

*Université Abderrahmane MIRA- BEJAJA*  
*Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales*  
*et des Sciences de Gestion.*  
*Département Sciences de Gestion*

# *Mémoire de fin de Cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion*  
*Spécialité : Management.*  
*Option : Management.*

## *Thème*

*La mise en place d'une stratégie marketing au sein d'une entreprise*  
*Cas de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » de Bejaia.*

### *Réalisé par*

- *M<sup>lle</sup> TAFAT Chanez*
- *M<sup>lle</sup> SEDFI Sandra*

### *Encadré par*

*M<sup>R</sup> ARAB Zoubir*

### *Soutenu devant le jury composé de :*

*Président : M<sup>R</sup> BOUKRIF. M*

*Examineur : M<sup>me</sup> SLIMANI. R*

*Promotion : 2018- 2019*

## Remerciements

*« C'est le chemin du cactus qui mène à la gloire, non le chemin du jasmin »*

*✎ Au terme de notre travail, on remercie DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.*

*✎ On tient à manifester toute notre reconnaissance à notre promoteur et enseignant Mr Arab Zoubir, d'abord pour sa patience et sa diligence, mais surtout pour sa disponibilité et son encadrement avec détermination et constance tout au long de cette période.*

*✎ Nos sincères considérations et remerciements sont exprimés à notre encadreur au sein de CO.G.B LaBelle Mr Ramdani Hakim, pour ses aides et ses conseils tout au long de notre stage.*

*✎ Nos vifs remerciements sont également destinés à tout le personnel de CO.G.B LaBelle qui nous a orientés au sein de leur entreprise.*

*✎ Enfin, on remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*✎ Merci ✎*

## *Dédicaces*

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

*A mon cher petit frère Djahid, qui m'a épaulé corps et âme et à qui je souhaite tout le succès qu'il mérite. Merci petit frère.*

*A ma grande sœur Amina, pour son tempérament joyeux et sa charmante présence dans ma vie de tous les jours, à qui je souhaite également beaucoup de bonheur et de chance.*

*A mes très chers grands parents ;*

*A toutes mes tantes ;*

*A tous mes oncles et à toute ma famille ;*

*A toi Sandra, qui a toujours été là pour moi et encore aujourd'hui tu continue à me soutenir..... Tu es la personne qui trouve toujours les mots pour me redonner le sourire. Merci énormément.*

*A toute la promotion Management 2018-2019*

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

*✂Chanez✂*

# Dédicaces

## À MES CHERS PARENTS

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.*

*Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.*

## À MES CHERS ET ADORABLE FRÈRES

*Mohamed l'aimable, lamine le généreux, Rayan mon petit frère que j'adore que j'aime profondément. En témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu, le tout puissant, vous protège et vous garde.*

*À toi Chanez, qui a toujours été là pour moi et encore aujourd'hui tu continue à me soutenir..... Tu es la personne qui trouve toujours les mots pour me redonner le sourire. Merci énormément.*

## À toute la promotion Management 2018-2019

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

# Table des Matières

<b>Table des Matières</b>	<b>i</b>
<b>Table des Figures</b>	<b>v</b>
<b>Liste des Tableaux</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des Abréviations</b>	<b>vii</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Conception et Réalisation de la Stratégie Marketing</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Notions générales du marketing</b>	<b>5</b>
1. Historique et définition du marketing	5
<b>2/ Communication</b>	<b>9</b>
2. Concepts clés du marketing	11
<b>Section 2 : La démarche marketing</b>	<b>15</b>
1. La démarche logistique	15
1.1- L'étude de marché	16
1.1.1- Le système d'information marketing (SIM)	16
1.1.2- La réalisation d'une étude de marché	17
1.2- La segmentation	23
1.2.1- La démarche de segmentation	24
1.2.2- Les critères de segmentation	24
1.2.3- Méthodes de segmentation	25
1.2.4- Les conditions d'une bonne segmentation	26
1.3- Le choix des segments cibles (ciblage)	27
1.3.1- Procédure de choix des segments-cible	27
1.3.1.1. Contenu de l'étude des segments identifiés	27
1.3.1.2. Le classement des segments	28
1.3.2- Les stratégies de couvertures de marché	28
1.3.2.1. Un ciblage indifférencié	28
1.3.2.2. Un marketing différencié complet	29
1.3.2.3. Une stratégie de marketing concentrée	29
1.3.2.4. La stratégie du sur-mesure complet	29
2. La démarche opérationnelle	30
2.1- Le positionnement marketing	30
2.1.1- Définition du positionnement	30
2.1.2- La démarche de positionnement	31
2.1.3- Les conditions d'un bon positionnement	32
<b>Conclusion</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre II : Les fondements théoriques de la stratégie marketing</b>	<b>33</b>

<b>Introduction</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : La stratégie marketing</b>	<b>33</b>
1. Concepts et définitions de la stratégie marketing	33
1.1- Définition de la stratégie marketing	33
1.2- Les trois niveaux de la stratégie	34
1-2-1- La stratégie d'entreprise ou Corporate	34
1-2-2- La stratégie par domaine d'activité	34
1-2-3- Les décisions opérationnelles	34
1.3- Conceptions de base de la stratégie	35
1-3-1- Conquérir les marchés existants	35
1-3-2- Conquérir les marchés futurs	35
1-3-3- Les stratégies de base dans les marchés existants	35
1.4- Les stratégies concurrentielles	36
1-4-1- La stratégie de leader	36
1-4-2- La stratégie de challenger	36
1-4-3- Les stratégies du suiveur	36
1-4-4- La stratégie du spécialiste	37
1.5- La stratégie de domination par les coûts	37
1.6- Les stratégies de concentration (spécialisation)	38
1.7- Les stratégies de différenciation (distinction)	38
2. La démarche générale de réalisation d'une stratégie marketing	39
2.1- Les outils de l'analyse stratégique	39
2.2- Les étapes de réalisation de la démarche marketing	47
<b>Section 2 : La planification et le contrôle des activités marketing</b>	<b>54</b>
1- La planification des activités marketing	54
1.1- Catégories des plans marketing	56
1.1.1- Classification par objet	56
1.1.2- Classification par horizon	56
1.2- Les procédures de la planification	56
1.2.1- Qui doit planifier ?	56
1.2.2- Quand doit-on planifier ?	57
1.2.3- Comment doit-on planifier ?	57
2- Le contrôle des activités marketing	57
2.1- Le contrôle des ventes	57
2-1-1- La décomposition analytique des ventes	57
2-1-2- La comparaison des ventes aux normes	58
2-1-3- La comparaison avec les parts de marché	58
2.2- Le contrôle des coûts de la rentabilité des activités marketing	58
2-2-1- Le contrôle des coûts	59
2-2-2- La rentabilité relative	59
2.3- L'audit marketing	59
2-3-1- Les principales rubriques d'un audit marketing	59
2-3-2- La réalisation d'un audit marketing	60
2.4- Les contrôles particuliers de la politique marketing	60
2-4-1- Le contrôle de l'équipe de vente	60
2-4-2- Le contrôle de la publicité	61
2-4-3- Le contrôle de la politique produit	61
2-4-4- Le contrôle des opérations spéciales	61

<b>Conclusion</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre III : Cas Pratique au niveau du Complexe « COGB – LaBelle »</b>	<b>63</b>
<b>Introduction</b>	<b>63</b>
<b>Section 1 : Présentation du complexe « CO.GB – LaBelle »</b>	<b>63</b>
1- Historique du complexe « CO.GB LaBelle »	64
1-1- Les objectifs et les missions de « CO.G.B – LaBelle »	65
1-2- Les activités et les produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »	66
1-3- Le marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »	68
1-3-1- Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »	68
1-3-2- Les concurrents de « CO.G.B – LaBelle »	68
2- Organisation interne de l'entreprise	69
<b>Section 02 : Etude du marché de « CO.G.B – LaBelle »</b>	<b>73</b>
1- Présentation de l'enquête	73
1-1- Les objectifs de l'enquête	73
1-2- Taille de l'échantillon	73
1-3- Le questionnaire	74
1-3-1- Questionnaire des consommateurs	74
1-3-2- Questionnaire des commerçants	76
2- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	77
2-1- Questionnaire des consommateurs	78
2-2- Questionnaire des commerçants	90
3- La part de marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »	97
<b>Section 3 : Analyse stratégique de l'activité de l'entreprise « COGB – La Belle »</b>	<b>98</b>
1- Analyse stratégique de l'activité de l'entreprise	98
1-1- Le marketing mix de « CO.GB – LaBelle »	98
1-1-1- La politique produit	99
1-1-2- La politique des prix	100
1-1-3- La politique de distribution	101
1-1-4- La politique de communication	102
1-2- L'analyse matricielle	103
1-2-1- L'analyse PESTEL	104
1-2-2- L'analyse SWOT	105
1-2-3- Analyse matricielle du portefeuille d'activités avec le modèle BCG	106
1-2-4- Le Marché de l'entreprise « CO.G.B – Labelle »	108
1-2-5- Les avantages concurrentiels	109
1-2-5-1- Les capacités de production de « CO.G.B – LaBelle »	109
1-2-5-2- La descendance étatique	110
1-2-5-3- La normalisation	110
2- Suggestions sur les choix stratégiques et leur impact sur l'activité marketing de l'entreprise	110
2-1- Suggestions sur les choix stratégiques	111
2-2- Suggestions sur le mix marketing	112
<b>Conclusion Générale</b>	<b>117</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>119</b>
<b>Annexes</b>	<b>120</b>

<b><i>Annexe A : Questionnaire Entreprise</i></b>	<b>120</b>
<b><i>Annexe B : Questionnaire des Consommateurs</i></b>	<b>121</b>
<b><i>Annexe C : Questionnaire des Commerçants</i></b>	<b>124</b>



## *Table des Figures*

Figure II. 1 – La matrice du Boston Consulting Group.....	40
Figure II. 2 – La matrice SWOT .....	42
Figure II. 3 – La matrice PESTEL.....	44
Figure II. 4 – Modèle des cinq forces de Porter .....	46
Figure II. 5 – Matrice des menaces.....	49
Figure III. 1 – Analyse de la popularité des produits de « COGB – LaBelle ».....	78
Figure III. 2 – Analyse de l'efficacité des supports publicitaires.....	79
Figure III. 3 – Analyse du comportement d'achat vis-à-vis des huiles alimentaires .....	80
Figure III. 4 – Le matériau d'emballage de l'huile le plus choisi.....	81
Figure III. 5 – Les conditionnements des huiles les plus appréciées sur le marché .....	82
Figure III. 6 – Les différents conditionnements de la margarine les plus appréciés sur le marché .....	83
Figure III. 7 – Analyse de la qualité du produit « La margarine palme d'or » .....	84
Figure III. 8 – Les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » les plus appréciés sur el marché .....	85
Figure III. 9 – Analyse du comportement des consommateurs vis-à-vis des produits des concurrents de l'entreprise .....	86
Figure III. 10 – Analyse de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle » .....	87
Figure III. 11 – Analyse des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle ».....	88
Figure III. 12 – Evaluation de la satisfaction des clients en termes d'emballage des produits.....	89
Figure III. 13 – analyse de la manière dont les commerçants s'approvisionnent les produits de l'entreprise .....	90
Figure III. 14 – Analyse de l'évolution des volumes des ventes .....	91
Figure III. 15 – Satisfaction des matériels de distribution .....	92
Figure III. 16 –Contrôle des superviseurs .....	93
Figure III. 17 – Impact de la force de vente sur les choix des produits de l'entreprise.....	94
Figure III. 18 – Analyse de la disponibilité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents. ....	95
Figure III. 19 – La part de marché des produits de « CO.G.B – LaBelle » (la margarine, les huiles, savon de ménage) en 2018.....	97
Figure III. 20 – La matrice BCG .....	107

## *Liste des Tableaux*

Tableau III. 1 – L'évolution du chiffre de « CO.G.B – LaBelle » (2016 – 2018).....	68
Tableau III. 2 – Analyse de la popularité des produits de « CO.G.B – LaBelle ».....	78
Tableau III. 3 – Analyse de l'efficacité des supports publicitaires.....	79
Tableau III. 4 – Analyse du comportement d'achat vis-à-vis des huiles alimentaires.....	80
Tableau III. 5 – Le matériau d'emballage de l'huile le plus choisi.....	81
Tableau III. 6 – Les conditionnements des huiles les plus appréciées sur le marché.....	82
Tableau III. 7 – Les différents conditionnements de la margarine les plus appréciés sur le marché ...	83
Tableau III. 8 – Analyse de la qualité du produit « La margarine palme d'or ».....	84
Tableau III. 9 – Les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » les plus appréciés sur el marché.....	85
Tableau III. 10 – Analyse du comportement des consommateurs vis-à-vis des produits des concurrents de l'entreprise.....	86
Tableau III. 11 – Analyse de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle ».....	87
Tableau III. 12 – Analyse des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle ».....	88
Tableau III. 13 – Evaluation de la satisfaction des clients en termes d'emballage des produits.....	89
Tableau III. 14 – Analyse de la manière dont les commerçants s'approvisionnent les produits de l'entreprise.....	90
Tableau III. 15 – Analyse de l'évolution des volumes des ventes.....	91
Tableau III. 16 – Satisfaction des matériels de distribution.....	92
Tableau III. 17 – Le contrôle des superviseurs.....	93
Tableau III. 18 – Impact de la force de vente sur les choix des produits de l'entreprise.....	94
Tableau III. 19 – Analyse de la disponibilité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.....	95
Tableau III. 20 – La part de marché des produits de « CO.G.B – LaBelle » ( la margarine, les huiles, savon de ménage) en 2018.....	97
Tableau III. 21 – Suggestions sur le marketing mix des produits stars.....	113
Tableau III. 22 – Suggestions sur le marketing mix des produits vaches à lait.....	114
Tableau III. 23 – Suggestions sur le marketing mix des produits poids morts.....	115
Tableau III. 24 – Suggestions sur le marketing mix des produits dilemmes.....	116

## *Liste des Abréviations*

<b>4 P</b>	Produit, prix, place, promotion
<b>BCG</b>	Boston consulting group
<b>CO.G.B</b>	Corps Gras de Bejaia
<b>DAS</b>	Domaine d'activité stratégique
<b>E.N.C.G</b>	Entreprise nationale des corps gras
<b>F.C.S</b>	Facteur clé de succès
<b>GPO</b>	Gestion par objectifs
<b>PESTEL</b>	Politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légal
<b>R &amp; D</b>	Recherche et Développement
<b>R.S.E</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>S.I.A.N</b>	Société industrielle d'Afrique du nord
<b>S.B.U</b>	Strategic buisness unit
<b>SIM</b>	Système d'information marketing
<b>SO.G.D.IA</b>	Société de gestion et de développement des industries alimentaires
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities, threats

# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

# INTRODUCTION GENERALE

---

La stratégie marketing est l'outil permettant à une entreprise de concrétiser ses objectifs tracés en termes de volumes des ventes à réaliser avec le minimum de risques. Le mot stratégie est extrait du terme latin « stratos » qui signifie une «armée». Son inspiration est faite à partir du moment que les armées romaines des temps anciens ne s'investissent en une bataille qu'après avoir déterminé les forces et les faiblesses de l'ennemi, étudié les terrains du combat et assuré la disponibilité des munitions. Le terme du marketing quant à lui est d'origine anglaise synonyme du mot « mercatique » en langue française qui renvoi au marché. En un sens plus large, le marketing consiste à coordonner les actions de l'entreprise dans le but d'offrir une satisfaction meilleure aux besoins de sa clientèle à travers une série de politiques cohérentes visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise. Le positionnement, est la position qu'occupe un produit ou une entreprise dans l'esprit du consommateur. À travers ces trois définitions de la stratégie, du marketing et du positionnement, on comprend que l'entreprise ne peut réussir sur son marché qu'en ayant déterminé un ensemble cohérent de politiques qui va lui permettre la flexibilité et la pérennité sur son marché.

Cependant la tâche d'adoption d'une stratégie marketing et sa réalisation devient au fur et à mesure critique avec la multiplication des paramètres à étudier notamment, l'évolution technologique, l'arrivée de nouveaux concurrents et le développement des réseaux de communication. Si L'ère de la révolution industrielle a développé chez les entreprises la culture de production qui est de produire et d'augmenter ses capacités de production afin d'assurer sa rentabilité et sa solvabilité sans se soucier de l'après production ; En effet, c'est la crise économique de dix neuf cents vingt neuf qui a fait rupture au cours des échanges commerciaux avec le recensement d'une nouvelle forme de crises, celle de la surproduction. A cet instant on a constaté qu'il faut faire parvenir le produit le plus près possible du client. A leur tour, Les trente glorieuses qui ont marqué à partir des années quarante, l'économie

française et celle de l'Europe entière par une phase expansive, n'ont pas tardé à révéler un autre marasme avant de s'être finies.

A travers une analyse dynamique des différentes ères qu'a traversées l'économie, on constate que la stratégie a toujours existé sauf que, ce sont ces contextes qui changent une fois que le client revendique des produits plus performants et des services meilleurs. Etant donné que ces derniers sont en pleine mutation et le client détient de plus en plus un pouvoir de décision, l'entreprise d'aujourd'hui est dans l'obligation d'adopter soigneusement sa stratégie marketing et de l'actualiser au fur et à mesure que les données de son marché changent.

L'objectif de notre travail est de répondre à la question principale suivante :

- Quelle est la stratégie marketing que l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » doit mettre en œuvre pour améliorer sa part de marché ?

Q<sub>1</sub> : Quelles sont les mesures que l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » devrait prendre pour améliorer sa position sur le marché ?

Q<sub>2</sub> : Sur quoi la stratégie marketing de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » est – elle basée ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H<sub>1</sub> : Les avantages concurrentiels de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » tels que sa descendance étatique et sa capacité de production lui permettent de se positionner sur le marché.

H<sub>2</sub> : La stratégie marketing de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » repose sur l'offre d'un rapport qualité/prix satisfaisant.

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, et dans la perspective de vérifier nos hypothèses, nous avons divisé le présent travail de recherche en trois chapitres. Les deux premiers chapitres traitent le marketing sous ses différents aspects, en particulier son côté stratégique.

Quant au troisième chapitre, il servira d'illustration par un cas pratique que nous avons réalisé au sein de « CO.G.B – LaBelle » qui est une entreprise Algérienne, sise à Bejaia, opérant dans le secteur de l'agroalimentaire et spécialisée dans le domaine des corps gras.

Ce cas pratique consiste en premier lieu d'analyser la stratégie marketing adoptée par l'entreprise « CO.G.B - LaBelle », et son impact sur sa position concurrentielle en deuxième lieu.

# **CHAPITRE I**

## **CONCEPTION ET REALISATION DE LA STRATEGIE MARKETING**



# CHAPITRE I

## CONCEPTION ET REALISATION DE LA STRATEGIE MARKETING

---

### Chapitre I : Conception et Réalisation de la Stratégie Marketing

#### Introduction

Depuis de nombreuses années, nous constatons que les domaines d'application du marketing se sont largement étendus. Quel que soit le domaine d'intervention, l'idée reste la même : identifier les besoins, les motivations, les freins éventuels et essayer, par une meilleure compréhension de ces éléments, d'influencer positivement la connaissance, l'attitude ou le comportement des individus. Parmi les disciplines des sciences de gestion, le marketing est probablement l'une des branches les plus ambitieuses et les plus riches. L'aspiration majeure du marketing est de démêler, puis de contrôler, le faisceau de liens qui relie le consommateur, le produit, la concurrence et l'entreprise. Cet objectif est particulièrement important, pour plusieurs raisons. Cela suppose tout d'abord que l'entreprise connaisse les mécanismes d'achat du consommateur, puis qu'elle soit capable de présenter un produit conforme aux attentes des acheteurs, tout en tenant compte de ce que les concurrents proposent de leur côté. Ces préoccupations multiples rendent parfois les frontières du marketing imprécises, voire ambiguës. La volonté d'offrir un produit supérieur à ceux des concurrents amène le marketing à orienter la conception et la fabrication du produit, tout en fixant un prix de vente compatible avec la rentabilité de l'entreprise. De quels moyens dispose le marketing pour atteindre ces objectifs ? On peut dire que la démarche marketing fonctionne en deux temps : une phase de réflexion orientée vers le consommateur et la concurrence et une phase d'action focalisée sur la gestion de ressources spécifiques. La première privilégie les techniques d'étude ou d'expérimentation, nécessitant l'usage de méthodes de collecte et d'analyse des informations. Cette étape se clôture par un constat lucide sur la situation globale de l'entreprise. La seconde démarre dès que l'entreprise a déterminé une ligne stratégique : c'est l'aspect opérationnel du

marketing correspondant à la gestion du produit, du prix, de la communication et de la distribution.

