr>
- <http://www.escp-eap.net>
- <http://www.memoiresonline.com>
- <http://www.Maghrebemergent.com>
- <http://Liberté-algérie.com>
- <http://www.abcclim.net/>
- <http://www.afnor.org/>
- <http://aide-creation-entreprise.info/>
- [www.algerie360.com](http://www.algerie360.com)
- <http://www.cairn-info.com>
- <http://www.elmoudjahid.com>
- <http://www.eldjazaircom.dz>
- <http://www.fidelis.if>
- <http://www.fertial-dz.com/>

*Documents d'Entreprises*

- Catalogue des produits Condor Electronics.
- Cédérom Institutionnel Antar Trade Condor Electronics.
- Fiche de présentation de la société Groupe Benhamadi Antar Trade.
- Flyer gamme téléviseurs Condor Electronics.
- Plan de communication Condor Electronics.
- Support numérique de présentation de la filiale Antar Trade Condor.

# *Annexes*

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **THEME:**

*PRATIQUE MARKETING DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE FACE A LA CONCURRENCE DES MARQUES ETRANGERS*

*CAS : Condor Algerie*

Dans le cadre de notre **magister en gestion des entreprises**, on réalise un travail de thèse sur « *pratiques marketing de l'entreprise algérienne face a la concurrence des marques étrangers* ». Ainsi, pour la vérification de nos hypothèses, nous vous demande de bien vouloir nous remplir le questionnaire suivant :

Conditat : YOUDJOU Rabah

Directeur de recherche : Dr BOUKRIF Moussa

Direction : .....

Fonction : .....

1. participez-vous à l'élaboration de la stratégie marketing de votre entreprise ?

.....  
si oui :

De quelle manière et a quel niveau ?

.....  
.....  
.....

Si non :

Etes-vous informez des choix stratégiques de votre entreprise ?

.....  
.....

Qu'en pensez-vous de la concurrence perçue des autres marques ?

.....  
.....  
.....

Comment assurer des stratégies marketing et assurer par le même le succès de vente du produit qui leurs permettent d'être compétitive face a la concurrence ?

.....  
.....  
.....

Quels sont les contraintes qui empêchent la vente du produit ( marque local) face a la concurrence ?

.....  
.....

.....  
Est-ce le consommateur préfère t' elle les marques étrangers, si c'est le cas pourquoi ?  
.....  
.....  
.....

Existe-t-il un effet made in Algeria dans votre entreprise ?  
.....  
.....

*MERCI DE VOTRE COLLABORATION.*

# Pratiques marketing de l'entreprise algérienne face à la concurrence des marques étrangères

Cas : Condor Algérie. Wilaya de Béjaia

Université de Béjaia

2015-2016

## Identification du profil

### 1. Le département affilié

## Relation entreprise-concurrence

### 2. Dans l'exercice de votre fonction, prenez-vous en considération votre environnement externe?

- Jamais  Rarement  Occasionnellement  Assez souvent  Très souvent

### 3. Quel est le degré de concurrence dans votre secteur d'activité?

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

### 4. Parmi toutes les marques existantes dans votre secteur, lesquelles selon vous représentent une concurrence importante?

- Les marques étrangères  Les marques locales

### 5. Justifiez :

### 6. Quel est le degré de menace que représentent les marques étrangères?

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

### 7. Pensez-vous que le marché soit attractif pour de nouveaux concurrents?

- Oui  Non

### 8. Si oui, de quelle façon?

### 9. Quels sont les moyens que vous utilisez pour collecter les informations concernant les produits de marque étrangère?

- Veille  Presse  Internet  Foires et expositions  Autre (précisez) .....

### 10. Faites-vous des études de marché?

- Oui  Non

### 11. Si oui, quelles sont les types d'étude de marché que vous faites?

- Etude documentaire (internet, foires, revues,....)  Etude qualitative (entretiens, observations, ...)  
 Etude quantitative (questionnaire, sondage,...)  Autre (précisez) .....

### 12. Quels types d'informations cherchez-vous à recueillir?

- Informations sur les activités des concurrents  Informations sur les parts de marché détenues par vos concurrents  
 Informations sur les clients de vos concurrents  Informations sur vos concurrents actuels  
 Informations sur les produits de marque étrangères

## La pratique du marketing dans l'entreprise

### 13. Suivant votre gamme de produits, pratiquez-vous une segmentation dans votre marché?

- Oui  Non

### 14. Si oui, quels sont les critères que vous utilisez?

- Les critères socio-démographiques, géographiques et économiques  Les critères de personnalité et du style de vie  
 Les critères comportementaux  Les critères d'avantages recherchés

**15. Quelle est la clientèle que vous ciblez le plus souvent?**

- Les particuliers  Les industriels  
 Les commerçants  Les administrations publiques  
 Autre (précisez) .....

**16. Selon vous, quelle est la position de votre entreprise dans le secteur de l'électroménager?**

- Leader  Suiveur  Challenger

**17. Quelle est la stratégie marketing adoptée par votre entreprise?**

- Ciblage  Positionnement  Spécialisation  Diversification

**Produit**

**18. Quelle est l'évolution de la gamme de vos produits en fonction de la croissance?**

- Très faible  Faible  Moyenne  Forte  Très forte

**19. Quelle est l'importance de l'évolution de la rentabilité de la gamme de vos produits?**

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

**20. Accordez-vous une importance au design de vos produits?**

- Oui  Non

**21. Pensez-vous que le packaging soit un facteur important lors de l'achat de vos produits?**

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

**22. Offrez-vous une gamme de produits sur le marché que vos concurrents n'offrent pas?**

- Oui  Non

**23. Justifiez :**

**24. Pensez-vous que votre gamme de produits répond aux attentes des consommateurs mieux que les marques étrangères?**

- Oui  Non

**25. Justifiez :**

**Prix**

**26. Parmi ces propositions, quelle est la politique des prix que vous adoptez?**

- Le prix au service de la politique de segmentation  Le prix au service de la politique de positionnement  
 Le prix au service de la stratégie concurrentielle  Le prix au service de stimulation des ventes

**27. A votre avis, le prix contribue à exprimer le positionnement de votre marque à un degré**

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

**28. Quels sont les critères de détermination de l'acte d'achat pour le consommateur algérien dans votre secteur d'activité?**

- Qualité du produit  Rapport qualité prix  Caractéristiques du produit  Image de marque  
 Utilité du produit  Origine du produit

**29. Comment vous situez vos parts de marché par rapport à vos concurrents depuis ces deux dernières années?**

- Des parts très faibles  Des parts faibles  Des parts moyennes  
 Des parts importantes  Des parts très importantes

**30. La part de marché de votre entreprise sont-elles adéquates avec vos objectifs?**

- Oui  Non

**31. Si la réponse est "non", quelles sont les actions prévues par l'entreprise?**

32. Comment jugez-vous le degré de satisfaction de vos clients?

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

## Distribution

33. Quels sont les canaux de distribution que vous utilisez?

- Agences  Distributeurs exclusifs régionaux  Distributeurs exclusifs de chaque wilaya  
 Autre (précisez) .....

34. Quelle est l'importance accordée à la distribution pour attirer des clients potentiels?

- Très faible  Faible  Moyenne  Forte  Très forte

35. L'attractivité globale de vos shows-rooms est-elle plus attractive et importante que celle de vos concurrents?

- Sans importance  Peu important  Assez important  Très important

36. Votre réseau de distribution répond à la demande de votre clientèle de manière

- Très faible  Faible  Moyenne  Forte  Très forte

37. Envisagez-vous d'adopter le commerce électronique et la distribution multicanal dans les années à venir?

- Oui  Non

38. Justifiez :

39. Pensez-vous que le service après-vente que vous proposez répond aux attentes de vos clients?

- Oui  Non

40. Justifiez:

## Publicité

41. Avez-vous un budget spécial pour la publicité?

- Oui  Non

42. Si la réponse est "non", envisagez-vous de le faire?

- Oui  Non

43. Quels sont les canaux de publicité que vous utilisez?

- Presse écrite  Presse audiovisuelle  Radio  Internet  
 Affichage (panneaux routiers, ...)  Autre (précisez) .....