Dans ce premier chapitre, seront exposés les différents concepts fondamentaux du marketing et la démarche marketing.

## **Section 1 : Notions générales du marketing**

Avant même d'être une discipline d'étude, le marketing est d'abord une pratique. Chaque jour, des responsables d'entreprise de toute taille et de toute nature prennent des décisions qui affectent les relations d'échange avec leur marché. Le marketing consiste à coordonner les actions de l'entreprise dans le but d'offrir une satisfaction meilleure aux besoins de la clientèle à travers une série de politiques cohérentes visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise. L'objectif du marketing consiste à connaître, comprendre, et solliciter le client afin de lui concevoir un produit ou un service qui s'adapte le mieux à ses besoins.

### **1. Historique et définition du marketing**

La naissance puis l'évolution du marketing vont être déterminées par trois facteurs essentiels :

- Les conditions de production
- Le mode d'échange
- Les moyens de communication sur le marché

#### **- L'orientation production**

Il y a une cinquantaine d'années, la plupart des entreprises pensaient en fonction de la production; c'était le règne du produit, non celui du consommateur.

Les fabricants mettaient l'accent sur la qualité des produits et ensuite recherchaient des clients. La croyance générale de cette époque était qu'un bon produit se vendait par lui-même.

L'orientation production régna dans l'entreprise pendant des décennies. Le succès commercial d'une entreprise se traduisait souvent en termes de victoires de production. Conséquences : l'entreprise fonctionnait en vase clos, tournée uniquement vers ses problèmes techniques et administratifs. Le client était prêt à faire beaucoup d'efforts pour acheter des produits rares,

tandis que le principal problème que devaient résoudre les entreprises était de trouver les moyens d'augmenter la production. Cette période se caractérisait par l'exclusivité technique qui créait une situation de monopole. Dans cette phase l'impératif dominant était celui de la production, chaque produit offert trouvant son débouché. En ces temps là, la demande excédait l'offre. Mais graduellement l'offre se développe pour produire plus, puisque le marché est loin d'être saturé. Les entreprises vont s'ouvrir sur le marché financier pour assurer leur avenir. L'offre rattrape la demande en termes quantitatifs grâce à la croissance des entreprises.

- **L'orientation vente**

Ce stade ne se concrétisait pas non plus par une pénurie de produits, mais par une pénurie de consommateurs. Les entreprises commencèrent à définir leurs problèmes dans le sens d'une amélioration de leurs moyens afin de stimuler la demande de leurs produits existants. Le produit doit être commercialisé efficacement car la seule fabrication de produits de qualité ne suffisait plus à assurer le succès commercial de l'entreprise. C'est alors que l'on voit apparaître et développer rapidement les réseaux de vendeurs, la publicité et l'action commerciale. La bataille pour les circuits de distribution s'intensifia, les marques, les emballages et les promotions de vente devinrent d'importants outils et la recherche en marketing commença à se perfectionner pour trouver des marchés. Mais l'idée qui présidait à cette orientation est que l'on parte des produits existants de l'entreprise et que l'on essaie à force de ventes et de promotions de stimuler un volume de ventes rentables. Cette stimulation développe une agressivité vis-à-vis des consommateurs par le développement d'une conception qui se limite à :

- La distribution
- La politique commerciale
- La publicité

- **L'orientation marketing**

Les entreprises se sont acheminées vers une orientation marketing lorsqu'elles ont reconnu que l'orientation vers la vente n'apportait pas une réponse totale aux problèmes de la réalisation de la rentabilité et du profit à une époque de changements technologiques et sociaux rapides marqués par l'apparition de nouveaux besoins et de nouveaux désirs. Cette évolution fit réaliser aux entreprises qu'elles devaient d'abord se tourner vers le client avant de penser aux techniques et aux produits.

A ce stade le marketing se présente comme un ensemble d'outils et de techniques permettant de connaître le marché et d'agir sur lui. L'optique client se traduit par une organisation de gestion centrée sur le marché<sup>1</sup>. L'entreprise prend conscience que les seules possibilités de développement se situent au niveau d'une meilleure satisfaction du marché. Il se doit donc qu'elle améliore ses capacités :

- A détecter et à évaluer les opportunités ou les menaces sur le marché.
- A élargir sans cesse son marché en développant sa capacité à maîtriser les évolutions de l'environnement.
- A apporter des réponses innovantes aux besoins des consommateurs.

Ce ne sont donc plus seulement les « commerciaux » qui sont concernés, mais aussi les autres fonctions, y compris la production qui doit désormais concevoir ses produits en fonction des attentes de la clientèle. C'est alors que l'entreprise est dans la phase marketing.

Le concept marketing remplace et inverse la logique du concept d'orientation vers la vente. En effet le concept marketing part des clients existants et potentiels de l'entreprise et de leurs besoins. Il prévoit un ensemble coordonné de produits et de programmes pour satisfaire leurs besoins.

L'orientation vers la vente part du produit sur lequel les efforts de l'entreprise sont concentrés, utilise des moyens tels que la vente et la promotion pour tirer des profits des ventes réalisées.

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis y répondre. Le marketing est à la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker « le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui convienne

---

<sup>1</sup> BECKMAN BOONE KURTZ . Le marketing : realite contemporaine les éditions HR W Ltée 1980 , P 6

parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes»<sup>2</sup>.

- **L'importance et le rôle du marketing**

Le marketing aide à concevoir et à lancer des innovations visant à se distinguer des concurrents, à sortir d'une concurrence centrée sur les prix, à faire progresser la demande, et au final à favoriser la compétitivité de l'entreprise et à générer des emplois. Il permet également d'améliorer les produits et les services existants afin de maintenir l'activité, tout en encourageant l'engagement social et environnemental de l'entreprise<sup>3</sup>.

Le marketing joue un rôle aussi bien dans une économie que dans une entreprise.

- **Rôle du marketing dans une économie**

Il a pour mission d'organiser l'échange et la communication entre producteurs et acheteurs pour positionner l'entreprise au mieux de ses intérêts, afin d'assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande<sup>4</sup>.

### **1/ Échange**

C'est l'acte d'obtenir de quelqu'un d'autre le produit désiré en lui offrant quelque chose de valeur en retour. En effet, par sa fonction de distribution, le marketing fait passer les produits de l'étape de production à celle de consommation. Elle rend les produits disponibles et accessibles à la clientèle-cible et permet ainsi la rencontre physique entre l'offre et la demande. La valeur ajoutée de ce rôle se mesure par la marge de distribution. (Différence entre le prix payé au producteur et celui payé par le premier acheteur). Cette marge est la résultante de trois utilités.

- Utilités d'état ou transformation matérielle : fractionner, conditionner, assortir les profits ;
- Utilités de lieu ou transformation spatiale : rendre le produit disponible au lieu de transformation, d'utilisation ou de consommation ;
- Utilités de temps ou transformation temporelle : rendre le produit disponible au moment voulu par l'acheteur.

---

<sup>2</sup> P. KOTLER, B. DUBOIS : « Marketing management : analyse , planification et contrôle . » 3ème édition Publi – union , 1977, P.23

<sup>3</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU , « marketing management ». 14 éditions, 2012, P 04

<sup>4</sup> LAMBIN, J.J., cité par Ilashi unshengwo, cours de marketing, G3 Fase, UPC, 2008, P.62

## **2/ Communication**

C'est les informations provenant des producteurs et des consommateurs. Avant la production, le producteur recueille les informations des prospects par études de marché pour identifier leurs besoins afin d'obtenir leur coopération en matière d'espace de vente, de promotion et des prix: il en est de même sur les consommateurs qui doivent connaître les produits distinctifs. Enfin après l'utilisation ou la consommation, le producteur fait une évaluation: il mesure la satisfaction ou l'insatisfaction des utilisateurs ou consommateurs afin d'ajuster son offre à leurs réactions.

Dans ces deux cas, le marketing organise des flux d'informations qui précèdent, accompagnent ou suivent l'échange afin de garder un équilibre entre l'offre et la demande.

### **- Rôle du marketing dans une entreprise**

Il joue deux rôles: le marketing stratégique et le marketing opérationnel<sup>5</sup>.

#### **1/ Le marketing stratégique**

C'est une démarche d'analyse systématique et permanente des besoins et désirs des consommateurs et l'offre par l'entreprise des produits capables de les satisfaire de manière plus compétitive que les concurrents.

Le rôle du marketing stratégique se traduit par l'élaboration d'un plan stratégique d'entreprise qui s'appuie au départ sur l'analyse des besoins des individus, des organisations et suivre l'évolution du marché actuel ou potentiel, sur la base d'une analyse de diversité de besoins à rencontrer.

La démarche marketing stratégique se résume dans cinq opérations :

- l'analyse des besoins des clients pour définir le marché de référence ;
- la segmentation du marché par micro-segmentation ;
- l'analyse de l'attractivité des produits - marchés en termes de potentiel de marché et de durée de vie (cycle de vie) ;

---

<sup>5</sup> LAMBIN, J.J, Le marketing stratégique, 2 éd, Montréal, MACGRAW-HILL, 1989, p. 50

- l'analyse de la compétitivité pour déterminer l'avantage concurrentiel défendable et durable ;
- choix d'une stratégie de développement.

## 2/ Le marketing opérationnel

C'est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau du marketing stratégique et l'aboutissement à l'élaboration d'un plan marketing<sup>6</sup>.

Le marketing doit s'inspirer de tout le cycle de vie d'un produit ou d'un service :

- Sa création (étude de marché, designs, R et D) ;
- Sa fabrication (processus, contrôle qualité) ;
- Sa commercialisation (type de distribution, mode de communication).

Ainsi, il peut chercher à prévoir sa durée de vie, en d'autres termes, le service marketing d'une société devra prendre en compte un maximum de paramètres sur le marché du produit ou du service à vendre, ceci afin de mettre en place une stratégie pour l'entreprise. Cette stratégie vise à mettre l'entreprise concernée en adéquation avec les exigences implicites ou explicites du marché sur lequel elle agit.

Les bases de cette stratégie sont de découvrir les besoins des consommateurs potentiels et de définir les produits et services. La politique de communication la publicité, la promotion et l'organisation de fixer les prix, d'organiser la distribution des produits et services afin de promouvoir ces produits. Bref, ce sont les variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché ciblé.

Elles sont désignées selon la classification de McCarthy par les 4P. Chaque P est en réalité un ensemble d'instruments que l'on utilise à condition d'avoir une bonne connaissance des publics et des marchés. Il se décompose en quatre sous variables :

**1. Produit :** ce qui peut être vendu sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. Il peut être aussi considéré comme l'ensemble des matières, des services, des données symboliques permettant d'apporter des satisfactions ou des avantages à l'acheteur ou à l'utilisateur.

---

<sup>6</sup> - L AMBIN,J.J, op.cit , p. 50

**2. Prix:** est le montant (en argent), nécessaire pour obtenir une certaine combinaison de produits et services aptes à satisfaire un besoin exprimé par un groupe de consommateurs situés dans un cadre physique et psychique donné.

**3. Place:** est définie comme étant tout endroit physique dans lequel un acheteur peut s'approvisionner en produit.

**4. Promotion:** est appelée « communication » pour souligner qu'il s'agit d'un ensemble de techniques qui ont un but commun, c'est-à-dire communiqué avec les acheteurs potentiels, les distributeurs et les consommateurs finals.

## **2. Concepts clés du marketing**

Pour mieux expliquer la nature du marketing, nous présentons dans cette partie plusieurs concepts clés.

- **Les besoins, les désirs et la demande**

Un responsable marketing doit comprendre les besoins et les désirs du marché visé. Les besoins correspondent à des éléments nécessaires à la survie : nourriture, air, eau, abri, vêtements. L'individu a également fortement besoin de se divertir et de s'éduquer. Ces besoins deviennent des désirs lorsqu'ils portent sur des objets spécifiques. Un consommateur américain a besoin de nourriture mais désire un hamburger, des frites et un soda. Un Mauricien a également besoin de se nourrir mais désire une mangue, du riz et des lentilles. Les désirs sont façonnés par la société.

Une demande apparaît lorsqu'il y a vouloir et pouvoir d'achat. De nombreuses personnes souhaitent s'acheter une voiture hybride, mais seules quelques-unes en ont les moyens. Une entreprise ne doit pas seulement étudier les désirs, mais les apprécier à travers le filtre des ressources économiques.

La distinction entre besoin et désir permet de répondre à l'accusation si souvent proférée selon laquelle « le marketing crée des besoins » ou « force les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin ». Le marketing ne crée pas de besoins ; ceux-ci préexistent. En revanche, de concert avec d'autres forces sociales, il influence les désirs. Il suggère au consommateur qu'un 4\*4 peut satisfaire un besoin d'estime et de puissance. Il ne crée pas ce besoin mais propose un moyen de le satisfaire.



Comprendre les besoins et désirs des consommateurs n'est pas chose aisée. Certains clients n'ont pas conscience de leurs besoins, ne les expriment pas clairement ou utilisent des mots qui doivent être réinterprétés. On peut distinguer cinq types de besoins :

- Les besoins exprimés (ce que dit le client) ;
- Les besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
- Les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
- Les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
- Les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

Il serait réducteur de se focaliser sur les besoins exprimés. La plupart des consommateurs ne savent pas réellement ce qu'ils recherchent dans un produit, surtout lorsqu'il est très novateur. Les consommateurs n'attendaient pas grand-chose des téléphones portables lorsque ceux-ci ont été lancés. Ce sont les entreprises qui ont structuré leurs attentes et leurs perceptions à travers les produits proposés et les politiques marketing adoptées. Il ne suffit donc pas de fournir aux clients ce qu'ils demandent explicitement, il faut repérer ce à quoi ils aspirent. Cette tâche est difficile, et de nombreux produits et services échouent sur le marché car ils ne répondent à aucune attente des clients.

- **La segmentation, la cible et le positionnement**

Un responsable marketing ne peut satisfaire l'ensemble du marché. Tous les gens n'aiment pas les mêmes boissons, les mêmes hôtels, les mêmes voitures et les mêmes films. Il faut donc procéder à une segmentation du marché. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Les clients peuvent être définis à partir des caractéristiques sociodémographiques (âge, revenus par exemple), psycho-graphiques (comme la personnalité), ou encore comportementales (habitudes d'achat, magasins fréquentés) de leurs membres.

L'entreprise doit ensuite choisir le ou les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace. Ces segments-là constituent sa cible. Pour chaque cible visée, l'entreprise élabore ensuite une offre. Cette offre est positionnée dans l'esprit des acheteurs à partir d'un ou de plusieurs avantages essentiels.

- **Les offres et les marques**

Les entreprises répondent aux besoins en élaborant une proposition de valeur, c'est-à-dire un ensemble de bénéfices offerts aux clients pour satisfaire leurs besoins. Cette proposition intangible se concrétise sous la forme d'une offre composée de produits, de services, d'informations et/ou d'expériences.

Une marque est une offre dont la source est identifiée. Un nom de marque comme Ikea évoque certaines idées dans l'esprit des gens : la fonctionnalité, le design, la proximité, le montage fait soi-même et facile, la famille. Toutes ces associations mentales forment l'image de marque. Chaque entreprise cherche à construire pour ses marques une image forte, c'est-à-dire présente à l'esprit, positive et distinctive.

- **La valeur et la satisfaction**

Un acheteur choisit entre différentes offres en fonction de la valeur qu'il leur attribue et qui reflète le rapport entre les bénéfices tangibles et intangibles qu'il en attend et les coûts. La valeur est un concept essentiel et résulte de la triade qualité/service/prix. On peut d'ailleurs considérer le marketing comme l'activité consistant à identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès des clients<sup>7</sup>.

La satisfaction correspond au jugement d'un individu qui compare, lors de sa consommation, la performance perçue d'un bien ou d'un service avec ses attentes préalables. Si la performance se situe en deçà des attentes, le client est déçu et insatisfait. Si les deux correspondent, il est satisfait. Si la performance va au delà, il est très satisfait ou même enchanté.

- **Les circuits marketing**

Pour atteindre la cible, le responsable marketing dispose de trois sortes de circuits :

- Les circuits de communication diffusent et reçoivent les messages à destination ou en provenance des acheteurs. Ils comprennent internet, les journaux, la radio, la télévision, le courrier, les affiches, les prospectus mais aussi les expressions faciales et les codes vestimentaires du personnel de l'entreprise, ou encore l'aménagement des magasins. Les circuits interactifs (messageries électroniques, numéros verts) viennent compléter les médias unidirectionnels comme la publicité.

---

<sup>7</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, Op.cit P 14

- Les circuits de distribution servent à montrer, vendre et transporter le produit ou le service jusqu'à son utilisateur. Ils intègrent les distributeurs, les grossistes, les détaillants et les agents commerciaux.
- Les circuits de service aident à réaliser les transactions avec les acheteurs potentiels. Ils incluent les entrepôts, les sociétés de transport et de livraison, ainsi que les banques et les compagnies d'assurances. Les responsables marketing doivent gérer ces circuits et choisir la meilleure configuration pour leur offre.

- **La chaîne d'approvisionnement**

Alors que les circuits marketing relient l'entreprise à ses marchés, la chaîne d'approvisionnement (en anglais supply chain) englobe tout ce qui est nécessaire à l'élaboration du produit fini depuis les matières premières jusqu'aux composants et aux pièces intégrés au produit. Ainsi, dans le cas de la maroquinerie, la chaîne d'approvisionnement comprend les peaux, le tannage, la coupe et la production. Elle constitue un système de gestion de valeur, où nombre d'entreprises occupent un rôle correspondant à un pourcentage de la valeur totale délivrée aux clients finaux. Lorsqu'il y a intégration en amont, en aval ou horizontale, ces pourcentages se modifient.

- **La concurrence**

La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir. Supposons qu'un constructeur automobile ait besoin d'acier. Il peut recourir à plusieurs types d'entreprises, qui se trouvent donc en concurrence : il peut acheter directement auprès de grandes aciéries, comme ArcelorMittal, ou bien d'entreprises plus petites ; il peut aussi, pour certaines pièces, préférer l'aluminium, plus léger, ou le plastique, plus souple. A l'évidence, ArcelorMittal aurait tort de s'intéresser uniquement aux autres aciéries. Il convient toujours d'analyser la concurrence au sens large en intégrant les produits de substitution qui appartiennent à d'autres catégories. A terme, ils représentent souvent la menace concurrentielle la plus importante.

- **L'environnement marketing**

Il faut distinguer l'environnement immédiat et le macro-environnement. L'environnement immédiat comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la communication de l'offre : les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Parmi les fournisseurs, on trouve ceux qui approvisionnent l'entreprise en produits mais aussi en services (sociétés d'études de marché, agences de communication, banques et assurances, transporteurs, opérateurs de télécommunications...). Parmi les distributeurs, on trouve les revendeurs, les agents, les détaillants, les courtiers, les vendeurs, et tous ceux qui sont en relation commerciale avec les clients.

Le macro-environnement comprend six dimensions : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte socioculturel et les aspects politico-réglementaires. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact majeur sur le secteur d'activité, aussi doit-on déceler toute tendance significative et ajuster la stratégie marketing en conséquence. Des nouvelles opportunités émergent constamment et contribuent au développement de propositions marketing inédites et ingénieuses.

## **Section 2 : La démarche marketing**

Pour que l'entreprise réussisse sur son marché, elle doit le comprendre et réagir de façon à maximiser ses volumes de ventes ainsi que sa rentabilité économique et financière, Les tâches assumées par le marketing au sein de l'entreprise peuvent être divisées en deux sortes, des activités de logistique et d'autres activités opérationnelles.

### **1. La démarche logistique**

Les études logistiques visent à mieux connaître le marché afin de pouvoir l'explorer avec les moindres risques. Ce processus d'études débute par les études de marché à travers lesquelles l'entreprise collecte les informations désirées, puis intervient l'analyse et l'interprétation des données recueillies, ensuite on procède à la segmentation du marché, enfin l'entreprise fait son choix de ciblage parmi les différents segments du marché qu'elle a pu identifier.