44. Pensez-vous que la publicité joue un rôle important dans votre politique marketing?

- Oui  Non

# *Liste des figures*

Liste des figures :

Figure n° 1 : Le rôle du marketing dans l'économie.....	42
Figure n° 2 : La matrice BCG .....	52
Figure n° 3 : la matrice MC Kinsey.....	54
Figure n° 4 : les cinq forces concurrentielles.....	55
Figure n° 5 : La segmentation qualitative.....	66
Figure n° 6 : La segmentation a postériori.....	67
Figure n° 7 : La dynamique concurrentielle selon M. Porter.....	99
Figure n° 8 : La démarche globale du paradigme SCP.....	109

# *Liste des tableaux*

Liste des tableaux :

Tableau n° 01 : Le marketing transactionnel et relationnel.....	26
Tableau n° 02 : Classification des services selon leur intangibilité.....	37
Tableau n° 03 : Classification des services selon le niveau de participation du client a l'élaboration du se.....	38
Tableau n° 04 : Classification des services selon l'hétérogénéité.....	39
Tableau n° 05 : La classification des services relative à la périssabilité.....	41
Tableau n° 06 : études des conséquences du choix d'un segment.....	69
Tableau n° 07 : évolution des parts de marché des principaux pays exportateurs de produits électroménagers.....	112
Tableau n° 08 : Evolution des importations globales de quelques produits électroménagers.....	118
Tableau n° 09 : Evolution des importations des réfrigérateurs de type ménager.....	119
Tableau n° 10 : Evolution des exportations de certains produits électroménagers.....	128
Tableau n° 11 : Résultats de la filiale entre 2006 – 2008.....	148
Tableau n° 12 : Résultats de la filiale Polyben (2006-2008).....	148
Tableau n° 13 : Résultats de la filiale Gerbior .....	149
Tableau n° 14 : Résultats de la filiale Hodna Métal.....	150
Tableau n° 15 : Les principaux résultats réalisés par cette filiale entre 2006 et 2009.....	151
Tableau n° 16 : Contribution des exportations aux chiffres d'affaires de Condor Electronics (2006-2009).....	150
Tableau n° 17 : la prise en considération de l'environnement externe.....	158
Tableau n° 18 : le degré de la concurrence.....	159
Tableau n° 19 : l'importance de la concurrence.....	160
Tableau n° 20 : Le degré de menace que représentent les marques étrangères.....	160
Tableau n°21 : L'attractivité du marché.....	161
Tableau n°22 : Les moyens utilisés pour la collecte d'information.....	161

Tableau n° 23 : Etude de marché.....	162
Tableau n° 24 : Les types d'étude de marché.....	162
Tableau n° 25 : Le type d'information recherchez.....	163
Tableau n° 26 : la pratique d'une segmentation.....	163
Tableau n° 27 : Les critères utilisés pour la pratique du marketing.....	164
Tableau n° 28 : La clientèle ciblée.....	164
Tableau n° 29 : La position de l'entreprise dans leur secteur d'activité.....	165
Tableau n° 30 : La stratégie marketing.....	166
Tableau n° 31 : l'évolution de la gamme des produits.....	167
Tableau n° 32 : L'importance de l'évolution de la rentabilité.....	167
Tableau n° 33 : L'importance au design.....	168
Tableau n° 34 : Le packaging.....	168
Tableau n° 35 : La gamme de produits.....	169
Tableau n° 36 : La politique de prix.....	169
Tableau n° 37 : Le positionnement de votre marque.....	170
Tableau n°38 : Les critères de détermination de l'acte d'achat.....	170
Tableau n° 39 : La situation des parts de marché par rapport aux concurrents.....	171
Tableau n° 40 : Le degré de satisfaction de vos clients.....	171
Tableau n° 41 : Les canaux de distribution.....	172
Tableau n° 42 : L'importance accordée à la distribution.....	173
Tableau n° 43 : L'attractivité globale de vos show-rooms.....	173
Tableau n° 44 : réseau de distribution.....	174
Tableau n° 45 : Le commerce électronique, la distribution multi canal et le SAV.....	175

Tableau n° 46 : Les canaux de publicité que vous utilisez.....175

Tableau n° 47 : La publicité.....176

# *Tables de matières*

## Tables des matières

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction générale .....	2
<b>Chapitre I : le marketing évolution et définition.....</b>	<b>7</b>
<i>Section 01 : Evolution historique et théorique du marketing dans l'entreprise.....</i>	<i>8</i>
1.1. Evolution historique du marketing .....	9
1.1.1. La périodisation classique ou traditionnelle : d'une optique production à une orientation marché.....	9
1.1.1.1. L'orientation produit.....	9
1.1.1.2. L'orientation vente .....	10
1.1.1.3. L'optique client .....	11
1.1.1.4. L'optique marché .....	12
1.1.2. La périodisation proposée par FULLERTON .....	13
1.1.2.1. Le décor est planté (1500 – 1750).....	13
1.1.2.2. Les débuts du marketing moderne (1750 – 1850) .....	13
1.1.2.3. La construction d'une superstructure (1850 – 1930) .....	13
1.1.2.4. L'ère de la formation et de la sophistication de 1930 à nos jours.....	14
1.1.3. Les phases du marketing selon TEDLOW.....	14
1.1.3.1. La fragmentation jusqu'en 1880.....	14
1.1.3.2. L'unification (1880 – 1920).....	15
1.1.3.3. La segmentation des marchés.....	15
1.2. Présentation des écoles de pensées en marketing.....	15
1.2.1. De l'école des biens à l'école de pensée managériale.....	16
1.2.1.1. L'école des biens.....	16
1.2.1.2. L'école de la pensée fonctionnelle.....	16

1.2.1.3. L'école de pensée institutionnelle.....	16
1.2.1.4. L'école de pensée managériale.....	17
1.2.2. De l'école de la pensée du comportement de l'acheteur à l'école de l'échange social..	18
1.2.2.1. L'école de pensée du comportement de l'acheteur.....	18
1.2.2.2. L'école de pensée de l'action.....	18
1.2.2.3. L'école de pensée du macro-marketing.....	19
1.2.2.4 L'école de pensée de la dynamique organisationnelle.....	20
1.2.2.5. L'école de pensée des systèmes.....	20
1.2.2.6 L'école de l'échange social.....	20
1.3. L'émergence du marketing-management : du concept marketing au marketing management.....	21
1.3.1. La naissance du marketing-management.....	21
1.3.2. La notion du mix-marketing ou les « 4P ».....	23
1.3.3. La remise en cause du marketing-management .....	23
Section 02 : Définition et extension du concept marketing.....	24
2.1. Les extensions du concept marketing.....	25
2.1.1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	25
2.1.2. Les autres extensions du concept marketing.....	27
2.1.2.1. Le marketing réseau.....	27
2.1.2.2. Marketing éthique.....	27
2.1.2.3. Géomarketing.....	27
2.1.2.4. Marketing relationnel.....	27
2.1.2.5. Marketing expérientiel.....	28
2.1.2.6. Le chrono-marketing.....	28
2.1.2.7. Marketing tribal.....	28
2.1.2.8. Le rétro-marketing.....	29
2.1.2.9. Le marketing sensoriel.....	29

2.1.2.10. Knowledge marketing.....	29
2.2. Définition du marketing : Evolution conceptuelle.....	30
2.3. Les domaines d'application du marketing.....	33
2.3.1. Marketing industriel.....	33
2.3.2. Le marketing des services.....	35
2.3.2.1. Les caractéristiques du marketing des services.....	35
2.3.2.2. L'effet de l'intangibilité.....	36
2.3.2.3. L'effet de l'inséparabilité.....	38
2.3.2.4. L'effet de l'hétérogénéité.....	39
2.3.2.5. Les effets de la périssabilité.....	40
2.4. Le rôle du marketing dans l'économie.....	41
<b>Chapitre II : Les fondements stratégique du marketing.....</b>	<b>46</b>
Section 01: Les fondements de l'analyse stratégique.....	47
1.1. La démarche stratégique.....	47
1.1.1. Définition de la stratégie.....	47
1.1.2. L'analyse stratégique.....	48
1.1.2.1. L'analyse interne.....	48
1.1.2.2. L'analyse externe.....	50
1.1.3. Les outils de l'analyse stratégique.....	51
1.1.3.1. La matrice du Boston Consulting Group.....	51
1.1.3.2. La matrice MC Kinsey, intérêt du secteur-position concurrentielle.....	53
1.1.3.3. Les cinq forces concurrentielles.....	54
1.1.3.4. L'approche PIMS.....	55
1.2. Les options stratégiques de bases.....	56
1.2.1. Les stratégies génériques dans les marchés existants.....	56
1.2.1.1. La stratégie de domination par les coûts.....	57
1.2.1.2. Les stratégies de différenciation (distinction).....	57