## **1.1- L'étude de marché**

Une étude de marché consiste à analyser l'environnement de l'entreprise afin d'avoir un compte rendu sur son activité actuelle et de préparer des décisions stratégiques futures. Plusieurs sources d'information sont à la disposition du meneur de l'étude, elles peuvent être internes comme elles peuvent être externes.

### **1.1.1- Le système d'information marketing (SIM)**

Associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler trier et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions.

En pratique, il faut trouver un équilibre entre les informations dont les responsables marketing estiment avoir besoin, et ce qui est viable au plan économique, Les personnes en charge du système d'information marketing doivent donc interroger les responsables marketing et commerciaux sur leurs besoins en informations.

L'information contenue dans un SIM est recueillie à travers les états comptables et commerciaux, l'intelligence marketing et les études de marché.

La théorie systémique définit l'entreprise comme un ensemble de systèmes et de sous systèmes. Parmi l'un de ses sous systèmes, on trouve le sous système d'information. Un (SIM) est défini comme un :

*« Ensemble de moyens et procédures organisés pour collecter, mémoriser, traiter et diffuser des informations au service des besoins du service marketing dans le but de définir une politique commerciale efficace ».*

L'information que contient un (SIM) doit être : précise, fiable, objective, actuelle, pertinente, disponible et adaptée au destinataire. L'objectif d'un (SIM) est de prélever l'information pertinente et de la rendre accessible à tous les services de l'entreprise.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> P. Amerein, marketing, stratégies et pratique, Ed Nathan, France 2001, page 78

### **1.1.2- La réalisation d'une étude de marché**

Une étude bien menée se déroule en six phases : la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'informations sur le terrain, l'analyse des données, la présentation des résultats et, enfin, la prise de décision.

#### **- La définition du problème**

Le Problème à résoudre doit être défini soigneusement, de manière ni trop large, ni trop étroite. Si, par exemple, le responsable marketing d'une compagnie aérienne cherche à rassembler « toutes les informations possibles sur les voyageurs de la classe affaires», il collectera de nombreuses informations inutiles. A l'inverse, la question « Ya-t-il suffisamment de voyageurs en classe affaires sur des vols Paris-Tokyo prêts à payer 15 € pour une connexion internet afin d'atteindre le point mort en un an ? » correspond à une vision trop étroite. Une définition plus pertinente du problème pourrait être « A quel prix faut-il facturer une connexion internet à bord : 10€,15€,20€, un autre prix ? », ou « quelle est la valeur ajoutée associée à ce service et est-elle susceptible de faire venir à notre compagnie des clients qui, habituellement, optent pour les concurrents ? », ou encore « l'activité générée par un tel service est-elle susceptible de couvrir les coûts d'installation qu'il provoquerait? »

Pour bien définir le problème et faciliter les étapes ultérieures il faut commencer par préciser les décisions à prendre. Voici les questions à poser dans le cadre de notre exemple : « faut-il offrir une connexion internet ? Si oui, faut-il le faire seulement en première classe et en classe affaires, ou également en classe touriste ? Quel prix facturer ? Sur quel type de vols et d'avions offrir cette prestation ? »

On peut ensuite définir les objectifs de l'étude en dressant la liste des questions auxquelles elle doit permettre de répondre. Plus les questions sont précises, plus l'étude a des chances d'être utile. Une exception toutefois : les études exploratoires qui visent à comprendre la nature d'un problème et à suggérer des idées nouvelles.

#### **- Le plan d'étude**

La phase de définition d'un problème doit normalement aboutir à l'élaboration d'un cahier des charges. À ce stade, le chargé d'étude se trouve confronté à une grande variété d'approche possible concernant les sources d'information, les approches méthodologiques, les

instruments de collecte de données, le plan d'échantillonnage, et les méthodes de recueil d'informations. Nous allons successivement étudier ces différents aspects dans les pages suivantes.

### **1) Les sources d'information :**

On distingue deux sources d'information :

- **Les informations secondaires :**

Ce terme désigne les informations déjà collectées une première fois, à d'autres fins, et que l'on va réutiliser. Elles peuvent se trouver à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, dans les agences de communication, les associations professionnelles ou les publications officielles. En consultant ces données, le chargé d'étude économise du temps et de l'argent. Il doit toutefois vérifier leur exactitude et leur pertinence parce qu'elles ont été recueillies dans un tout autre dessein et dans des conditions qui peuvent en limiter la portée. Il doit également contrôler leur impartialité, leur validité et leur fiabilité.

- **Les informations primaires :**

Si l'entreprise ne trouve pas la réponse à ses problèmes dans les informations secondaires, il lui faut recueillir directement des informations auprès des consommateurs, des distributeurs, des vendeurs, des concurrents ou de toute autre source appropriée. On choisit alors une méthodologie de collecte de données avant de poursuivre les étapes ultérieures.

### **2) Les approches méthodologiques**

Il existe six approches méthodologiques qui correspondent à des objectifs complètement distincts.

- **l'observation**

Cette approche permet d'étudier les comportements des consommateurs lorsqu'ils achètent ou utilisent des produits. On peut filmer les clients dans les magasins afin d'observer leur trajectoire, leur vitesse de transaction dans les rayons et leurs interactions avec le personnel de vente. Ce type de méthode permet de rassembler des informations factuelles sur les comportements.

On peut également utiliser l'observation pour mesurer les émotions ressenties par les consommateurs dans certaines situations ou face à certaines publicités, en se basant sur leurs expressions faciales.

- **l'ethnographie**

Il s'agit d'une approche d'observation spécifique, fondée sur les concepts et les outils de l'anthropologie et de l'ethnologie, afin d'acquérir une compréhension approfondie de manière dont les gens vivent et consomment. Elle consiste, pour le chargé d'études, à s'immerger dans un foyer afin de partager ses expériences de vie et, par cette « connaissance de l'intérieur » d'analyser les schémas de comportement face aux produits et services, d'identifier les substituts envisagés en situation, d'étudier les normes et les valeurs de consommation, et de décortiquer les schémas de décision.

- **les méthodologies qualitatives**

Ces approches consistent à interroger des consommateurs en profondeur afin d'analyser les croyances, les motivations et les freins à l'achat d'un produit ou d'une marque. On privilégie la richesse des informations collectées en passant un long moment avec chaque interviewé, quitte à en interroger un nombre réduit. On ne vise pas la représentativité de la population mais la diversité des profils et la qualité des informations recueillies. Ces méthodes, inspirées des outils utilisés en psychologie et en sociologie, ont pour objectif de comprendre l'univers psychologique des individus. Elles sont souvent employées pour explorer un problème peu connu, complexe, ou pour préparer ultérieurement une enquête à plus grande échelle. On distingue deux méthodes d'enquête qualitative :

- **La réunion de groupe :**

Consiste à réunir six à dix personnes appartenant à la cible visée, pendant deux à quatre heures, pour discuter d'un produit, d'une marque ou de toute autre entité commerciale, un animateur spécialement formé, appelé modérateur, encourage la participation et s'assure que les thèmes prévus sont abordés. La plupart du temps, les responsables marketing observent la réunion d'une salle adjacente grâce à une glace sans train, on filme également les échanges afin de procéder ultérieurement à une analyse approfondie.



- **L'entretien en profondeur :**

Consiste à chercher, lors d'une rencontre en face à face de longue durée, les motivations conscientes et inconscientes d'une personne. L'Enquêteur est en retrait : sa tâche est de faire parler l'interviewé en manifestant son écoute, sa bienveillance et sa compréhension ; il intervient le moins possible, si ce n'est pour relancer le discours de la personne interrogée. On distingue l'entretien non directif au cours duquel l'enquêteur intervient très peu et adopte une posture de neutralité bienveillante, de l'entretien semi-directif au cours duquel il dispose d'un guide d'entretien énonçant les principaux thèmes à aborder, quitte à relancer certains sujets en fin d'entretien s'ils n'ont pas été traités. La méthode semi-directive est la plus utilisée en marketing.

• **L'enquête à grande échelle**

L'approche quantitative, très répandue, est particulièrement utile pour des études sur les comportements, les connaissances, les attitudes, les préférences et la satisfaction. Elle repose sur un questionnaire individuel administré en face à face, par téléphone, internet, ou courrier.

Contrairement aux études qualitatives l'objectif est ici de rassembler des informations généralisables à l'ensemble de la population grâce à un large échantillon de personnes interrogés, en limitant le temps passé par chaque répondant pour traiter les questions posées. Les résultats observés sur l'échantillon sont ensuite analysés en établissant l'intervalle de confiance avec le quel on peut raisonnablement les généraliser.

Les enquêtes sont réalisées directement par les entreprises ou confiées à des sociétés d'études, lorsque les questions à poser sont très peu nombreuses, elles peuvent être intégrées à une enquête omnibus réalisée par une société d'étude, qui consiste à cumuler dans un même questionnaire les questions de plus plusieurs clients.

Les responsables marketing combinent souvent les méthodologies qualitatives et quantitatives car leurs avantages et leurs faiblesses sont en partie complémentaires. Les deux approches sont cependant fondées sur ce que les gens disent, ce qui peut générer des biais si les consommateurs ne souhaitent pas partager leurs convictions ou leurs comportements avec des tiers, ou s'ils ne s'en souviennent pas précisément. Il est, enfin, à noter que l'on observe

depuis quelques années une baisse de taux d'acceptation des consommateurs sollicités pour participer aux enquêtes.

- **Les données comportementales sur la clientèle**

Les clients laissent les traces de leurs achats sur des relevés scannés des magasins, les sites internet d'achat, les bases de données clients. Les responsables marketing peuvent apprendre beaucoup par ces données, et constater que, bien souvent, les comportements que les consommateurs déclarent ne correspondent pas à ce qu'ils font réellement. Ainsi, les consommateurs à haut revenus n'achètent pas forcément des marques reconnues et ont souvent recours aux marques de distributeurs et au hard discount, contrairement à ce qu'ils déclarent souvent. Globalement, dès que l'on dispose de données factuelle, il est préférable de les privilégier aux données déclaratives.

- **L'expérimentation**

L'approche la plus scientifique vise à établir un lien de cause à effet entre variables, elle consiste à faire varier les facteurs explicatifs envisagés dans un environnement soigneusement contrôlé, et à en observer les effets, le contrôle de l'environnement permet d'éliminer les hypothèses rivales qui pourraient expliquer les changements intervenus. On peut ainsi comparer des méthodes alternatives de formation des vendeurs, des stratégies de prix, des opérations promotionnelles et des campagnes publicitaires.

### 3) **Les instruments de collecte des données**

Parmi les instruments de collecte des données on trouve :

- **Le questionnaire**

C'est l'outil le plus courant. Il incorpore non seulement les questions posées, mais également les plages de réponse, c'est un instrument extrêmement souple du fait de la variété des questions pouvant être posées. L'élaboration d'un bon questionnaire requiert une certaine compétence et exige qu'il soit prétesté auprès d'un échantillon de la population interrogée, la préparation d'un questionnaire appelle des décisions sur la nature, la forme, la rédaction et la séquence des questions.

- **Les outils qualitatifs**

Les outils utilisés dans les études qualitatives doivent faire l'objet d'un soin particulier afin de faire ressortir des aspects qui ne sont pas exprimés spontanément à propos d'un produit ou d'une marque, parmi les techniques qualitatives fréquemment utilisées, on trouve les méthodes suivantes :

### **1/ Les associations de mots**

On demande au consommateur de citer tous les mots qui lui viennent à l'esprit lorsque l'on mentionne une marque. Dans le cas d'Andros, par exemple, les consommateurs évoquent les fruits, la confiture, la compote, l'enfant, le plaisir, les vitamines et le côté pratique. Une fois les évocations citées, on peut demander aux personnes interrogées de qualifier, pour chaque thème donné, sa force relative, son caractère plus ou moins favorable, et le degré de spécificité de la marque sur ce mot par rapport à d'autres marques de la même catégorie de produit.

### **2/ Les méthodes projectives**

Consistent à faire en sorte que les personnes interrogées projettent, consciemment ou non, un sentiment ou une sensation sur un objet extérieur à l'étude. On peut demander au consommateur interviewé de se projeter lui-même, par exemple en racontant l'histoire d'individus représentés sur un dessin en train de consommer un produit.

Un autre type de méthodes projectives repose sur la projection de l'objet traité dans l'étude, en demandant aux personnes interrogées d'en parler par métaphore. La méthode, appelée portrait chinois, consiste à demander ce que serait le produit ou la marque s'il s'agissait d'un animal, d'une planète, etc. On peut élargir la demande à tous les mots, adjectifs, verbes, qui viennent à l'esprit ce qui importe est non pas l'énonciation du nom de l'animal ou de la planète, mais l'ensemble des propos employés pour les décrire.

### **3/ La visualisation**

Consiste à faire faire à la personne interrogée un dessin ou un collage à partir de photos pour décrire ses perceptions, puis à lui demander de les commenter. Ces techniques sont largement

utilisées dans le cadre d'études exploratoires et publicitaires. Un des problèmes majeurs auxquels elles se heurtent est la difficulté d'interprétation du matériel collecté.

#### **4/ la personnification**

On demande de décrire quel type de personnes la marque ou le produit évoque. Pour oasis, les consommateurs mentionneront sûrement quelqu'un de bon vivant, d'optimiste, d'épanoui. La personne évoquée indique les qualités plus humaines de la marque.

#### **5/ L'interrogation progressive**

Une série de questions fondées sur le pourquoi vise à mieux comprendre les motivations profondes des consommateurs. Demandez à quelqu'un pourquoi il veut acheter un téléphone mobile Nokia « leurs mobiles ont l'air bien faits » (attributs), « pourquoi est-il important qu'un mobile soit bien fait ? » « Parce que les appareils sont solides » (avantages fonctionnel). « Pourquoi la solidité est-elle importante ? » « Pour que ma famille et mes collègues puissent me joindre sans problème » (avantage émotionnelle). « Pourquoi devez-vous être joignable à tout moment ? » « Pour savoir si l'on a besoin de moi » (essence de la marque). Nokia permet aux clients de se sentir disponibles et prêts à rendre service.<sup>9</sup>

### **1.2- La segmentation**

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 conséquentes 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 tout les consommateurs, quelque 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.

---

<sup>9</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, Op.cit P 114

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

### **1.2.1- 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.

### **1.2.2- Les critères de segmentation**

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

- Les critères généraux : le marché est segmenté selon les caractéristiques permanentes des consommateurs, on peut citer entre autres :
- Les critères démographiques : ils sont parmi les critères les moins pertinent mais les plus utilisés, vu leur facilité d'utilisation. On peut trouver le genre, très utilisé dans le marché des cosmétiques, de la presse, les lunettes, l'habillement. C'est un critère qui est, souvent associé à d'autres critères comme l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle. L'âge aussi est très utilisé notamment dans le marché de la musique, l'habillement... etc. les caractéristiques physiques, la taille du foyer, la composition de la famille sont autant de critères qu'on utilise pour différents marché
- Les critères géographiques : la région du consommateur, le climat (les matériaux de construction, les cosmétiques), le type d'habitat (les animaux domestiques).
- Les critères socio-économiques : le revenu du chef de foyer (marché des placements financiers), le niveau d'instruction (marché du livre et des spectacles), religion et degrés de pratique (produits alimentaires).

- Les critères psychographiques : il y a beaucoup de façon de définir le style de vie. Il est identifié sur la base des valeurs des opinions des consommateurs ainsi que la façon dont ils dépensent leur argent et leur temps. Ce critère peut constituer un élément de segmentation pour plusieurs marchés tel que la presse, le voyage, l'organisation des mariages.
- Les critères situationnels : Ce sont des critères liés à la situation d'achat, aux conditions d'acquisitions et d'utilisation du produit.
- Utilisateurs et non utilisateurs : la plupart des entreprises procèdent à cette segmentation, pour déterminer quels types 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'autre intervenant dans le processus d'achat.

### 1.2.3- Méthodes de segmentation

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

- **La méthode de fractionnement** : Elle consiste à découper une population en groupe de consommateurs à l'aide de critères préalablement établis pour expliquer les différences de comportement entre les consommateurs de différents segments. Ces méthodes cherchent à mettre en relation les variables à expliquer et les variables explicatives. Compte tenu du nombre important de variables explicatives possible, il est important de procéder à un choix de critères a 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 coûteuse, 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 à posteriori** : Elle s'appui sur l'étude combinée des fichiers des clients de l'entreprise et des statistiques de ventes ventilées en fonction des caractéristiques de profils. Cette méthode permet de définir à posteriori le 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.

- **La segmentation intuitive** : C'est une segmentation qui se fait sans aucune réflexion stratégique, elle se base sur l'intuition du dirigeant, c'est le cas des segmentations au niveau des petites entreprises, 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.

#### 1.2.4- Les conditions d'une bonne segmentation

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

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

\* Quels sont les médias fréquentés par différents consommateurs ?

\* Quels sont les canaux de distribution qui sont fréquentés par les consommateurs ?

### **1.3- 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 où elle a le plus grand potentiel à exploiter. Après sélection des segments, on opte pour une stratégie de marketing différenciée, une stratégie de marketing concentrée ou une stratégie marketing de marketing indifférenciée.

#### **1.3.1- Procédure de choix des segments-cible**

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

##### **1.3.1.1. 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 sensibilité à la marque et aux médias, le niveau de satisfaction des clients actuels et le niveau de satisfaction des clients de la concurrence.
- L'étude de la concurrence : elle consiste à identifier les concurrents de l'entreprise et à sur le segment ainsi que leur avantages concurrentiels, leur dépense en marketing et en communication.
- L'analyse de la concurrence va éclaircir sur le niveau des barrières à l'entrée sur ce segment.



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

Une fois que l'étude des segments est effectuée, l'autre étape consiste à classer ces segments selon un ordre de priorité.

### ***1.3.1.2. Le classement des segments***

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

L'entreprise doit retenir les segments qui ont le plus grand niveau d'attraction et le niveau de risque le plus faible. Il faut aussi tenir compte des ressources et compétences de l'entreprise, dans le sens où il faut s'engager dans des segments de marché où on a les capacités d'atteindre les objectifs. Dans la procédure de classement, l'entreprise exploitera le segment où elle est à la meilleure position concurrentielle.<sup>10</sup>

### **1.3.2- Les stratégies de couvertures de marché**

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

#### ***1.3.2.1. Un ciblage indifférencié***

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

---

<sup>10</sup> CHIROUZE Yves, Le marketing Etudes et stratégies, Ellipses, 2003, p 325

lait et de façon plus générale les commodités. Ce types de stratégies des rare dans une économie ou les désire exprimés par les consommateurs sont de plus en plus différents.

### ***1.3.2.2. Un marketing différencié complet***

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

### ***1.3.2.3. 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 définit en fonction des attentes et des consommateurs du segment choisi. Cette stratégie permet de devenir le spécialiste dans segment-cible, d'acquérir une position de quasi-monopole et d'accroitre la rentabilité grâce aux économies réalisées. Elle présente tout de même certains risques liés notamment à un effondrement de la demande sur le segment en question, une évolution, non anticipée, dans les attentes et besoins des consommateurs et l'entrée d'un concurrent plus fort. La focalisation sur une niche est une façon d'éviter la concurrence.

### ***1.3.2.4. 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.

---

<sup>11</sup> Lendrevie-lévy-lindon, « Mercator théorie et pratiques du marketing, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P334

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

## **2. La démarche opérationnelle**

La démarche opérationnelle consiste dans la réalisation des flux de décisions stratégiques élaborées par le service du marketing de l'entreprise concernant ses produits. L'entreprise va donc positionner ses produits sur le marché et, ainsi, se positionner.