1.2.1.3. Les stratégies de concentration (spécialisation).....	58
1.2.2. Les stratégies de croissance.....	58
1.2.2.1. Les stratégies de croissance intensive.....	59
1.2.2.2. Les stratégies de croissance intégratives.....	61
1.2.3. Les stratégies concurrentielles.....	62
1.2.3.1. Les stratégies de leader.....	62
1.2.3.2. Les stratégie du challenger.....	63
1.2.3.3. Les stratégies du suiveur.....	63
1.2.3.4. Les stratégies du spécialiste.....	63
Section 02: La stratégie marketing.....	63
2.1. La segmentation marketing.....	64
2.1.1. La démarche de segmentation.....	64
2.1.1.1. Les critères de segmentation.....	64
2.1.1.2. Les méthodes de segmentation.....	65
2.1.1.3. Les conditions d'une bonne segmentation.....	67
2.2. Le choix des segments cibles (ciblage).....	68
2.2.1. Procédure de choix des segments-cible.....	68
2.2.1.1. Contenu de l'étude des segments identifiés.....	68
2.2.1.2. Les classements des segments.....	69
2.2.2. Les stratégies de couvertures de marché.....	70
2.2.2.1. Un ciblage indifférencié.....	70
2.2.2.2. Un marketing différencié complet.....	70
2.2.2.3. Une stratégie de marketing concentrée.....	71
2.2.2.4. La stratégie du sur-mesure complet.....	71
2.3. Le positionnement marketing.....	71

2.3.1. Définition du positionnement.....	72
2.3.2. La démarche de positionnement .....	72
2.3.3. Les conditions d'un bon positionnement.....	73
2.3.4. Du positionnement ou repositionnement .....	74
2.3.4.1. Les stratégies de revitalisation de la marque.....	74
2.3.4.2. Le repositionnement pour renforcer le lien avec le client.....	74
2.3.4.3. Le repositionnement par le nom pour une meilleure lisibilité.....	75
2.3.5. Les produits me-too.....	75

**Chapitre 03 : aspects théoriques sur l'analyse de la concurrence et de l'industrie aura**

<b><i>Pour objet la présentation de la concurrence.....</i></b>	<b>79</b>
Section 01 : la concurrence : Définitions et approches analytiques.....	80
1.1. Essais de définition de la concurrence.....	80
1.2. L'évolution des approches analytiques de la concurrence en économie.....	82
1.2.1. La concurrence dans la théorie classique.....	82
1.2.2. La concurrence dans la théorie néoclassique.....	83
1.2.3. La concurrence dans l'économie industrielle.....	85
1.2.3.1. L'économie industrielle classique.....	85
1.2.3.2. La nouvelle économie industrielle.....	87
Section 02 : Le paradigme SCP : un outil adapté à l'analyse de la concurrence et de l'industrie.....	88
2.1. Présentation du paradigme SCP.....	88
2.1.1. Les fondements théoriques du paradigme SCP.....	88
2.1.2. Le paradigme SCP et l'analyse méso économique.....	89
2.1.2.1. Définition de la méso-économie.....	89
2.1.2.2. Définition du méso système : secteur, branche ou industrie.....	91

2.2. Analyse des composantes du paradigme SCP.....	93
2.2.1. Les conditions de base.....	93
2.2.1.1. Les caractéristiques de l'offre.....	93
2.2.1.2. Les caractéristiques de la demande.....	94
2.2.1.3. Le cadre réglementaire.....	94
2.2.2. Les structures.....	95
2.2.2.1. La concentration et sa mesure.....	95
2.2.2.2. Les barrières à l'entrée.....	96
2.2.2.3. L'analyse des structures selon l'approche de M. Porter.....	97
2.2.3. Les comportements.....	100
2.2.3.1. Quelques domaines d'applications des stratégies des firmes.....	100
2.2.3.2. Les stratégies de bases de M. Porter.....	102
2.2.4. Les performances.....	104
2.2.4.1. Les performances au niveau de l'entreprise.....	104
2.2.4.2. La performance au niveau de l'industrie.....	106
Section 03 : L'offre de produits électroménagers en Algérie.....	110
3.1. Aperçu sur la dynamique de l'offre de produits électroménagers au monde.....	110
3.1.1. Les principaux pays producteurs et exportateurs.....	111
3.1.2. Caractéristiques structurelles et stratégies des firmes.....	112
3.2. L'offre de produits électroménagers en Algérie.....	114
3.2.1. Les entreprises de production.....	114
3.2.1.1. Entreprises publiques, entreprises privées.....	114
3.2.1.2. Entreprise de fabrication et entreprise de montage.....	117
3.2.2. Analyse de la dynamique des importations.....	118
3.2.2.1. Les importations globales.....	118
3.2.2.2. Les importations de produits finis, de collections destinées aux industries de montage et de collections dites CKD.....	119

Section 04 : Analyse de la dynamique concurrentielle.....	120
4.1. Analyse de la concentration et des barrières à l'entrée.....	120
4.1.1. La concentration.....	120
4.1.2. Les barrières à l'entrée.....	121
4.2. Analyse de l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie.....	122
4.2.1. Analyse des forces concurrentielles : le modèle de M.Porter.....	123
4.2.1.1. Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	123
4.2.1.2. Pouvoir de négociation des clients.....	123
4.2.1.3. La concurrence indirecte.....	124
4.2.1.4. La rivalité entre les concurrents de l'industrie.....	125
4.2.1.5. Le rôle de l'Etat.....	126
4.2.2. Forces et faiblesses des opérateurs face à la pression des forces concurrentielles.....	126
4.2.2.1. Les facteurs clés de succès liés à la commercialisation.....	126
4.2.2.2. Les facteurs clés de succès liés à la production.....	127
<b>Chapitre 04 : Les pratiques marketings au sein de Condor Algérie.....</b>	<b>131</b>
Section 01 : le marketing à travers les réformes économiques en Algérie.....	132
1.1.Émergence de l'entreprise algérienne.....	132
1.2.1.1.1. La naissance de l'entreprise algérienne.....	132
1.1.2. L'entreprise algérienne dans le contexte de l'économie administrée.....	132
1.1.2.1. L'environnement politique.....	132
1.1.2.2. Environnement économique.....	133
1.1.2.2.1. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.....	134
1.1.2.2.2. Secteur privé dans le contexte de l'économie socialiste.....	134
1.1.2.2.3. Les objectifs assignés aux entreprises publiques.....	135
1.1.3. Les entreprises algériennes à l'ère des restructurations (1982- 1988).....	135
1.1.3.1. L'environnement des entreprises algériennes entre 1980 et 1988.....	136
1.1.3.2. La restructuration des entreprises publiques.....	136

1.1.3.3. Le poids du secteur privé.....	136
1.1.3.4. Le commerce extérieur.....	137
1.1.3.5. La pratique du marketing durant la période 1980 – 1988.....	137
1.2. Les obstacles à la pratique du marketing de 1965 à 1988.....	138
1.2.1. Les facteurs politiques ou idéologiques.....	138
1.2.1. Les facteurs économiques.....	138
1.2.2.1. Absence d’infrastructures de base.....	139
1.2.2.2. Absence de moyen de communication.....	139
1.2.2.3. Absence d’esprit marketing dans les entreprises algériennes (privés et publiques)..	139
1.3. Etat des lieux de la pratique du marketing en Algérie depuis 1988.....	140
1.3.1. La publicité en Algérie.....	140
1.3.1.1. Les dépenses publicitaires selon les médias.....	141
1.3.1.2. La répartition des dépenses par secteur.....	141
1.3.1.3. Les agences de publicité en Algérie.....	142
1.3.1.4. Les caractéristiques des médias en Algérie.....	142
1.3.2. Les études de marché.....	143
1.3.3. La distribution.....	144
Section 2 : <i>Antar Trade CONDOR Electronics</i> , filiale du groupe Benhamadi Antar	
Trade.....	146
2.1. Présentation du groupe Benhamadi Antar Trade.....	146
2.1.1. Naissance du Groupe Benhamadi <i>ANTAR Trade</i> .....	146
2.1.2. Filiales du Groupe Benhamadi.....	147
2.1.2.1. La filiale GEMAC : la Générale des Matériaux de Construction.....	147
2.1.2.2. La filiale <i>Agilor</i> .....	147
2.1.2.3. La filiale Polyben .....	148
2.1.2.4. La filiale Gerbior.....	149
2.1.2.5. Filiale Hodna Métal.....	149