### **2.1- Le positionnement marketing**

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

- La saturation des marchés et l'intensification de la concurrence : cette époque marque la fin de l'époque dite des trente glorieuses, les économies des grands pays industrialisés sont entrées dans une phase de ralentissement, combinée à une montée de nouveaux concurrents venus des pays émergents notamment d'Asie.
- L'encombrement publicitaire : les investissements en publicité ont atteint des niveaux très élevés. Le retour sur l'unité monétaire investie en publicité s'est réduit, d'où la nécessité de trouver de nouveaux moyens de se distinguer. À côté de la montée des dépenses en communication hors média, le positionnement a pris une place centrale dans la stratégie de marketing.
- Une abondance de l'offre et une multiplication des stratégies d'imitation.<sup>12</sup>

#### **2.1.1- 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 :

---

<sup>12</sup> Lendrevie-lévy-lindon, Op.cit P354

- Le positionnement est une politique qui cherche à influencer la position qu'occupe le produit dans l'esprit du consommateur. C'est un choix stratégique global, où le consommateur s'exprime à travers toutes les dimensions de l'offre.
- La finalité du positionnement est une finalité de perception, l'offre doit être perçue comme crédible, différente et attractive dans l'esprit du consommateur.
- 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.<sup>13</sup>

### **2.1.2- La démarche de positionnement**

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

- Les attentes de la cible : pour choisir un axe de différenciation on doit déterminer et hiérarchiser les attentes des consommateurs cibles. Ces dernières sont inventoriées à travers les études qualitatives et quantitatives. L'axe de différenciation peut être constitué à partir des performances du produit, ou de l'imaginaire du produit ou de la marque.
- Connaître les atouts du produit : c'est l'analyse des atouts potentiels du produit.
- Connaître les positionnements des concurrents : la perception du produit se fait de façon comparative, d'où la nécessité de connaître les positionnements des produits concurrents.

La première étape dans l'analyse du positionnement des concurrents est souvent une étude 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.

---

<sup>13</sup> Kotler, Marketing management, 11<sup>e</sup> édition, in Al Ries et Jack Trout, « le positionnement : la conquête de l'esprit », Mc Garw-Hill, 1986.

### 2.1.3- 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 induire des ventes et une rentabilité acceptable pour l'entreprise. Ce critère est important surtout si le segment visé est étroit.
- Le positionnement doit durer dans le temps. La durabilité repose sur la stabilité des attentes des consommateurs de l'image qu'ils ont de la marque existante et des atouts des produits.

### Conclusion

Le marketing est un concept en perpétuelle évolution, en effet le paysage économique n'est pas celui des années passées, et le marketing ne doit pas se limiter à la banque des produits. En effet, le marketing est une fonction qui met en place des outils d'analyse stratégique (segmentation, ciblage, positionnement et étude de marché), dans le but de créer de la valeur aux clients et à l'entreprise. Enfin, pour préserver le capital client, la fonction marketing dans l'entreprise, met en place des outils et des programmes de fidélisation que nous présenterons dans le chapitre suivant.

# **CHAPITRE II**

## **LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIE MARKETING**

# CHAPITRE II

## LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIE MARKETING

---

### Chapitre II : Les fondements théoriques de la stratégie marketing

#### Introduction

L'entreprise, dans sa globalité est en interaction avec son environnement et le système de relation qu'elle construit avec ce dernier, constitue un contexte qui influence ses actions et ses décisions. L'entreprise se trouve dans l'obligation d'agir afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise fait appel au marketing stratégique, une démarche d'analyse qui lui permet d'établir un diagnostic interne et externe qui portera essentiellement sur ses capacités, ainsi que la façon d'agir vis-à-vis de la concurrence. Le marketing stratégique permet à l'entreprise d'analyser et de déterminer sur quels segments se positionner, comment et par quels moyens elle peut atteindre ses objectifs.

Ainsi, dans ce deuxième chapitre, seront exposés les différents concepts fondamentaux de la stratégie marketing.

#### Section 1 : La stratégie marketing

La stratégie marketing est une partie prenante de la stratégie des entreprises d'aujourd'hui. Une stratégie marketing peut être définie comme l'outil permettant à une entreprise de concrétiser ses objectifs tracés en termes de volumes des ventes à réaliser avec le minimum de risques.

##### 1. Concepts et définitions de la stratégie marketing

###### 1.1- Définition de la stratégie marketing

Le rôle du marketing stratégique va être d'orienter vers les opportunités économiques attractives pour elle. Son objet est de préciser la mission de l'entreprise, de définir des

objectifs, d'élaborer une stratégie de développement et de veiller à maintenir une structure équilibrée du portefeuille de produit.

Nous allons définir la stratégie marketing comme une orientation de toutes les actions menées par une entreprise à fin d'atteindre un objectif donné. Elle permet d'acquérir un avantage concurrentiel sur un marché.

### ***1.2- Les trois niveaux de la stratégie***

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie.

#### **1-2-1- La stratégie d'entreprise ou Corporate**

La stratégie Corporate concerne le dessin du périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

#### **1-2-2- La stratégie par domaine d'activité**

C'est le deuxième niveau qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents, et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle, domaine d'activité (DAS) ou stratégie business unit (SBU), est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.<sup>14</sup>

#### **1-2-3- Les décisions opérationnelles**

Le troisième niveau de la stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. L'alignement entre les trois niveaux de la stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse. La stratégie est toujours un exercice complexe.

---

<sup>14</sup> Sicard, Claude, « L'audit de stratégie », (1997), Paris : Ed. Dunod, P09.



### **1.3- Conceptions de base de la stratégie**

Deux conceptions de la stratégie peuvent être envisagées qui sont en réalité plus complémentaires qu'opposées.

#### **1-3-1- 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 directs, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manière différente, en d'autres termes, il s'agit de rechercher un avantage défendable dans un produit-marché déterminé, ce qui implique les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs clés du succès dans le produit-marché ou segment considéré ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ces facteurs clés du succès ?

Sur la base de ces informations, l'entreprise peut :

- 1/ Evaluer la nature de l'avantage par rapport auxquels elle est mieux placée,
- 2/ Décider de se créer un avantage concurrentiel dans un domaine particulier,
- 3/ Tenter de neutraliser l'avantage concurrentiel détenu par la concurrence.

#### **1-3-2- Conquérir les marchés futurs**

La seconde conception de la stratégie 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 tiers parti des futures opportunités offertes par ce marché formulent les cinq recommandations suivantes pour la mise en œuvre de cette stratégie volontariste :

- Ne considérez pas l'état du marché comme une donnée incontournable.
- La concurrence n'est pas la référence obligée.
- Concentrez-vous sur ce que les acheteurs apprécient le plus.

#### **1-3-3- Les stratégies de base dans les marchés existants**

On considère habituellement qu'il existe deux grandes options stratégiques de base face à la concurrence : une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation. Ces deux stratégies peuvent être orientées soit par la totalité du marché, soit vers un segment particulier.

#### **1.4- Les stratégies concurrentielles**

D'abord, une stratégie vise les concurrents, ceci est le point commun entre les deux stratégies de développement et concurrentielle. Par contre, d'une part, la stratégie de développement est mise en place que lorsque l'entreprise veut s'améliorer par soi-même et, si c'est possible, vaincre les autres concurrents existants dans le marché par l'augmentation de son chiffre d'affaire, d'autre part, la stratégie concurrentielle a pour objectif que l'entreprise vainque ses concurrents par l'augmentation de sa part de marché. Cependant il existe 4 types de stratégies concurrentielles qui sont :

##### **1-4-1- La stratégie de leader**

Chaque secteur d'activités a une entreprise qui s'accapare de la plus grande part du marché, connu sous le nom du leader. Cette dernière représente un pôle de préférences que les autres entreprises cherchent à attaquer, à imiter, ou à éviter. Ainsi dans ce groupe on peut citer : Michelin (pneumatique), L'OREAL (cosmétique), COCA (boissons gazeuse), etc.....

Pour le maintien de la première place sur le marché, qui est l'objectif primordial du leader, trois stratégies se présentent à lui : l'accroissement de la demande primaire, la protection de la part du marché et l'extension de la part du marché.

##### **1-4-2- La stratégie de challenger**

Après le leader qui occupe la place royale sur le marché, vient le challenger dont les soucis majeur est l'élargissement de sa part de marché au détriment d'un concurrent.

Suite a la fixation de son objectif, l'entreprise va choisir son opposant car contrairement à la guerre où l'ennemi est prédéterminé, le challenger a le choix d'attaquer l'un de ses concurrents.

##### **1-4-3- Les stratégies du suiveur**

Par connaissance de la capacité et de la force de réaction du leader, ce n'est pas toutes les entreprises en position de dauphin qui se hasarde à l'attaquer. Cette dernière catégorie se contente de sa seconde position et imite le leader voyant que l'imitation est d'autant plus rentable que l'innovation.

Il ne faudrait surtout pas déduire de ce fait qu'un suiveur n'a pas besoin de stratégie, car suivre ne veut pas dire rester inactif en attendant que les choses viennent seules. Au contraire un suiveur doit avoir une vigilance fondée sur un courant de recherche commerciale, pour pouvoir comprendre ses stratégies, le suiveur doit procéder à une surveillance attentive du

leader afin de contrôler certains facteurs tel que le coût d'approvisionnement, coût de production et investissements commerciaux.

#### **1-4-4- La stratégie du spécialiste**

Contrairement aux leaders, challenger et suiveur, il existe certaines entreprises qui ne s'intéressent qu'à une petite partie du marché, sur laquelle elles vont concentrer leurs efforts afin de se spécialiser, chose pour laquelle on les appelle les spécialistes.

Un spécialiste opte pour une politique dite politique de créneau dont le cheval de bataille est la spécialisation dans une activité bien déterminée. Cette politique engendre des résultats positifs et des gains très importants vu l'expérience acquise par l'entreprise et les économies d'échelle qui augmentent de plus en plus.<sup>15</sup>

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

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

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

---

<sup>15</sup> Jean-Pierre Détrie, « Strategor : Politique générale de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2005, P.110.

- L'inflation dans les coûts réduit le différentiel de prix nécessaire pour s'imposer vis-à-vis de la concurrence.

### **1.6- Les stratégies de concentration (spécialisation)**

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

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

### **1.7- Les stratégies de différenciation (distinction)**

Une stratégie de différenciation consiste à faire une offre dont le caractère spécifique est reconnu et valorisé par les clients. Ils acceptent de payer un prix supérieur pour des propositions à forts bénéfices perçus.

La stratégie de différenciation relève d'une démarche radicalement différente des stratégies de domination par les coûts.

La différenciation de l'offre peut reposer sur de nombreux éléments qu'on regroupera dans un premier temps en trois sources principales de différenciation :

- Les attributs et les performances du produit, comme l'innovation, la qualité, le design, l'étendue des fonctions.
- Les éléments intangibles de l'offre, comme l'univers de référence, l'originalité, le prestige.
- L'adaptation aux besoins particuliers de clients, à des modes ou à des occasions de consommation comme le lieu de consommation, l'adaptation du produit au moment de la journée ou de l'année.

Une stratégie de différenciation peut se traduire par une politique de fortes marges et de faibles volumes ( luxe ) ou bien de marges conséquentes et de plus forts volumes ( premium Price ).

## **2. La démarche générale de réalisation d'une stratégie marketing**

L'élaboration d'une stratégie marketing se définit comme un processus consistant à analyser les opportunités existantes sur le marché et à choisir une cible, un positionnement, des plans d'actions et un système de contrôle qui permet à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. Il est indispensable de comprendre l'entreprise dans son environnement pour choisir une stratégie pertinente, qu'elle devra mettre en œuvre efficacement. Pour cela, nous avons jugé nécessaire de présenter les grandes étapes que nous allons développer ci-dessous.

### **2.1- Les outils de l'analyse stratégique**

La finalité des outils stratégiques est d'aider cette réflexion. Chaque outil d'analyse stratégique trouve son utilité dans des contextes et des problématiques bien identifiés. Une mauvaise utilisation donnera des résultats faussés.

Aussi il est important de bien connaître le cas d'application de chacun. Une fois maîtrisés ils se révèlent être très utiles pour représenter une situation et faciliter les décisions.

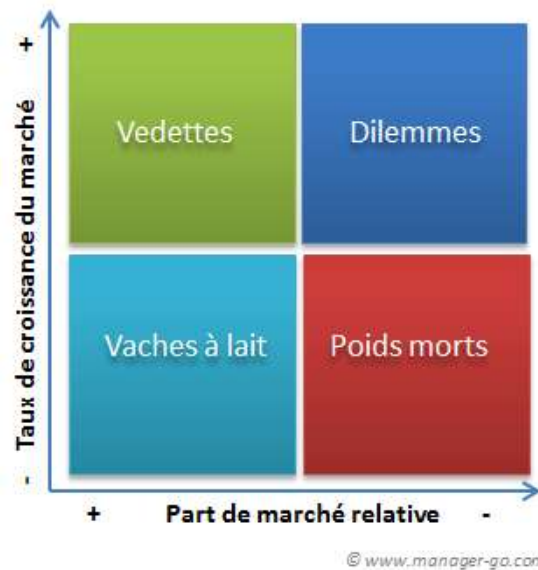
#### **1) La matrice du Boston Consulting Group**

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 nécessité 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 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 quant elle est Supérieure.

Figure II. 1 – La matrice du Boston Consulting Group



Source : www.manager-go.com

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

- 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.

## 2) La matrice SWOT : c'est une matrice à double analyse (interne et externe).

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) appelée aussi AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante :

- **Les menaces** : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.
- **Opportunités** : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique etc...
- **Forces** : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple : une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...etc.
- **Faiblesses** : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc. Le tableau ci-dessous représente de la matrice SWOT.

Après avoir analysé l'environnement avec tous les enjeux pouvant se présenter, l'entreprise doit ensuite déterminer une stratégie ou une politique dans l'objectif d'assurer sa pérennité d'où le concept des « choix stratégiques ».

Figure II. 2 – La matrice SWOT



Source : [www.creerentreprise.fr](http://www.creerentreprise.fr)

### 3) L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une entreprise opère. Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

La méthode PESTEL est utilisée dans un premier temps comme une liste de contrôle. En effet, il s'agit pour l'entreprise de ne surtout pas oublier de prendre en compte un facteur qui peut avoir un impact.

Il faut signaler qu'avec l'émergence de la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou encore le développement assez rapide de la législation, les entreprises incluent dans leur analyse les variables écologique et législative d'où « le PETEL au lieu de PEST ».

L'analyse PESTEL peut être utilisée dans l'entreprise pour la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PESTEL peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PESTEL en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

De ce fait, cette analyse doit être un outil de régénération pour l'entreprise, l'entreprise obtiendra les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et d'innovation participative et en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.



A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

Cette analyse requiert également une analyse Environnementale et Légale, en effet, ces deux axes sont présentés ainsi :

- **L'axe Environnemental**

- Politique d'économie d'énergie ;
- Responsabilité sociale ;
- Sensibilités et forces écologiques ;
- Lois sur la protection de l'environnement.

- **L'axe Légal**

- Droit du travail ;
- Législation sur la santé ;
- Normes comptables et réglementation financière ;
- Loi sur la protection de l'environnement ;
- Lois sur les monopoles.

Quant aux avantages et inconvénients de l'analyse PESTEL, cette analyse peut présenter les avantages qui suit.

- Permettre de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macroéconomique;
- Encourager le développement d'une pensée stratégique ;
- Permettre de prendre conscience de menaces éventuelles ;
- Permettre d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces ;
- Permettre à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.

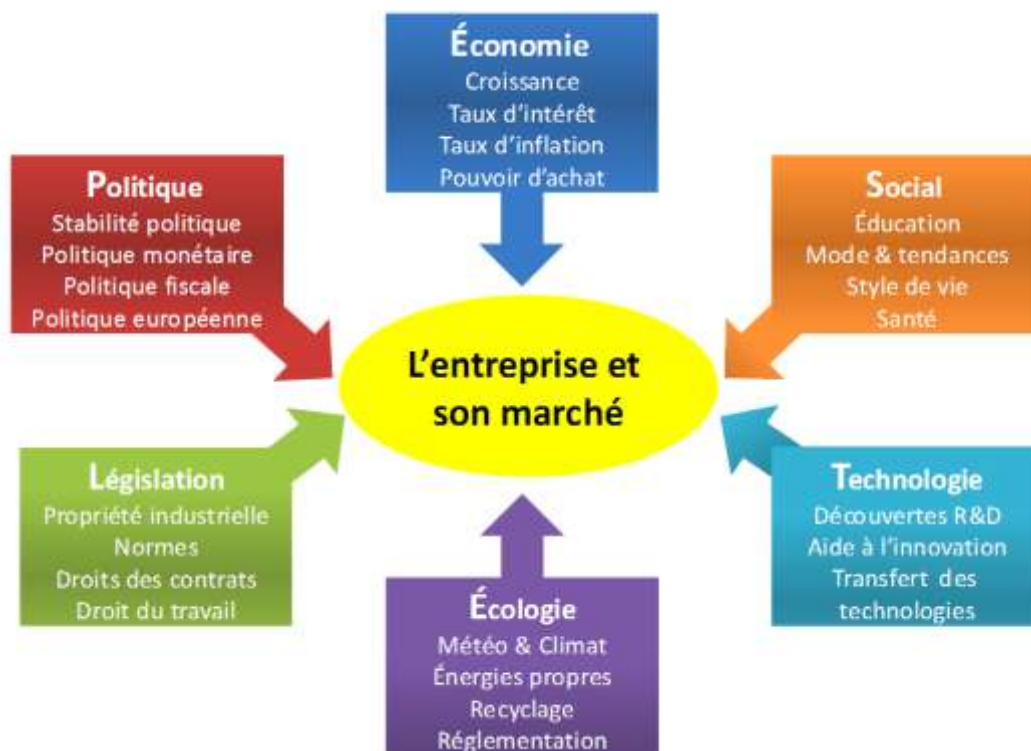
Néanmoins, elle peut comporter certaines limites, entre autres :

- Ne se contente que de fournir un inventaire ;
- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent ;
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse ;
- Ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Pariente.S : «Analyse financière et évaluation d'entreprise », édition Pearson, paris,2013, p232.

Figure II. 3 – La matrice PESTEL



Source : [www.creer-mon-business-plan.fr](http://www.creer-mon-business-plan.fr)

#### 4) Les cinq forces de Porter

Le modèle des cinq forces de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprise concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle, par exemple celle due à la possibilité de nouveaux entrants ou l'apparition de nouveaux produits de substitution, et une concurrence au sein de la filière, avec les fournisseurs en amont et les clients en aval.

Porter va plus loin, il identifie une relation inverse entre l'intensité des forces concurrentielles, qui ne se limite donc pas à la seule rivalité concurrentielle entre les entreprises en place, et la rentabilité du secteur. Ainsi, même si une entreprise occupe une position dominante dans son secteur, sans être menacée par des entrants potentiels, l'existence de produits de substitution nombreux et peu coûteux limite sa liberté tarifaire et réduira sa rentabilité.

Le modèle des 5 forces de Porter s'agit d'une veille qui a pour but d'éviter de mettre l'avantage concurrentiel de l'entreprise en danger et d'assurer la profitabilité des produits à long terme, il représente l'environnement concurrentiel de la firme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de

stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend des forces suivantes :

1. L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur ;
2. La menace de nouveaux entrants ;
3. La menace de produits de substitution ;
4. Le pouvoir de négociation des clients ;
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Souvent ce modèle est complété par une 6e force, les pouvoirs publics (Etat). C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter. Ainsi, ce modèle permet à l'entreprise d'acquérir ce qu'on appelle un facteur clés de succès (FCS), se définit comme étant l'ensemble des atouts de l'entreprise qu'elle prend en considération pour s'attaquer à un marché et qu'il faut identifier dans l'environnement cela pour disposer d'un avantage concurrentiel. Ainsi, nous pouvons expliquer le déploiement de la méthode des cinq forces de Porter comme suit :

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur**

Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ... etc.

- **La menace de nouveaux entrants**

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises, soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légale (brevets, réglementations, ...), industrielles (produits ou marque unique, ...), etc. L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, ... etc.

- **La menace de produits de substitution**

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ... etc.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

Figure II. 4 – Modèle des cinq forces de Porter



Source : [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)

## 2.2- *Les étapes de réalisation de la démarche marketing*

### 1- **L'analyse SWOT**

On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. On appelle cette étape « analyse SWOT », en référence aux initiales des termes en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

#### - **L'analyse externe (opportunités et menaces)**

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

#### • **Les opportunités**

Une opportunité pour une entreprise correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Les opportunités liées au macro-environnement peuvent prendre des formes très diverses. Par exemple, le développement de la natalité en France constitue une opportunité pour les fabricants de couches-culottes et de petits pots ; l'évolution de la réglementation fiscale suggère de nouveaux produits aux sociétés financières ; la convergence technologique intersectorielle inspire de nouveaux produits et services hybrides, comme les téléphones portables permettant de filmer ; Internet permet de personnaliser certains produits jusque-là proposés uniquement sous une forme standardisée ; certains services fondés sur le Web simplifient le processus d'achat des clients, tels les sites de comparaison des prix ; etc.

Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, ou des évolutions des partenaires et des concurrents. Par exemple, on peut identifier des segments de clientèle non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement ; on peut identifier de nouveaux modes de distribution pour un produit existant (par exemple le vin sur Internet) en lui associant des services spécifiques ; on peut développer une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits.

La valeur d'une opportunité est liée à un attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer parti de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et de sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée. En suivant le schéma de la figure 2.6-A, on peut distinguer les différentes catégories d'opportunités. La plus attrayante est la première, car elle a le plus fort impact sur le marché et car l'entreprise dispose des capacités nécessaires pour en tirer parti efficacement. La deuxième est intéressante du point de vue du marché, mais l'entreprise est-elle en mesure de la mettre en œuvre avec succès ? La troisième est facile à concrétiser, mais n'a guère d'impact. Enfin la dernière peut être délaissée (provisoirement).

Si l'on observe l'émergence d'une tendance sur le marché susceptible de donner lieu à un nouveau produit, plusieurs questions doivent être posées :

- Pourra-t-on fournir efficacement les bénéfices liés à cette opportunité à un segment de clientèle ?
- Peut-on identifier précisément la cible et la contacter de manière rentable via des médias et des réseaux de distribution ?
- L'entreprise dispose-t-elle des compétences et des ressources critiques pour fournir les bénéfices considérés aux clients visés ?
- Peut-elle mieux le faire que ses concurrents actuels et potentiels ?
- La rentabilité probable répond-elle aux critères financiers de l'entreprise ?

- **Les menaces**

Inversement :

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser. Dans la figure 1, la direction générale devra faire particulièrement attention aux menaces n°1 et 3, compte tenu de leur probabilité de réalisation. Elle devrait, pour chacune, préparer une stratégie de réponse au cas où la menace se matérialiserait. La menace n°2 pourrait affecter sensiblement l'entreprise, mais n'a guère de chances de se concrétiser. La menace n°4, quant à elle, semble relativement secondaire.

Figure II. 5 – Matrice des menaces

		Probabilité de réalisation	
		Élevé	Faible
Niveau d'impact	Élevé	1	2
	Faible	3	4

Exemples de menaces :

- 1) Récession économique.
- 2) Augmentation du coût des matières premières.
- 3) Réglementation plus contraignante au niveau de l'utilisation des données personnelles pour les boutiques E-Commerce
- 4) Lancement d'un gros concurrent souhaitant développer son CA avec une boutique E-Commerce

Source : [www.technique-de-vente.com](http://www.technique-de-vente.com)

### - L'analyse interne (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses. On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer.

Reste la question essentielle : une entreprise devrait-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut afin d'attaquer de nouveaux territoires ? La question s'est longtemps posée chez Texas Instruments où deux écoles s'affrontaient : les partisans d'un recentrage sur l'électronique industrielle, dans laquelle l'entreprise dispose de forces réelles, et ceux qui souhaitent poursuivre l'introduction de produits grand public, pour lesquels elle manque d'atouts.<sup>17</sup>

### 2- La formulation des objectifs

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

<sup>17</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, Op.cit P 56

Pour être véritablement utiles et intégrés à un système de gestion par objectifs (GPO), les objectifs doivent être :

- Hiérarchisés. Par exemple, un objectif de taux de rentabilité peut-être atteint en augmentant le bénéfice ou en réduisant le capital investi. Le profit résulte lui-même du chiffre d'affaires et des coûts. Le chiffre d'affaires s'obtient en multipliant un volume par un prix. En procédant ainsi, on peut spécifier de plus en plus finement les objectifs.
- Quantifiés dans la mesure du possible. Déclarer qu'il faut « accroître la rentabilité des produits » n'est guère satisfaisant. Préciser qu'il s'agit de « la faire progresser de 15 % en deux ans » est plus clair.
- Réalistes. Fixer un objectif de rentabilité impossible à atteindre engendre des frustrations. Le choix final devra se faire à partir de l'analyse des opportunités offertes sur le marché et des ressources internes de l'entreprise.
- Cohérents. L'entreprise ne peut pas optimiser tous les indicateurs à la fois.

Toute entreprise doit trouver un équilibre entre la marge unitaire et la part de marché ; la pénétration des marchés existants et le développement des nouveaux marchés ; les objectifs financiers et les objectifs à caractère non lucratif ; la croissance et la limitation des risques. Chacun de ces objectifs suppose une stratégie marketing différente.

On considère souvent qu'il faut choisir entre les profits à court terme et les gains de parts de marché. Ainsi, Volkswagen a un chiffre d'affaires 15 fois supérieur à celui de Porsche, mais cette dernière a une rentabilité sept fois plus forte que celle de Volkswagen. D'autres entreprises, comme Google, Samsung et Microsoft, parviennent à maximiser à la fois la rentabilité et la croissance.

### **3- La formulation de la stratégie**

Les objectifs précisent le point d'arrivée souhaité, tandis que la stratégie identifie la trajectoire pour l'atteindre.

#### **- Les stratégies génériques de Porter**

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

- La domination par des coûts
- La différenciation



- La concentration

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

La difficulté à formuler une stratégie réside dans le risque d'être copié par les concurrents. Selon Porter, une entreprise peut considérer qu'elle a une stratégie lorsqu'elle accomplit des activités différentes de celle de ses concurrents ou lorsqu'elle accomplit les mêmes activités de manière différente.

- **les alliances stratégiques**

De plus en plus d'entreprises prennent conscience qu'elles ne peuvent devenir ou rester leaders sur leur marché sans former des alliances avec des sociétés qui complètent ou renforcent leurs ressources et leurs compétences. Dans le transport aérien, par exemple, pratiquement toutes les grandes compagnies ont décidé de se regrouper au sein de réseaux de partenariat. Ainsi, la star alliance rassemble une vingtaine d'entreprises dont LUFTHANSA, AIR CANADA, UNITED AIRLINES, SINGAPORE AIRLINES, ANA, AIR CHINA et AIR NEW ZEALAND ; de même, AIR France-KLM a passé des accords avec KOREAN AIRLINES, DELTA, AEROMEXICO, AEROFLOT et CZECH AIRLINES au sein de SKYTEAM.

De nombreuses alliances stratégiques se traduisent par des pratiques marketing conjointes. Il existe quatre formes d'alliances en marketing :

- **Les alliances produit ou service** : de nombreux arrangements sont possibles, depuis les simples cessions de licence (lunettes DIOR) jusqu'aux produits lancés en commun (la carte AIR France- AMERICAIN express)
- **Les alliances de communication** : elles peuvent prendre différentes formes : communication mentionnant la marque du partenaire, voire communication commune (mailing commun CHANEL-Eres pour promouvoir la lingerie et les vêtements des deux marques) ; distribution d'un échantillon avec le produit du partenaire (pastilles Sun données lors de la livraison d'un lave- vaisselle WHIRLPOOL) ; mise à disposition de produits joints ( produits Disney dans les menus enfants McDonald's lors de la sortie d'un film), etc.

- **Les alliances logistiques** : une société peut louer à une autre ses entrepôts ou sa force de vente ; par exemple, les produits Géant vert (PILLSBURY) ont été pendant longtemps distribués par la force de vente de Buitoni.
- **Les alliances tarifaires** : elles sont très fréquentes. Les hôtels et les loueurs de voiture offrent, par exemple, souvent des réductions de prix croisées.

Bien gérées, les alliances permettent aux entreprises de compléter leurs forces et de combler leurs faiblesses à un coût raisonnable. Il semble, pour cette raison, qu'elles soient appelées à se développer.<sup>18</sup>

#### **4- Formulation et évaluation du marketing-mix**

Une fois que les premières étapes de l'élaboration d'une stratégie marketing franchies, il reste à traduire correctement les options stratégiques fondamentales sous forme d'un marketing-mix précis. C'est-à-dire que l'ensemble des décisions relatives à la politique de produit, à la politique de prix, à la politique de distribution et à la politique de communication du produit doivent être cohérentes.

##### **1/ La formulation du marketing-mix**

Le marketing-mix doit être la traduction concrète des orientations stratégiques qui ont été prises en cours des étapes précédentes, notamment de celles concernant le positionnement du produit, les principales rubriques d'un marketing-mix comportent :

- **Politique produit**

La politique produit traite les points suivants.

- Les caractéristiques intrinsèques du produit (forme, goût, composition, etc.)
- La composition de la gamme (les dimensions etc.)
- Le conditionnement (l'emballage, nombre d'unités, etc.)
- Le cycle de vie du produit.

- **Politique prix**

La politique prix d'entreprise consiste à fixer les prix auxquels elle vendra ses différents produits à ses clients. Les principaux facteurs dont un responsable marketing doit tenir compte pour fixer les prix sont les objectifs généraux de la stratégie marketing, à savoir :

- La structure des coûts.

---

<sup>18</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, Op.cit P 59

- Les prix des produits concurrents.
- L'élasticité de la demande.

La fixation des prix est importante en raison de la sensibilité des consommateurs au prix, les producteurs doivent tenir compte de l'effet du prix sur le volume des ventes et sur la rentabilité de l'entreprise.

- **Politique de distribution**

La démarche générale du marketing s'applique aussi au secteur de la distribution. Elle devrait commencer par l'analyse du marché, car il existe différents circuits de distribution, on doit suivre plusieurs étapes :

- L'analyse des fonctions de distribution pour chaque produit ou gamme de produits.
- La détermination des solutions possibles.
- Le choix d'une solution.

La politique de distribution doit traiter les points suivants :

- Les choix des canaux de distribution.
- Le montant du budget à prévoir.

- **Politique de communication**

Il est important pour une entreprise d'avoir une vision globale de sa politique de communication, afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximale des différents moyens de communication qu'elle utilisera.

Communiquer, c'est mettre en commun une information, une idée ou une attitude, pour ce faire, il faut quatre éléments organisés en système.

Les moyens de communication dont dispose une entreprise sont très nombreux et variés :

- Les médias (presse, TV, affichage, etc.)
- Les hors médias (marketing direct, promotion, sponsoring, salons et foires, etc.)

Les principaux aspects de la politique de communication doivent être définis au stade de la formulation du marketing-mix qui est :

- le montant global du budget
- le choix des catégories de médias à utiliser (TV, radio, presse, etc.)
- les types de moyens positionnels qui seront utilisés.

## **2/ L'évaluation du marketing-mix**

Il faut se demander dans quelle mesure les objectifs généraux seront atteints. Une évaluation doit se faire de manière qualitative et quantitative.

- **Evaluation qualitative**

Avant de se livrer à une évaluation chiffrée des résultats probables, le responsable doit se demander si le marketing-mix respecte plusieurs principes dont :

- Le principe de cohérence avec toutes les composantes du marketing et du positionnement.
- Le principe d'adaptation au marché et aux consommateurs.
- Le principe de sécurité selon lequel la stratégie adaptée doit donner des résultats acceptables.

- **Evaluation quantitative**

Cette évaluation consiste à prévoir d'une manière chiffrée les effets attendus. Les principaux objectifs quantitatifs qui peuvent être assignés à une stratégie marketing sont :

- Le volume de ventes que l'on peut espérer obtenir.
- Le part de marché que l'on peut en attendre.
- Les résultats financiers.<sup>19</sup>

## **Section 2 : La planification et le contrôle des activités marketing**

Après avoir présenté le contexte de la stratégie marketing dans la première section, nous allons procéder dans cette deuxième section à présenter les méthodes et les principes de la planification des activités marketing ainsi que les outils de leur contrôle. Parmi les différents choix que le responsable marketing doit effectuer, il sélectionne une activité qu'il juge la plus pertinente, il évalue sa viabilité, il planifie sa concrétisation puis, il procède à son contrôle.

### **1- La planification des activités marketing**

La planification des activités de l'entreprise est sans aucun doute la plus cruciale des activités que le gestionnaire doit exécuter. Planifier, c'est mettre sur pied des programmes d'action dans lesquels les objectifs visés sont clairement définis. C'est également déterminer les modes de financement prévus et les étapes de la réalisation de ces programmes. Prévoir les activités futures de l'entreprise, à court et à long terme, permet au gestionnaire de diriger, d'intégrer et

---

<sup>19</sup> Lendrevie-lévy-lindon, Op.cit P 867.

de contrôler le développement et le fonctionnement de l'entreprise, il est donc de toute première importance pour la survie et le succès à long terme d'une entreprise de planifier aujourd'hui ce qu'elle sera demain. La planification en marketing s'avère d'autant plus importante qu'elle constitue le lien entre ce que l'entreprise peut offrir et les besoins et les attentes des consommateurs. Ce type de planification a donc pour but de prévoir les activités de l'entreprise qui touchent le marketing et d'instaurer certaines mesures pour en contrôler les résultats. Le marketing a pour rôle d'aider à réaliser les objectifs généraux de l'entreprise.

Le plan marketing est l'outil le plus utilisé lors du processus de planification en marketing. Qu'est-ce que le plan marketing ? Et à quoi sert-il ? Le plan Marketing sert d'abord à des fins stratégiques, car il oblige l'entreprise à analyser périodiquement la situation d'un produit sur le marché et à en prévoir l'évolution, de même qu'à anticiper les actions des concurrents. Il permet surtout d'évaluer les avantages concurrentiels d'un produit et de s'ajuster périodiquement à la lumière des résultats obtenus. Ensuite, le plan marketing sert à coordonner les efforts et à contrôler les actions individuelles. La réalisation du plan marketing permet donc une meilleure adaptation de l'entreprise à ses marchés. Ce plan oblige l'entreprise à examiner les nouvelles possibilités de développement des produits et des marchés, à reconnaître les changements et les mutations de l'environnement, et favoriser l'utilisation optimale de ses ressources financières, humaines et matérielles. Le plan marketing est donc l'outil de planification indispensable à toute entreprise. L'élaboration d'un plan marketing offre plusieurs avantages pour l'entreprise. Ces avantages sont présentés comme suit :

- Obliger la direction de l'entreprise à prendre conscience des modifications de l'environnement dans lequel elle évolue et auxquelles elle doit s'adapter si elle veut progresser ;
- Permettre de reconnaître les secteurs d'activités qui offrent les meilleures possibilités pour l'entreprise et leur allouer des ressources financières, humaines et matérielles ;
- Permettre d'éviter le gaspillage des énergies en concentrant les efforts vers des objectifs communs précis, définis d'avance ;
- Permettre de contrôler des activités par comparaison des résultats obtenus avec les objectifs précédemment établis ;
- Fournir un cadre de référence à la prise de décision et obliger les responsables à agir pour que les choses arrivent plutôt que réagir aux événements.

Comme il se veut un outil de travail, le plan marketing n'est donc pas un document abstrait, mais plutôt une analyse pratique de la situation et un engagement pour l'avenir.

### **1.1- Catégories des plans marketing**

Les plans marketing sont souvent classés soit en fonction de leur objet, ou de leur horizon.

#### **1.1.1- Classification par objet**

On entend dire par l'objet d'un plan marketing, l'importance de son contenu, les niveaux qu'il concerne au sein de l'entreprise et son degré de généralité. Au degré le plus important, la planification peut concerner l'ensemble de la stratégie marketing de l'entreprise, comme elle peut être confondue avec la politique générale de l'entreprise. C'est donc une catégorie d'objectifs généraux et une analyse prévisionnelle également très générale de l'environnement.

En ce qui concerne un niveau peu global, un plan marketing peut concerner une seule activité ou produit de l'entreprise. Au niveau le plus bas, un plan marketing peut concerner une seule composante du mix marketing d'un produit déterminé.

#### **1.1.2- Classification par horizon**

On a coutume à classer les plans marketing en long, moyen et court termes. Un plan de court terme comporte des actions qui devront être exécutées dans moins d'un an. Le moyen terme varie entre un et cinq ans, et enfin le long terme regroupe tous les plans qui dépassent les délais plafonds d'un plan de moyen terme. Malgré leur diversité, les plans ont une certaine unité qui tient à la démarche qu'on est amené à suivre pour élaborer les stratégies.<sup>20</sup>

### **1.2- Les procédures de la planification**

#### **1.2.1- Qui doit planifier ?**

La responsabilité d'élaborer le plan marketing d'une activité incombe sur la personne qui est à la charge de l'activité relative quel que soit son niveau hiérarchique au sein de l'entreprise. Dans le cas où les plans exigent des grands moyens matériels, l'entreprise peut confier ces travaux à l'un des organismes spécialisés dans le domaine de la planification. Pour permettre la cohérence du plan marketing, il va falloir l'existence et la présence d'un comité constitué des chefs de produits, directeur de publicité, directeur des ventes, chef de service des études commerciales, etc.

---

<sup>20</sup> L.L.Lendrevie, mercator, 7ème édition, Ed dalloz, paris 2003, page 1076.

### **1.2.2- Quand doit-on planifier ?**

Les plans de base ont des dates fixes et les responsables marketing les élaborent avec une certaine périodicité. Cependant, pour certains plans spécifiques, qui sont relatifs à des actions particulières, il ne sera pas possible de prévoir une période de préparation. Ce genre de plans est élaboré au coup par coup. Un plan annuel de marketing à long terme, sera par exemple révisé et éventuellement prolongé chaque année. De même, annuellement et à chaque date précise, seront élaborés et approuvés les plans marketing relatifs à chaque produit ainsi que les plans annuels de publicité et de promotion.

### **1.2.3- Comment doit-on planifier ?**

L'interdépendance des plans et la complexité de certains d'entre eux par leur particularité font les deux difficultés majeures de la planification. La hiérarchie normale des plans va des plus généraux aux plus particuliers, le respect de cette hiérarchie impose que l'on commence par définir au moins, dans leurs grandes lignes, les plans généraux avant les plans particuliers.<sup>21</sup>

## **2- Le contrôle des activités marketing**

De même qu'une entreprise doit porter tous les soins appropriés lors de la préparation de la stratégie ou du plan marketing, elle est dans l'obligation de les vérifier et de les contrôler après les avoir réalisés. Les objectifs recherchés à travers un contrôle sont de l'ordre de trois : définir avec précision les objectifs poursuivis et les normes à respecter, expliquer les déviations éventuelles de la situation actuelle de celle qui est normale, et enfin parvenir à prendre les mesures correctives à l'égard des déviations constatées.

### **2.1- Le contrôle des ventes**

Souvent, les responsables marketing se contentent de la connaissance globale des ventes et les prennent pour un baromètre de leur activité. Cependant, afin que la connaissance des ventes soit un instrument de contrôle et d'action, elle doit être décomposée en fonction de ses différents critères, être comparée aux normes, et enfin être estimée par rapport à l'ensemble du marché.

#### **2-1-1- La décomposition analytique des ventes**

Un responsable marketing peut se tromper en se référant seulement au volume de la vente globale, il se peut qu'un chiffre d'affaire plus fort qu'il est attendu d'un produit ou d'un marché,

---

<sup>21</sup> L.L.Lendrevie, Ed dalloz , op.cit page 1077

compense la défaillance d'un autre produit. Il est donc nécessaire d'analyser les ventes en fonction de ses différents critères qui sont les suivants :

- 1) Les volumes des ventes par produits ou par modèles ;
- 2) Les volumes des ventes par région ou par secteur de représentants ;
- 3) Les volumes des ventes par type de clientèle, ou par client.

Ainsi décomposés, les volumes des ventes peuvent fournir des informations moins biaisées que possible pour le responsable marketing.

### **2-1-2- La comparaison des ventes aux normes**

Afin que les résultats des ventes soient bien exploités, ils ne devront pas être analysés dans l'absolu. Le responsable marketing doit toujours tenir compte des prévisions et des objectifs tracés. Certaines baisses des volumes de ventes sont considérées comme normales quand le produit en question est de caractère saisonnier.

### **2-1-3- La comparaison avec les parts de marché**

Les variations des volumes des ventes de l'entreprise peuvent être dues à plusieurs facteurs. Elles peuvent être expliquées par différentes manières. Dans le cas où les parts de marché de l'entreprise varient en parallèle avec celles du marché global, elles ont une traduction moins importante car c'est un problème qui est relié au secteur entier. Par contre si les ventes de cette entreprise augmentent moins, ou diminuent plus que proportionnellement par rapport à celles de ses concurrents, elle doit se poser des questions et essayer de remédier à ce mauvais résultat car c'est un problème qui relève de ses propres performances.

### **2.2- *Le contrôle des coûts de la rentabilité des activités marketing***

Il est très bien de réaliser des objectifs de vente, mais pas si c'est au prix d'un dépassement important des dépenses prévues. Les dépenses ou coûts marketing sont : les frais du personnel, les commissions et les ristournes, les budgets publicitaires, les frais de distribution, etc.