2.2. Benhamadi Antar Trade « Condor <i>Electronics</i> ».....	150
2.2.1. Présentation de la filiale Benhamadi Antar Trade.....	150
2.2.2. Les activités d'Antar Trade.....	151
2.2.2.1. Antar Trade Condor <i>Electronics</i> .....	151
2.2.2.2. Condor climatisation centralisée.....	152
2.2.2.3. Condor éclairage d'infrastructures urbaines.....	152
2.2.2.4. Condor informatique.....	153
2.2.3. Les perspectives de développement d'Antar Trade Condor.....	154
2.2.3.1. Les énergies renouvelables « panneaux solaires ».....	154
2.2.3.2. L'hôtellerie.....	154
2.2.4. Présentation de l'activité Antar Trade Condor <i>Electronics</i> .....	154
2.2.4.1. Les unités de production de <i>Condor Electronics</i> .....	154
2.2.4.1.1. Unité de production de téléviseurs.....	155
2.2.4.1.2. Unité de production de récepteurs satellite et cartes mères.....	155
2.2.4.1.3. Unité de production de climatiseurs.....	155
2.2.4.1.4. Unité de production de réfrigérateurs.....	155
2.2.4.1.5. Unité injection plastique.....	156
2.2.4.1.6. Unité polystyrène.....	156
2.2.5. Condor Electronics à la conquête de l'International.....	156
2.2.6. Qualité et Certification des produits Condor <i>Electronics</i> .....	157
2.3. Gamme de produits de Condor <i>Electronics</i> .....	158
2.3.1. Les produits bruns.....	158
2.3.1.1. Les téléviseurs.....	158
2.3.1.2. Les terminaux numériques.....	159
2.3.1.3. Les lecteurs DVD.....	159
2.3.2. Les produits blancs.....	159
2.3.2.1. Le gros électroménager.....	160

2.3.2.1.1 Le gros électroménager froid.....	160
2.3.2.1.2. Le gros électroménagers.....	161
2.3.2.2. Le petit électroménager.....	161
2.4. L'innovation chez Condor Electronics.....	161
Section 03: Démarche méthodologique.....	162
3.1. Le cadre méthodologique de l'enquête de terrain.....	162
3.2. Enquête par questionnaire et guide d'entretien.....	163
3.3. La collecte des données.....	164
3.4. Caractéristiques de l'échantillon.....	164
3.5. La methode statistique utilisée.....	164
3.6. Répartition selon la localisation des entreprises enquêtées.....	165
4. Analyse et interpretation des resultats.....	165
4.1. La relation entreprise et concurrence.....	165
4.1.1. La prise en consideration de l'environnement externe.....	165
4.1.2. Le degré de concurrence.....	166
4.1.3 L'importance de la concurrence.....	166
4.1.4. Le degré de menace que représentent les marques étrangères.....	167
4.1.5. L'attractivité du marché.....	167
4.1.6. Les moyens utilisés pour la collecte d'information.....	168
4.1.7. Etude de marché.....	168
4.1.8. Les types d'étude de marché.....	169
4.1.9. Le type d'information cherchez.....	169
4.2. Pratique marketing.....	170
4.2.1. La pratique d'une segmentation.....	170
4.2.2. Les critères utilisés.....	171
4.2.3. La clientèle ciblée.....	171
4.2.4. La position de l'entreprise dans leur secteur d'activité.....	172

4.2.5. La stratégie marketing.....	172
4.3. L'analyse de mix-marketing « produit ».....	173
4.3.1. L'évolution de la gamme de vos produits.....	173
4.3.2. L'importance de l'évolution de la rentabilité.....	173
2.3.3. L'importance au design.....	174
2.3.4. Le packaging.....	174
2.3.5. La gamme de produits.....	175
4.4. L'analyse de mix-marketing « le prix ».....	175
4.4.1. La politique de prix adopté.....	175
4.4.2. Le degré de prix.....	176
4.4.3. Le critère de détermination de l'acte d'achat.....	176
4.4.4. La situation des parts de marché par rapport aux concurrents.....	177
4.4.5. Le degré de satisfaction de vos clients.....	177
4.5. L'analyse du mix « la distribution ».....	178
4.5.1. Les canaux de distribution que vous utilisez.....	178
4.5.2. L'importance accordée à la distribution.....	179
4.5.3. L'attractivité globale de vos show-rooms.....	179
4.5.4. Votre réseau de distribution.....	180
4.5.5. Envisager vous d'adopter le commerce électronique.....	180
4.5.6. Les canaux de publicité que vous utilisées.....	181
4.5.7. La publicité.....	181
Conclusion.....	182
Conclusion Générale.....	184
Bibliographie	
Annexe	
Liste des tableaux	
Listes des figures	

## *Tables des matières*

---

Liste des abréviations

Tables des matières

Résumé.

**Abstract :**

The national economic landscape has changed dramatically over the last twenty years. The Algerian company, which is at the center of these transformations, has suffered the effects and impacts of this deregulation, the consequences of this openness have worsened with the signing of the free trade agreement with the European Union and the accession to the Arab free trade zone ZALE. It is in this competitive environment that the concept of marketing begins to emerge in the management of Algerian companies. Marketing until then, an almost "ignored" discipline of business leaders becomes a necessity.

Through our research work we have tried to shed some light on the reality of the practice of marketing in Algeria and this aims to draw up an inventory of the practices of marketings facing the competition of foreign brands within the company condor Algeria in particular the company Condor Electronics.

We found that the marketing function is not yet formalized at the level of our companies, and that the latter are limited to the reactive aspect to competition in terms of marketing practice, these companies remain passive consumers of the ITs, to Develop marketing strategies, and this because of several hindrances that inhibit their adoption and hinders the development of practices and marketing strategies.

Keywords: marketing, marketing practice, competition, brand, marketing strategy, IT

## ملخص:

تغير المشهد الاقتصادي الوطني بشكل كبير في السنوات العشرين الماضية، فالشركة الجزائرية التي هي في وسط هذه التحولات عانت من آثار وتأثيرات هذا رفع المتغيرات، والنتائج المترتبة على هذا الانفتاح و ساءت أكثر مع توقيع اتفاق التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام إلى منطقة التجارة الحرة العربية، ففي هذه البيئة التنافسية التي بدأ ظهور مفهوم التسويق في إدارة الشركات الجزائرية والذي وأصبح فيها ضروري.

من خلال بحثنا حاولنا تسليط الضوء على واقع ممارسة التسويق في الجزائر، وأننا نهدف لتقييم الممارسات التسويقية للأماكن التي تواجه منافسة حادة في العلامات التجارية الأجنبية داخل الشركة الجزائرية بما في ذلك شركة كوندور إلكترونيك.

وقد جدنا أن وظيفة التسويق ليست رسمية حتى الآن في شركائنا، وأنها تقتصر على الجانب التفاعلي للمنافسة في ممارسة التسويق، ولا تزال هذه الشركات مستهلكة سلبيا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تطوير استراتيجيات التسويق، وهذا بسبب وجود عدة عراقيل التي تعيق تحول دون اعتماد وتطوير الفرامل ممارساتها واستراتيجيات التسويق.

كلمات البحث: التسويق، ممارسة التسويق، والمنافسة، والعلامة التجارية، استراتيجية التسويق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## Résumé :

Le paysage économique national s'est profondément transformé ces vingt dernières années, l'entreprise algérienne qui est au centre de ces transformations subie les effets et les impacts de cette dérégulation, les conséquences de cette ouverture se sont aggravées avec la signature de l'accord de libre échange avec l'union européenne et l'adhésion à la zone arabe de libre échange ZALE, c'est dans cet environnement concurrentiel que le concept du marketing commence à faire son apparition dans la gestion des entreprises algériennes.

Le marketing jusque-là, une discipline quasi « ignorée » des dirigeants des entreprises devient une nécessité.

A travers notre travail de recherche nous avons essayé d'apporter un éclairage sur la réalité de la pratique du marketing en Algérie et vise à dresser un état des lieux des pratiques marketings face à la concurrence des marques étrangers au sein de l'entreprise condor Algérie notamment l'entreprise Condor *Electronics*

Nous avons constaté que la fonction marketing n'est pas encore formalisée au niveau de nos entreprise, et que ces dernières se limitent à l'aspect réactif à la concurrence en matière de pratique marketing, ces entreprises restent des consommatrices passives des NTIC, pour bien développer des stratégies marketing, et cela à cause de plusieurs entraves qui inhibent leur adoption et frein le développement des pratiques et des stratégies marketing.

**Mots clés :** marketing, pratique marketing, concurrence, marque, stratégie marketing, NTIC.