### **2-2-1- Le contrôle des coûts**

Le problème du contrôle des coûts ne réside pas dans la connaissance du rapport entre les ventes et leurs coûts relatifs, mais dans l'imputation des coûts sur chaque produit, pour en déduire le coût relatif à chacun d'entre eux, ainsi détecter les produits qui engendrent du bénéfice et ceux qui sont déficitaires. En principe le contrôle des coûts est une tâche qui doit être exécutée par le service de la comptabilité analytique, mais ce n'est pas aussi souvent le cas. Dans certaines entreprises le responsable marketing doit les éditer car il se peut que le service de comptabilité n'ait pas adopté cette méthode d'imputation rationnelle des coûts.

### **2-2-2- La rentabilité relative**

C'est un travail laborieux qui est demandé à l'entreprise pour connaître la rentabilité relative de ses produits. Cependant si celle-ci emploie des équipes de représentants distinctes pour ses différents types de clientèle, elle peut facilement imputer ces coûts et détecter les coûts relatifs à chacun de ses produits. Cette ventilation entre produits, secteurs ou clientèles comporte une grande part d'arbitraire mais elle peut être facilitée par la méthode d'analyse marginale qui consiste à se demander de combien se réduira une charge quelconque si on procède à la suppression de l'activité concernée. Grâce à l'analyse et la ventilation des coûts, la direction marketing est en mesure d'évaluer la rentabilité ou la productivité d'un produit, d'une clientèle ou d'un secteur géographique donné.

## **2.3- L'audit marketing**

Comme nous l'avons présenté précédemment, le contrôle des activités marketing est d'une importance capitale et doit se faire d'une manière continue ou périodique d'une courte durée. Un « audit marketing » est un examen tout comme le contrôle sauf qu'il est exécuté d'une façon plus approfondie et dans des espaces distants. Ce n'est pas que si seulement les choses allaient mal que l'on procède à l'audit marketing, mais on considère toujours qu'on peut faire mieux, même si tout fonctionne à merveille.

### **2-3-1- Les principales rubriques d'un audit marketing**

Un audit marketing peut porter sur la politique générale marketing de l'entreprise comme il peut concerner juste une partie ou composante de celle-ci. En général les rubriques d'un audit marketing sont les suivantes :

- 1) Une description générale de l'entreprise : taille, vocation, parts de marché, notoriété ;
- 2) Environnement général : démographie, technologie, politico légal, socio culturel ;

- 3) Marché : taille, structure, prescripteurs, canaux de distribution, consommateurs ;
- 4) Stratégie : objectifs, sources du marché, cibles, positionnement, politique de marque ;
- 5) Organisation marketing : répartition des fonctions, système de planification, études ;
- 6) Performances : évolution des parts de marché, analyse de la rentabilité des produits ;
- 7) Conclusion : détection des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces.

Pour qu'un audit marketing soit efficace, il doit être total et portant sur toutes les rubriques précédentes.

### **2-3-2- La réalisation d'un audit marketing**

Les personnes qui devront le réaliser doivent être placées dans les services concernés par l'audit bien avant de le faire et de leur octroyer toutes les prérogatives d'inspecter l'activité du service. Les auditeurs doivent être aussi choisis en dehors du service soumis à l'audit afin qu'ils soient objectifs et aient un œil neuf.

Toutes fois, ce sont les responsables marketing qui sont invités pour effectuer une sorte d'audit marketing sommaire sur les produits et les marchés dont ils sont chargés. A travers cet audit sommaire, ils vont présenter les résultats enregistrés à leurs supérieurs hiérarchiques. On appelle parfois ces opérations d'auto analyse ou d'auto critiques des revues de marque.<sup>22</sup>

### **2.4- Les contrôles particuliers de la politique marketing**

Les contrôles particuliers peuvent servir à expliquer les déviations et les écarts qu'aurait fait apparaître le contrôle global, et vont aussi permettre d'imputer les charges à chacune des divisions de services marketing. On distingue les contrôles suivants :

#### **2-4-1- Le contrôle de l'équipe de vente**

Il incombe au directeur commercial ou bien au chef des ventes. Il consiste à déterminer le degré de conformité des résultats effectifs des ventes et de leurs objectifs. Il s'appuie sur l'analyse des ventes réalisées par chaque vendeur par rapport à son quota, et sur l'analyse des coûts de ces vendeurs.

---

<sup>22</sup> L.L.Lendrevie, Ed dalloz , op.cit page 1080

Etant donné que les représentants n'ont pas souvent la mission de vendre, il faut donc aussi contrôler la réalisation des autres objectifs en matière de fourniture d'informations à leur entreprise sur le marché, les concurrents, la distribution, et la fourniture des services merchandising aux détaillants, et enfin la prospection des clients.

#### **2-4-2- Le contrôle de la publicité**

Un contrôle de publicité peut concerner en général les trois niveaux suivants qui sont classés en ordre de difficulté de réalisation croissante :

- 1) Contrôler la réalisation du matériel publicitaire qui avait été prévu dans les plans ;
- 2) Contrôler le degré d'influence sur les consommateurs par des campagnes post-test ;
- 3) Contrôler la réalisation des objectifs stratégiques de la campagne publicitaire.

Le contrôle de la publicité est considéré comme le plus délicat car d'une part les objectifs assignés à la publicité sont mal définis et d'autre part, la rareté des informations désirées.

#### **2-4-3- Le contrôle de la politique produit**

Dans le marché de la grande consommation où des services dont la qualité du produit est parfaitement élastique, l'entreprise doit contrôler de manière spécifique et permanente l'efficacité de sa politique produit. On peut citer les trois stades de contrôle suivants ;

- 1) Lors de la fabrication : la conformité et le bon fonctionnement à la sortie des chaînes ;
- 2) Lors de la consommation : comparaison de la qualité perçue à celle des concurrents ;
- 3) Après la consommation : collecter toutes réclamations, vérifier le service après vente.

#### **2-4-4- Le contrôle des opérations spéciales**

Les opérations spéciales sont les promotions, les prospections, les témoignages, etc. A chaque fois qu'une entreprise lance une opération spéciale, il convient qu'en même temps qu'elle

définit les modalités de l'opération, de mettre en place un système permettant de suivre le déroulement de l'opération de très près.<sup>23</sup>

## **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons déduire que la stratégie marketing est une composante essentielle de la stratégie globale de l'entreprise.

La mise en place d'une stratégie marketing nécessite une réflexion stratégique préalable. Cette réflexion doit permettre, dans un premier temps, de déterminer le métier, la mission, le but et l'activité de l'entreprise.

Une entreprise doit tenir compte autant de sa concurrence, sa clientèle actuelle et potentielle, ainsi que sa revue de performance, et ce afin de préparer une stratégie marketing efficace.

---

<sup>23</sup> L.L.Lendrevie, Ed dalloz , op.cit page 1082

# **CHAPITRE III**

**CAS PRATIQUE AU NIVEAU DU  
COMPLEXE « COGB – LABELLE »**

# CHAPITRE III

## CAS PRATIQUE AU NIVEAU DU COMPLEXE « COGB – LABELLE »

---

### Chapitre III : Cas Pratique au niveau du Complexe « COGB – LaBelle »

#### Introduction

Le domaine des corps gras est classé dans le secteur de la grande consommation, dont les biens sont en général d'une catégorie banale. Ce domaine se caractérise par : des biens qui ont presque le même degré de satisfaction, des prix trop rapprochés et une structure de marché oligopolistique. Le complexe des corps gras « CO.G.B – LaBelle », là où nous avons effectué notre stage pratique, est une entreprise qui opère depuis, plus d'un siècle dans le domaine des corps gras. Durant tout son parcours, l'entreprise a exercé son activité dans le cadre d'une structure de marché monopolistique, jusqu'à l'ultime décennie du siècle dernier quand l'Algérie s'est insérée dans l'économie de marché. Ce, fut un changement catégorique puisque l'entreprise n'a plus l'assurance de vendre sa production, désormais, elle doit se soumettre à la loi de l'offre et de la demande. Afin de développer, au mieux notre cas pratique nous avons jugé utile de répartir la présente partie en trois sections. La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise : son histoire de création, son évolution et ses différentes activités. Dans la deuxième section, nous allons présenter une étude de marché que nous avons effectué auprès des consommateurs et des commerçants. La troisième et dernière section de cette partie comporte une analyse environnementale de l'activité de l'entreprise ainsi que des suggestions sur les futures stratégies concernant le choix de la stratégie marketing, du positionnement et du marketing mix pour chacune des ses activités.

#### Section 1 : Présentation du complexe « CO.GB – LaBelle »

« CO.G.B – LaBelle » est une entreprise agroalimentaire Algérienne, elle assure la fabrication et la commercialisation de denrées alimentaires. Nous allons dans ce qui suit sur la

base des informations obtenues grâce à un guide d'entretien présenter sa création, développement, et son domaine d'activité.

### **1- Historique du complexe « CO.GB LaBelle »**

Ce fut à l'origine l'Entreprise Nationale des corps gras de Bejaia (E.N.C.G), une société par action de 426 millions de dinars, lancée au début du XX<sup>ème</sup> siècle sous le nom de SIAN (Société Industrielle d'Afrique du Nord), commençant par l'extraction d'huile de grignon d'olive, et la fabrication de savon. C'est en 1940 qu'a démarré le raffinage d'huile de Colza et l'huile de Tournesol.

De 1953 à 1967, la société s'est occupée de la fabrication de savon de ménage, de savon de toilettes et de leur conditionnement.

En 1974, la Société de Gestion Et De Développement des Industries Alimentaires (SO.G.D.IA) est née suite à la nationalisation de S.I.A.N.

En 1982, vient la restructuration et la création de l'E.N.C.G (Entreprise Nationale Des Corps Gras). C'est qu'en 1988 que l'unité de production N°7a démarré avec un capital de 1.500.000 dinars Algérien.

En 1990, la fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée ont démarré.

En 1997, l'entreprise CO.G.B (Corps Gras de Bejaia) est née suite à la filialisation l'E.N.C.G répartie en filiales : (Bejaia, Alger, Annaba, Maghnia, Oran). Deux ans plutard elle a lancé une unité de production de la margarine (margarine de table, pâtissière, et feuilletage). CO.G.B est représentée par une direction générale et deux unités de production (les unités 7 et 8).

En 2004, vu la volonté de l'état de se désengager de la sphère économique, CO.G.B signe un partenariat avec le groupe LaBelle dont l'objet consiste en une prestation de services.

En 2006 l'entreprise CO.G.B a été privatisée au profit du groupe « LaBelle », à hauteur de 70% et devient « CO.G.B – LaBelle ». Elle a été dotée d'un capital de 1 000 000 000 Da, l'Etat détient 30%.

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G.B – LaBelle » se situe dans la ville de Bejaia, il est distant d'environ 250 Km d'Alger, il est implanté dans la zone industrielle à proximité du port de la capitale des Hammadites, il est considéré comme l'un des grands complexes privés d'Algérie. Il s'étend sur une superficie de 186 171 m<sup>2</sup>. Il est limité par :

- Oued-sghir et Alcost au nord.
- Transbois et EDEMIA à l'est.
- La route des AURES à l'ouest.
- La cité Cherchari et S.N.I.B au sud-est.

### ***1-1- Les objectifs et les missions de « CO.G.B – LaBelle »***

L'entreprise poursuit un ensemble de missions et d'objectifs.

- **Les missions**

- Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.
- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande nationale.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Inciter les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production.
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaire, et autres dérivés des corps gras.
- Leur mission est la transformation de la matière d'origine animale et végétale en vue de la fabrication de produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

- **Les objectifs de l'entreprise**

Les objectifs tracés par les dirigeants de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » sont :

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.



- Inverser les tendances qui étaient jusqu'à une date récente tournées exclusivement vers l'importation par l'établissement d'un programme.
- Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- Création d'un centre de distribution d'une capacité de 1000 T/J à Tamanrasset afin d'acheminer les produits vers les pays voisins.

### **1-2- Les activités et les produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**

L'entreprise rassemble un portefeuille d'activités et de produits :

- **Les activités de « CO.G.B – LaBelle »**

- Fabrication de l'huile végétale ;
- Fabrication de savon de ménage et de toilette ;
- Fabrication de la margarine de table, de feuilletage ;
- Fabrication de la graisse végétale à usage industriel ; de glycérine, d'acides gras et desilles et du savon industriel.

- **Les produits de « CO.G.B – LaBelle »**

Tous les produits de « CO.G.B – LaBelle » sont à 100% de nature végétale. L'entreprise est présente sur les deux types de marchés : marché de grande consommation, marché industriel.

#### **1/ Les produits destinés au marché de grande consommation B to C**

- **Les produits alimentaires**

- Huile LaBelle 2 L PET ;
- Huile LaBelle 5 L ;
- Goûte d'or 2 L PEHD ;
- Goûte d'or 5 L PET ;
- Goûte d'or 5 L PEHD ;
- Huile Bonal 1 L PET.

- **Le savon de ménage**

C'est un produit 100% de nature végétale et ce n'est rien d'autres que le savon de Marseille connu à travers les spots publicitaires nationaux et français.

- Savon de ménage la caille 400 g ;
- Savon de ménage la caille 350 g ;
- Savon de ménage la caille 300 g.

- **La margarine**

Ce produit est fabriqué essentiellement à base d'huiles végétales hydrogénées.

- Margarine LaBelle 500 g ;
- Margarine Palme d'or 500 g ;
- Margarine Palme d'or 5 kg.

- **Les capacités de production de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » se présente comme suit :**

- Raffinage d'huile : 380 tonne s/ jour ;
- Savon de ménage : 150 tonnes/ jour ;
- Savon de toilette : tonnes/ jour ;
- Margarine : 70 T/ jour ;
- Glycérine : 20 tonnes/ jour.

## **2/ Les produits destinés au marché d'entreprises B to B**

- Graisse végétale destinée aux biscuiteries ;
- Glycérine destinée aux entreprises pharmaceutiques, cosmétiques, et biscuiteries, confiseries, production chimique...
- Copeaux de savon destinés pour les fabricants de savon ;
- Huiles-en-vrac destinée pour les industriels en alimentaire.

**1-3- Le marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**

L'entreprise « CO.G.B – LaBelle » est présente sur l'un des marchés les plus concurrentiels, celui de l'agroalimentaire. Le grand public et les industriels constituent tout les deux des cibles pour l'entreprise, ce qui suppose d'utiliser les deux types de marketing, à savoir : le marketing de grande consommation et le marketing industriel.

« CO.G.B – LaBelle » compte 42 entreprises clientes sur le marché B to B pour l'ensemble de ses produits. Les biscuiteries suivantes en font partie :

- BIFA implantée à Constantine ;
- BIMO implantée à Alger ;
- BISCOR START implantée à Bordj Bou Arreridj.

**1-3-1- Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**

Les données fournies dans le tableau ci-dessous nous permettent une représentation de l'évolution de l'entreprise ces dernières années, en fonction de son chiffre d'affaires.

**Tableau III. 1 – L'évolution du chiffre de « CO.G.B – LaBelle » (2016 – 2018)**

<b>L'année</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>CA (en millions de DA)</b>	<b>9 909 203</b>	<b>10 580 600</b>	<b>12 451 600</b>

**Source :** la direction commerciale de « CO.G.B – LaBelle », 2018.

**1-3-2- Les concurrents de « CO.G.B – LaBelle »**

Les entreprises du secteur présentes sur le marché ne rentrent pas en concurrence avec « CO.G.B – LaBelle » pour la totalité de ses produits. Elles sont notamment des entreprises de grande taille, on distingue : Cevital (Bejaia), Coninef (Alger), Bellat (Blida), Savola (Oran), Prolypos (Ain Mlila).

## **2- Organisation interne de l'entreprise**

Comme chaque entreprise, « CO.G.B – LaBelle » est structurée selon un organigramme anticipé par sa direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés au préalable.

- **La direction générale**

Elle a pour mission :

- D'assurer les tâches d'animation, d'orientation et de contrôle des activités de l'entreprise ;
- D'assurer la bonne gestion du complexe ;
- De prendre des décisions stratégiques du point de vue organisationnel ;
- De faire respecter les normes de production ;
- De veiller sur l'amélioration de la rentabilité et de la production.

- **Le secrétariat**

Il est chargé de la gestion générale téléphonique, l'enregistrement, classement du courrier, l'accueil des visiteurs et il est soumis au secret professionnel.

- **Service laboratoire**

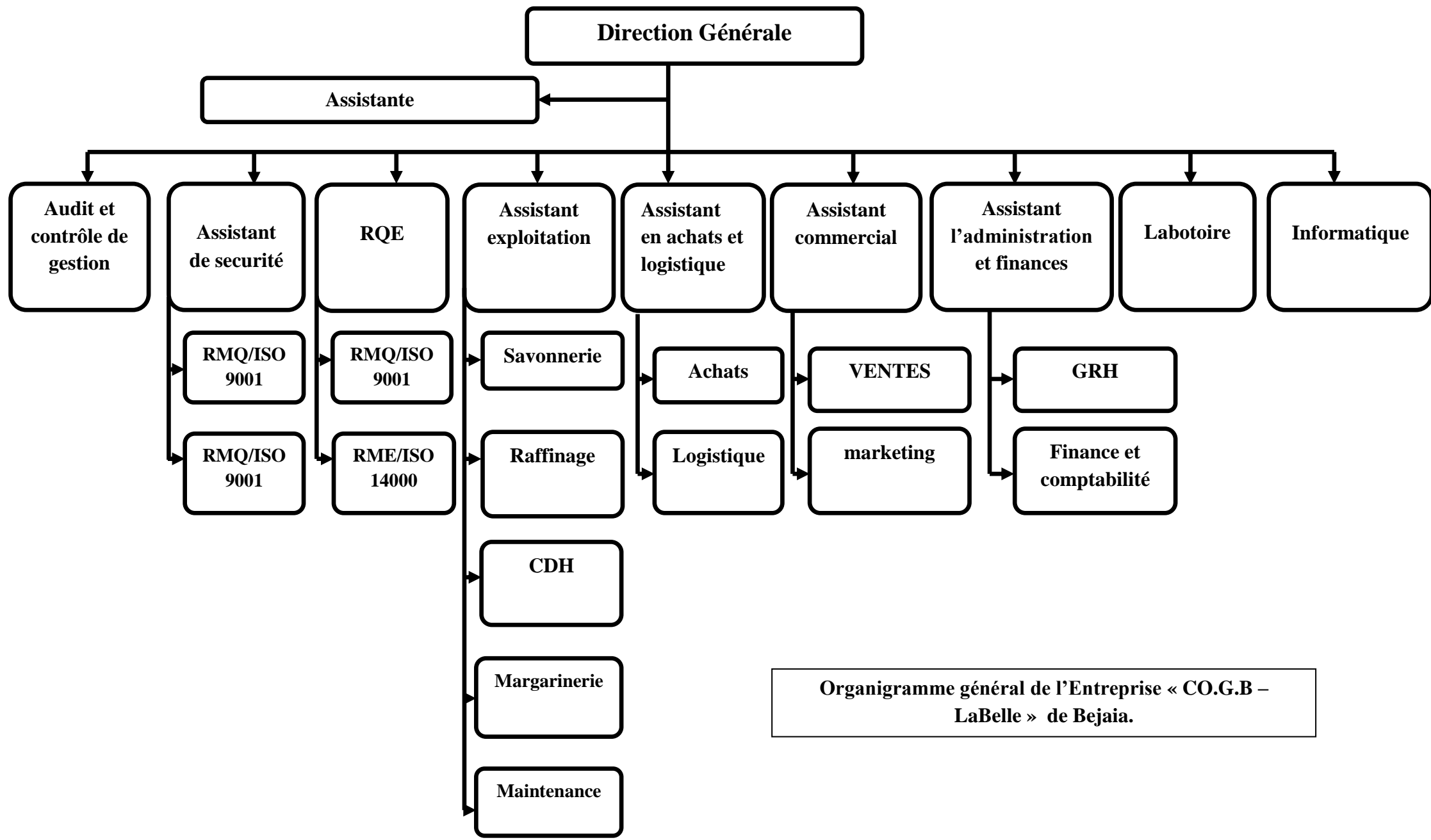
« CO.G.B – LaBelle » dispose d'un laboratoire qui a pour mission de contrôler les matières premières, les matières auxiliaires, les produits en cours de fabrication, les produits finis en stock, et les produits fini à commercialiser avec des certificats de conformité pour chaque produit.

- **Département technique**

Il s'occupe du matériel de production et assure son bon fonctionnement et sa maintenance.

- **Service contrôle de gestion**

Consiste à contrôler la production journalière par rapport aux prévisions faites par l'entreprise et faire des comparaisons par rapport aux exercices précédents.



Organigramme général de l'Entreprise « CO.G.B – LaBelle » de Bejaia.

- **Service informatique**

Il est chargé de la gestion de tous les systèmes informatiques, logiciels de facturation et de la comptabilité de l'entreprise.

- **Département hygiène et sécurité**

Il s'occupe des conditions d'hygiène et de la sécurité. Il fait de l'étude et de l'analyse des accidents de travail pour aboutir au meilleur moyen de protection et de prévention.

- **Direction commerciale**

Elle est spécialisée dans la vente et la prise de commandes, elle est représentée par le directeur commercial qui a pour mission de réaliser le maximum de ventes possible. Cette direction dispose d'un service de vente qui est chargé de l'expédition des produits finis et la facturation.

- **Département gestion des ressources humaines**

Ce département est composé de deux services :

- **Service transport** : il a pour but de faciliter la liaison entre l'entreprise et le fournisseur des matières premières et auxiliaires. Il assure aussi le transport du personnel.

- **Service administratif** : il est composé de trois sections : section sociale, section personnel, section paie.

- **Département comptabilité**

Ce département est chargé d'enregistrer et de contrôler toutes les opérations financières effectuées par L'UP 07 cette direction comporte trois sections : section de comptabilité générale, section de comptabilité commerciale, section de comptabilité matière.

- **Section comptabilité générale** : justifier le règlement des factures et les enregistrer dans leurs propres comptes, passer les écritures comptables (achat, vente) sur différents registres et sur les ordres de paiements, déterminer les résultats globaux d'exploitation de l'exercice (établissement du bilan annuel et analyse des comptes).

- **Section comptabilité matière** : est chargé d'enregistrer toutes les opérations d'achat, stock, consommation et vente des matières premières.
- **Section comptabilité commerciale** : cette section est chargée de saisir les bons de livraisons et de commandes, servir le client, encaissement et décaissement, préparer les documents comptable balance et grand livre.
  
- **Département approvisionnement**

Il est composé de deux services à savoir :

- **Service approvisionnement en matière première** : est chargé de satisfaire l'unité en matières premières comme l'huile brute, stéarine, etc...
- **Service approvisionnement en matière auxiliaire** : est chargé d'approvisionner les services de production en matières auxiliaires nécessaires à la fabrication des produits finis exemple : terre décolorante, plastique, carton, acide, sulfurique, acide citrique, acide phosphorique, palettes.
  
- **Département margarinerie**

C'est un organisme de production spécialisé dans la fabrication et le conditionnement de la margarine, il est composé de trois services à savoir :

- **Service électrolyse** : est un service destiné à produire l'hydrogène gaz indispensable pour la fabrication des huiles hydrogènes comme matière première de base pour la fabrication de la margarine.
- **Service conditionnement margarine** : est un service destiné pour conditionner de la margarine dans plusieurs emballages comme margarine de table, margarine de feuilletage, margarine pâtisserie, graisse végétale aromatisée.
- **Service raffinage et hydrogénation** : est un service destiné à affiner les huiles pour la production des recettes margarine et hydrogénation des huiles fluides comme l'huile de soja en vue d'obtention des huiles concrètes (solides).

## **Section 02 : Etude du marché de « CO.G.B – LaBelle »**

Le marketing est une science de gestion qui s'articule sur la prise de décisions dans le but de résoudre certains problèmes liés à la vente des produits. Cependant, pour pouvoir prendre une décision, le décideur doit avoir des informations sur le problème en question. Les études de marché sont le meilleur instrument qui peut offrir à l'entreprise l'information certaine sur son environnement.

Cette section comporte une étude de marché réalisée sur les produits de l'entreprise. Cette étude est une enquête par sondage qui comporte deux questionnaires destinés aux consommateurs et aux commerçants.

### **1- Présentation de l'enquête**

L'enquête que nous avons menée comporte deux questionnaires, un premier est adressé aux consommateurs finals des produits de l'entreprise et un second questionnaire est adressé aux professionnels qui commercialisent les produits de l'entreprise.

Notre étude se base sur une enquête par sondage, utilisant un questionnaire comme moyen de collecte des informations utiles, les résultats nous permettraient de répondre à nos questions de base et éventuellement d'émettre des suggestions.

#### **1-1- Les objectifs de l'enquête**

Cette étude a été réalisée dans le but de permettre aux commerçants et aux consommateurs de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » de donner leurs avis sur les produits et les services offerts par leur fournisseur et de mesurer leur degré de satisfaction et de fidélité.

#### **1-2- Taille de l'échantillon**

Notre échantillon est constitué de 50 consommateurs (hommes et femmes) et 30 commerçants (épiceries, supérettes, grossistes) compte tenu des délais impartis pour le stage et la finalisation de notre étude.



**1-3- Le questionnaire**

**1-3-1- Questionnaire des consommateurs**

Il comporte en tout 13 questions pour les consommateurs finals.

**1- Connaissez-vous les produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Oui
- Non

**2- A travers quels supports publicitaires les avez-vous connus ?**

- La télévision
- Les foires et les salons d'exposition
- Les points de vente
- Sponsoring
- Bouche à oreille

**3- Votre huile, vous l'achetez par rapport à quoi ?**

- Le prix
- L'emballage
- Le degré de réutilisation.

**4- Quel matériau d'emballage préférez-vous pour votre huile ?**

- Bidons PET (emballage transparent)
- Bidons PEHD (emballage rouge ou jaune)

**5- Parmi les conditionnements des huiles suivantes lesquelles achetez-vous ?**

- Huile LaBelle 2 L PET
- Huile LaBelle 5 L PET
- Goûte d'or 5 L PEHD
- Goûte d'or 2 L PEHD
- Goûte d'or 5 L PET
- L'huile Bonal 1 L PET

**6- Parmi les différents conditionnements de la margarine lesquels préférez-vous acheter ?**

- La margarine Labelle feuilletage 500g
- La margarine Palme d'or feuilletage 5 kg
- La margarine Palme d'or de table 5 kg
- La margarine Palme d'or de table 500 g

**7- Que pensez-vous de la qualité du produit « la margarine Palme d'or » ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**8- Parmi les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » lequel achetez-vous ?**

- Le savon de ménage la caille 400 g
- Le savon de ménage la caille 350 g
- Le savon de ménage la caille 300 g

**9- Mis à part les produits de « CO.G.B – LaBelle » utilisez-vous les produits de l'un des concurrents de l'entreprise ?**

- Coninef
- Cevital
- Savola

**10- Que dites vous de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**11- Que pensez-vous des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » ?**

- Par chers
- Raisonables
- Chers

**12- Que pensez-vous de l'emballage des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Insatisfaisant

**13- Que dites-vous de « CO.G.B – Labelle » et de ses produits ?**

**1-3-2- Questionnaire des commerçants**

Ce questionnaire comporte 07 questions pour les commerçants

**1- Comment les produits de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » vous parviennent-ils ?**

- Les grossistes
- Les dépositaires

**2- Les volumes des ventes sont-ils en évolution ?**

- En progression
- En constance
- En régression.

**3- Le matériel de distribution mis à votre disposition par l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » satisfait-il vos besoins en matière de distribution ?**

- Oui
- Non

**4- Les superviseurs vérifient-ils la disponibilité de leurs produits ?**

- Toujours
- Rarement
- Jamais

**5- Est-ce-que la force de vente de « CO.G.B – LaBelle » a un impact sur le choix de ses produits ?**

- Pas du tout
- Un peu
- Beaucoup

**6- Que dites-vous de la disponibilité des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » par rapport à ceux des concurrents ?**

- Très disponibles
- Pareils
- Moins disponibles

**7- Que dites-vous de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » et de ses produits ?**

**2- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

Après avoir présenté les principes de cette enquête, nous tenterons d'interpréter et d'expliquer les résultats obtenus.

Pour analyser les données que nous avons recueillies, nous procédons en cette étape au tri à plat. Cette méthode nous permet, de traiter chaque variable isolément des autres et d'avoir une vue générale sur les résultats obtenus.

**2-1- Questionnaire des consommateurs**

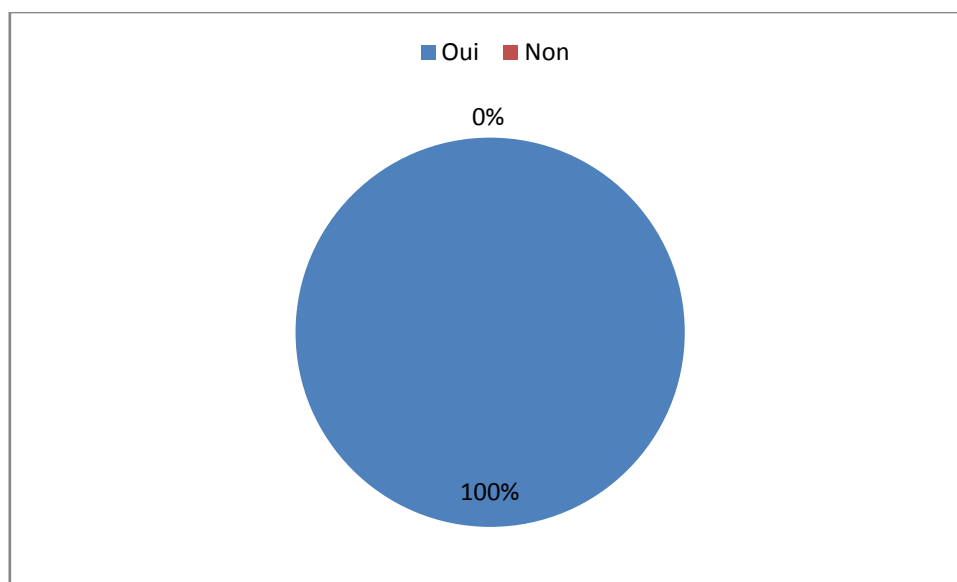
**1- Connaissez-vous les produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

**Tableau III. 2 – Analyse de la popularité des produits de « CO.G.B – LaBelle »**

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

**Source :** élaboré par nous même.

**Figure III. 1 – Analyse de la popularité des produits de « COGB – LaBelle »**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- Toutes les personnes questionnées ont répondu par « oui » elles connaissent tous les produits de l'entreprise « COGB – LaBelle »

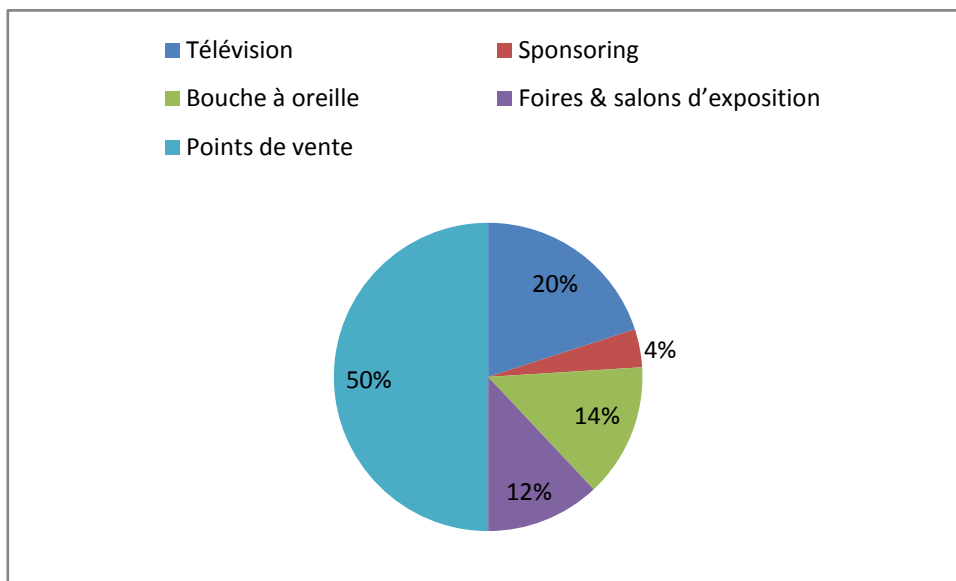
**2- A travers quels supports publicitaires avez-vous connu les produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

**Tableau III. 3 – Analyse de l'efficacité des supports publicitaires**

Désignation	Effectif	Fréquence
Télévision	10	20%
Sponsoring	02	04%
Bouche à oreille	07	14%
Foires & salons d'exposition	06	12%
Points de vente	25	50%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 2 – Analyse de l'efficacité des supports publicitaires**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- Les points de vente sont le support publicitaire le plus efficace car le consommateur observe les produits quand il se rend sur les lieux d'achat.
- Le sponsoring est une forme de communication qui a été déjà pratiqué par l'entreprise mais qui n'a pas pris de l'ampleur, c'est ce qui explique le chiffre de 04%.

- La télévision est un support publicitaire qui est suivis beaucoup plus par les retraités par exemple car ces derniers évitent de trop se déplacer, ainsi ils consultent beaucoup plus la télévision et fréquentent moins les lieux de vente.

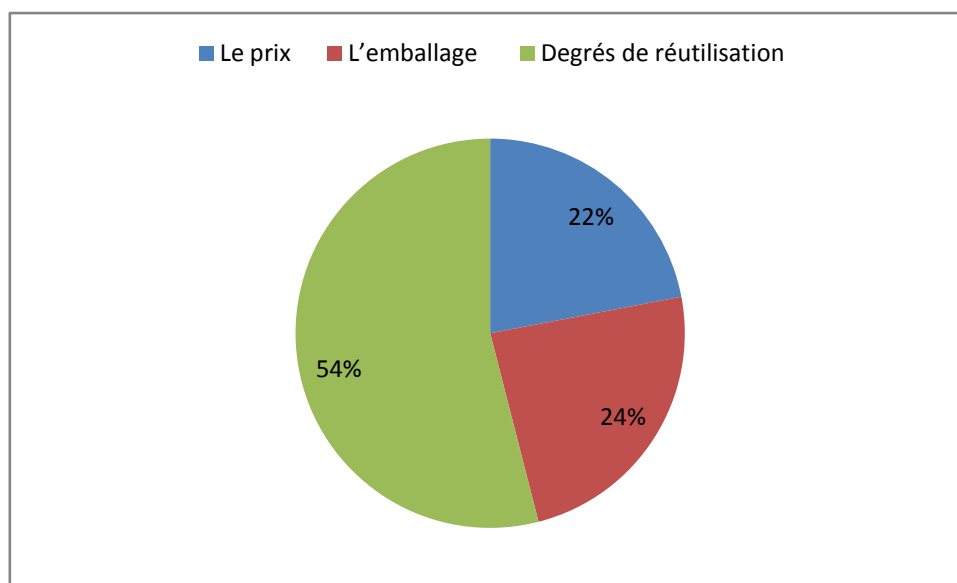
### 3- Votre huile, vous l’achetez par rapport à quoi ?

**Tableau III. 4** – Analyse du comportement d’achat vis-à-vis des huiles alimentaires

Désignation	Effectif	Fréquence
Le prix	11	22%
L’emballage	12	24%
Degrés de réutilisation	27	54%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 3** – Analyse du comportement d’achat vis-à-vis des huiles alimentaires



**Source:** élaboré par nous même.

#### Commentaire :

- La majorité des consommateurs questionnés achètent le produit pour son degré de réutilisation.

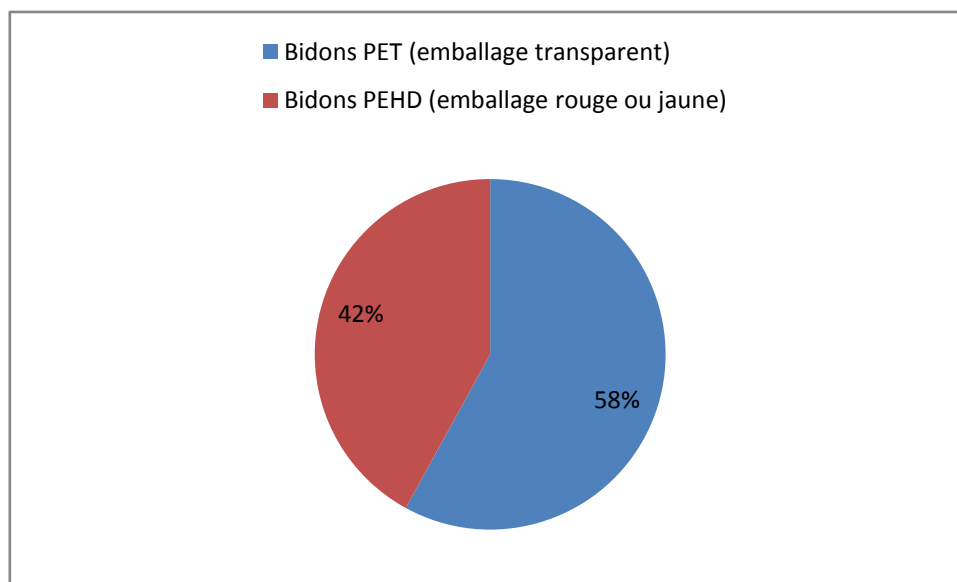
**4- Quel matériau d’emballage préférez-vous pour votre huile ?**

**Tableau III. 5 – Le matériau d’emballage de l’huile le plus choisi**

Désignation	Effectif	Fréquence
Bidons PET (emballage transparent)	29	58%
Bidons PEHD (emballage rouge ou jaune)	21	42%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 4 – Le matériau d’emballage de l’huile le plus choisi**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire**

- La plupart des consommateurs interrogés ont opté pour les bidons PET (emballage transparent).



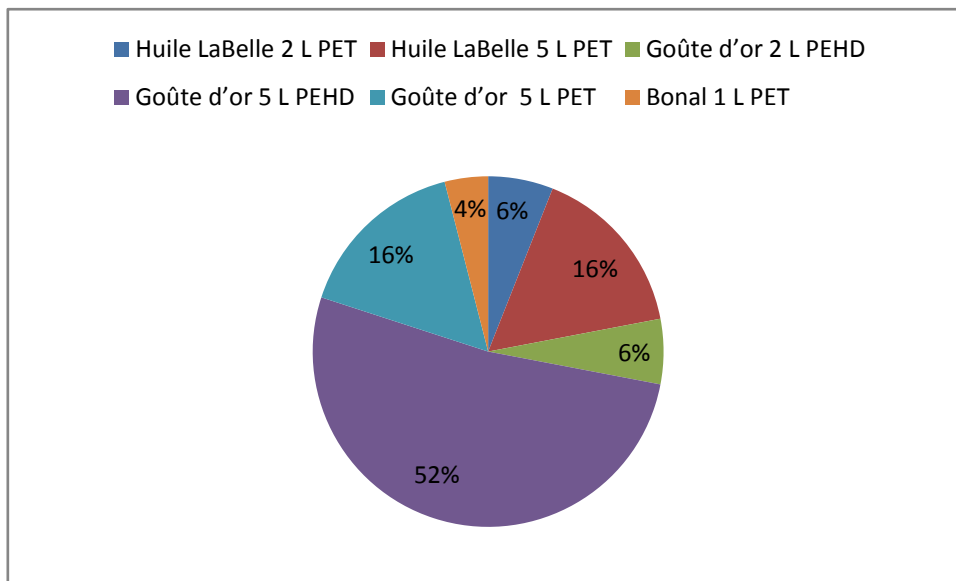
**5- Parmi les conditionnements des huiles suivantes lesquelles achetez-vous ?**

**Tableau III. 6 – Les conditionnements des huiles les plus appréciées sur le marché**

Désignation	Effectif	Fréquence
Huile LaBelle 2 L PET	03	6%
Huile LaBelle 5 L PET	08	16%
Goûte d’or 2 L PEHD	03	6%
Goûte d’or 5 L PEHD	26	52%
Goûte d’or 5 L PET	08	16%
Bonal 1 L PET	02	4%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 5 – Les conditionnements des huiles les plus appréciées sur le marché**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire**

- La plupart des consommateurs préfèrent le conditionnement de l’huile « goûté d’or 5 L PEHD ».

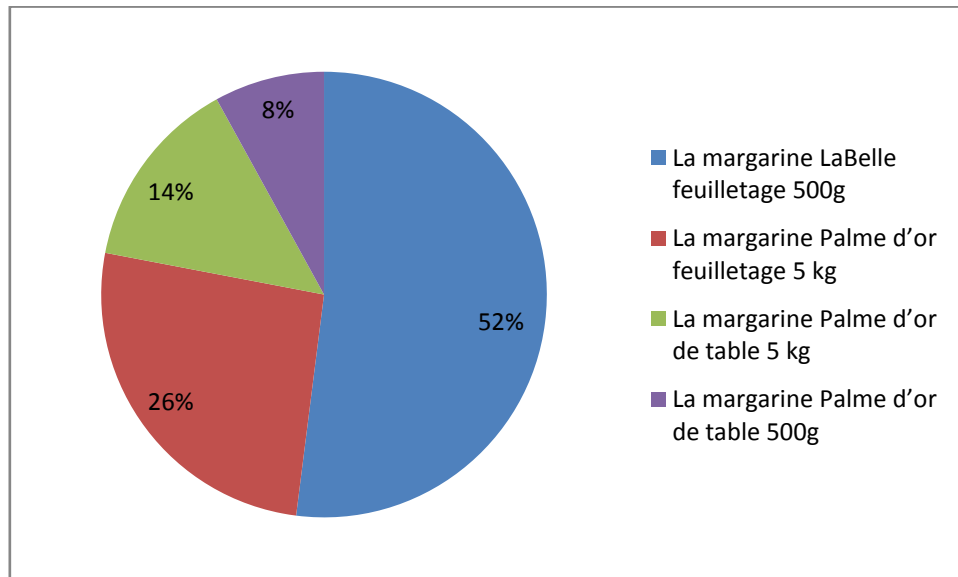
**6- Parmi les différents conditionnements de la margarine lesquelles préférez-vous acheter ?**

**Tableau III. 7** – Les différents conditionnements de la margarine les plus appréciés sur le marché

Désignation	Effectif	Fréquence
La margarine LaBelle feuilletage 500g	26	52%
La margarine Palme d'or feuilletage 5 kg	13	26%
La margarine Palme d'or de table 5 kg	07	14%
La margarine Palme d'or de table 500g	04	8%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 6** – Les différents conditionnements de la margarine les plus appréciés sur le marché



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La plus grande partie des personnes questionnées ont opté pour le conditionnement de « la margarine LaBelle feuilletage 500 g ».

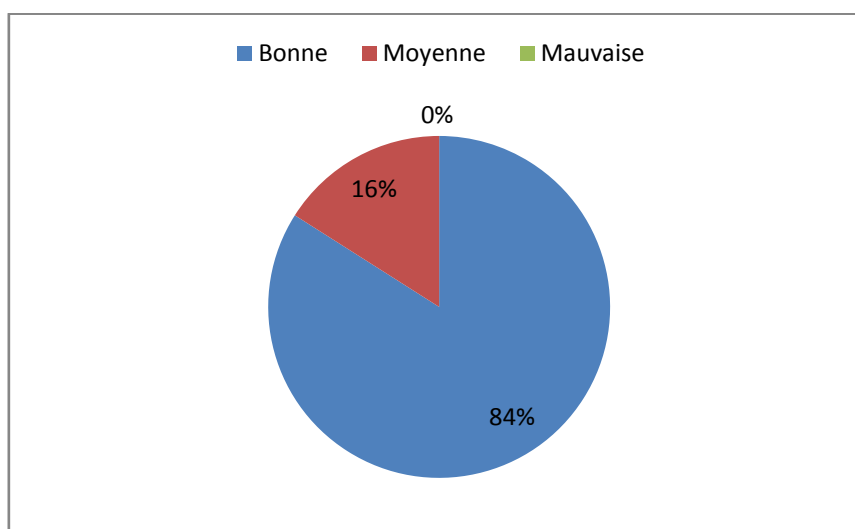
**7- Que pensez-vous de la qualité du produit « la margarine Palme d’or » ?**

**Tableau III. 8 – Analyse de la qualité du produit « La margarine palme d’or »**

Désignation	Effectif	Fréquence
Bonne	42	84%
Moyenne	08	16%
Mauvaise	0	0%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 7 – Analyse de la qualité du produit « La margarine palme d’or »**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire**

- 84% des consommateurs interrogés jugent que le produit « la margarine palme d’or » est de bonne qualité.

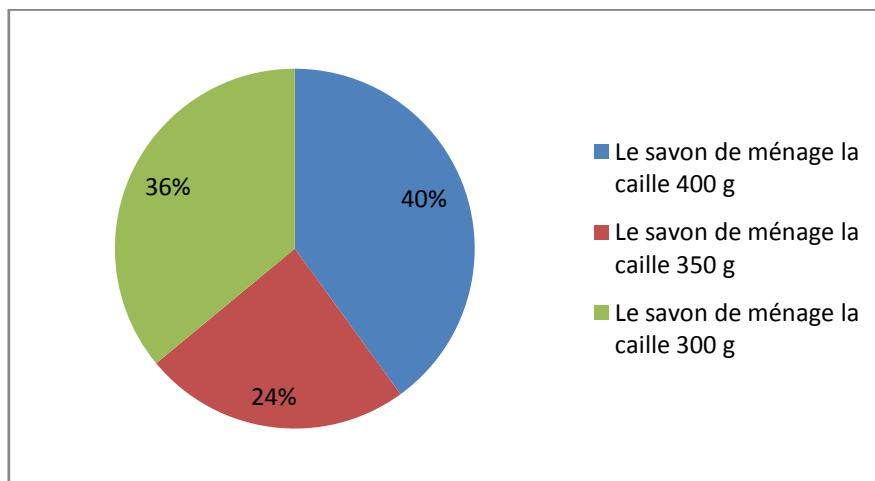
**8- Parmi les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » lequel achetez-vous ?**

**Tableau III. 9** – Les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » les plus appréciés sur el marché

Désignation	Effectif	Fréquence
Le savon de ménage la caille 400 g	20	40%
Le savon de ménage la caille 350 g	12	24%
Le savon de ménage la caille 300 g	18	36%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 8** – Les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » les plus appréciés sur le marché



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- 40% des consommateurs interrogés préfèrent acheter « Le savon de ménage la caille 400 g » pour son conditionnement.

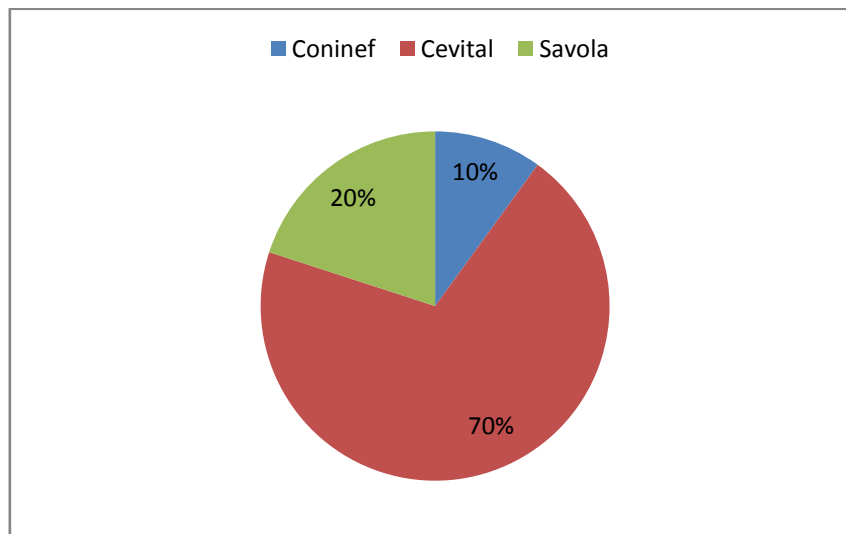
**9- Mis à part les produits de « COGB – Labelle » utilisez-vous les produits de l'un des concurrents de l'entreprise ?**

**Tableau III. 10** – Analyse du comportement des consommateurs vis-à-vis des produits des concurrents de l'entreprise

Désignation	Effectif	Fréquence
Coninef	05	10%
Cevital	35	70%
Savola	10	20%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 9** – Analyse du comportement des consommateurs vis-à-vis des produits des concurrents de l'entreprise



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La plupart des consommateurs interrogés sur leur utilisation de l'un des produits concurrents ont répondu par « oui » et d'après leurs réponses CEVITAL serait la concurrente n°01 de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle ».

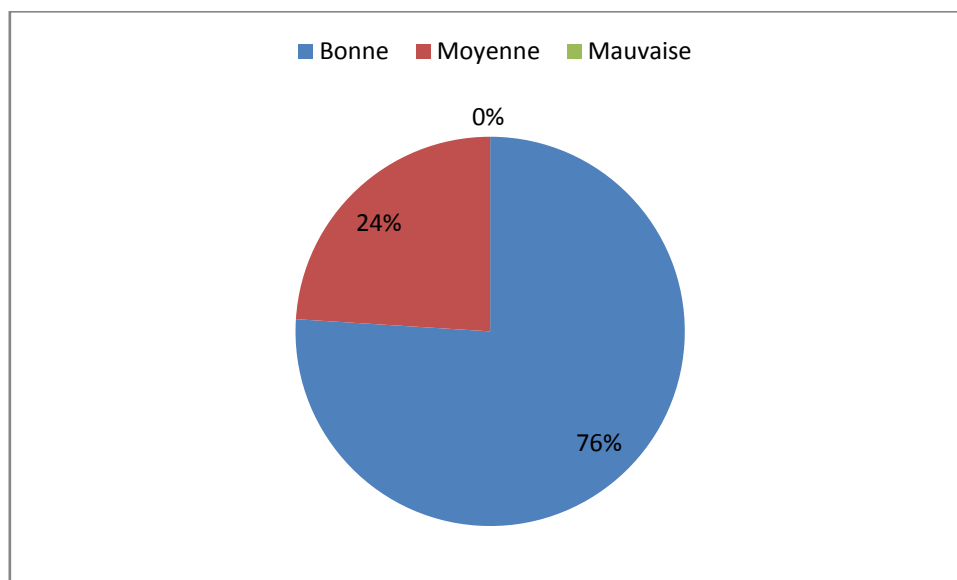
**10- Que-dites vous de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

**Tableau III. 11** – Analyse de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle »

Désignation	Effectif	Fréquence
Bonne	38	76%
Moyenne	12	24%
Mauvaise	0	0%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 10** – Analyse de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle »



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La majorité des consommateurs jugent que les produits de l'entreprise sont de bonne qualité.

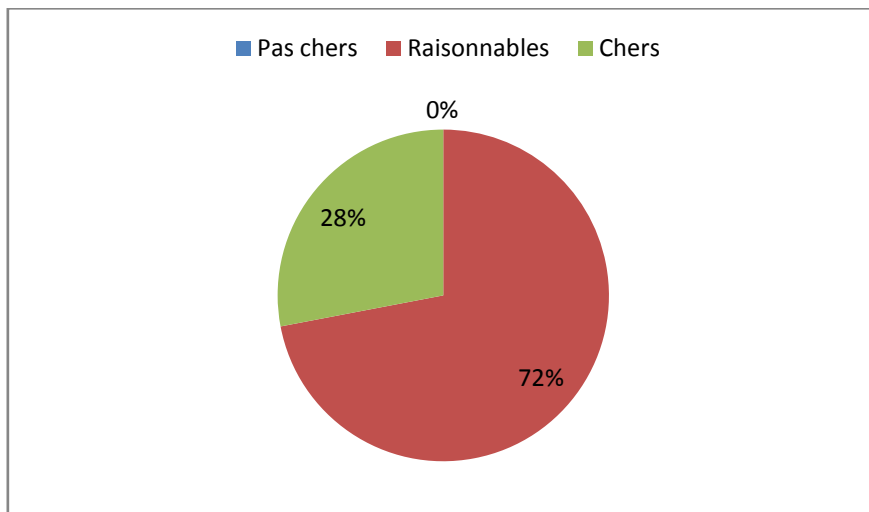
**11- Que pensez-vous des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » ?**

**Tableau III. 12 – Analyse des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**

Désignation	Effectif	Fréquence
Pas chers	0	0%
Raisonnables	36	72%
Chers	14	28%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 11 – Analyse des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire**

- Nous constatons que les prix des produits de l'entreprise sont raisonnables par rapport à ceux des concurrents, c'est l'avis de 72% des questionnés. Par contre 28% des questionnés trouvent que les prix sont chers par rapport à ceux des concurrents.

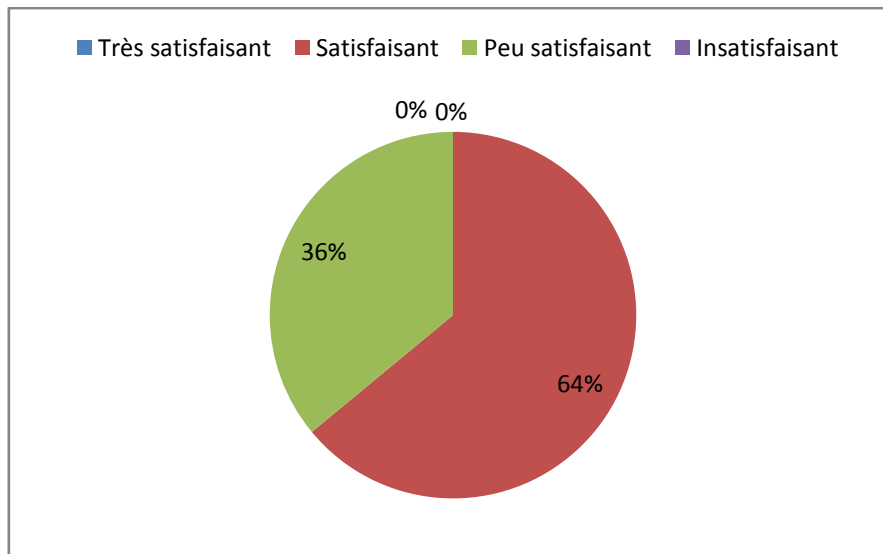
**12- Que pensez-vous de l’emballage des produits de l’entreprise « CO.G.B – LaBelle » ?**

**Tableau III. 13** –Evaluation de la satisfaction des clients en termes d’emballage des produits

Désignation	Effectif	Fréquence
Très satisfaisant	0	0%
Satisfaisant	32	64%
Peu satisfaisant	18	36%
Insatisfaisant	0	0%
Total	50	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 12** – Evaluation de la satisfaction des clients en termes d’emballage des produits



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- Nous remarquons que sur l’ensemble des variables interrogées, l’ensemble des clients ont évalué l’emballage de l’entreprise comme satisfaisant. Cela veut dire que l’emballage des produits répond aux attentes des clients (le fait qu’il conserve le produit, qu’il respecte l’environnement et qu’il soit pratique).



2-2- Questionnaire des commerçants

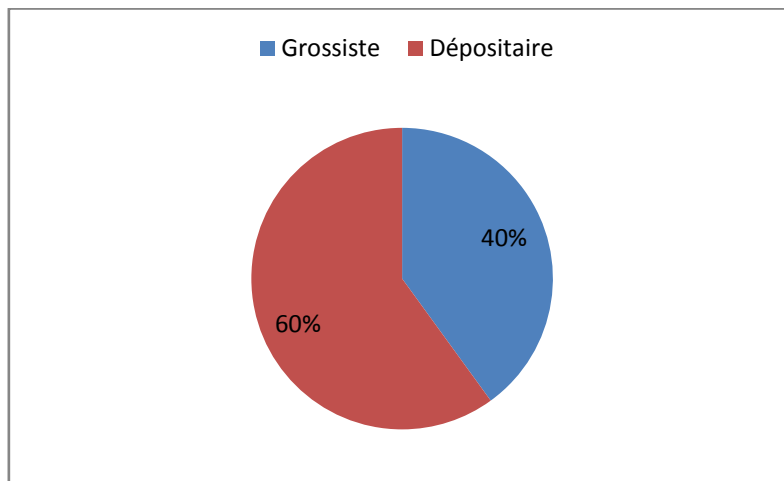
1- Comment les produits de l'entreprise « CO.GB – LaBelle » vous parviennent-ils ?

Tableau III. 14 – Analyse de la manière dont les commerçants s’approvisionnent les produits de l’entreprise

Désignation	Effectif	Fréquence
Grossistes	12	40%
Dépositaires	18	60%
Total	30	100%

Source: élaboré par nous même.

Figure III. 13 – analyse de la manière dont les commerçants s’approvisionnent les produits de l’entreprise



Source: élaboré par nous même.

Commentaire :

- Les Dépositaires sont l’intermédiaire le plus important dans le circuit de distribution.

**2- Les volumes des ventes sont-ils en évolution ?**

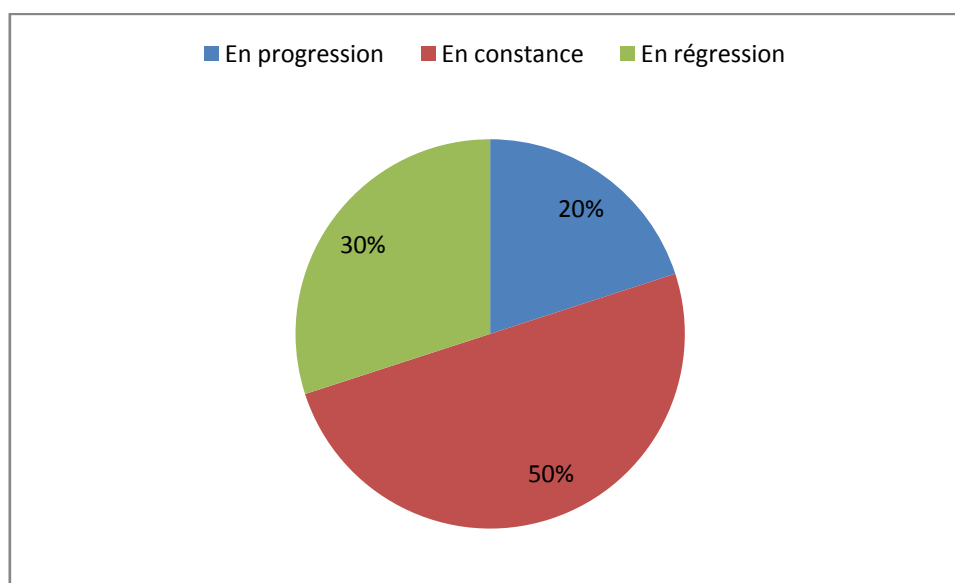
**Tableau n°15** : analyse de l'évolution des volumes des ventes

**Tableau III. 15** – Analyse de l'évolution des volumes des ventes

Désignation	Effectif	Fréquence
En progression	06	20%
En constance	15	50%
En régression	09	30%
Total	30	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 14** – Analyse de l'évolution des volumes des ventes



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La plus grande partie des commerçants interrogés ont dit que les volumes de vente sont en constance.

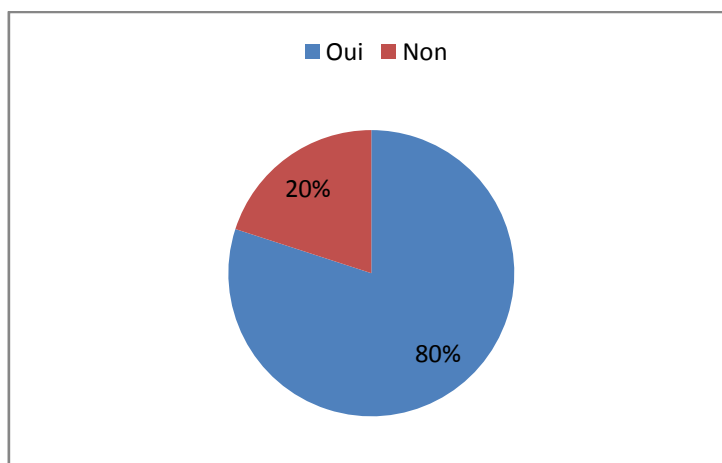
**3- Le matériel de distribution mis à votre disposition par l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » satisfait-il vos besoins en matière de distribution ?**

**Tableau III. 16 – Satisfaction des matériels de distribution**

Désignation	Effectif	Fréquence
Oui	24	80%
Non	06	20%
Total	30	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 15 – Satisfaction des matériels de distribution**



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La majorité des questionnés sont satisfaits des matériels de distribution. Nous pouvons dire que l'entreprise dispose d'un matériel de distribution moderne qui livre ses produits au bon moment et en bon état.

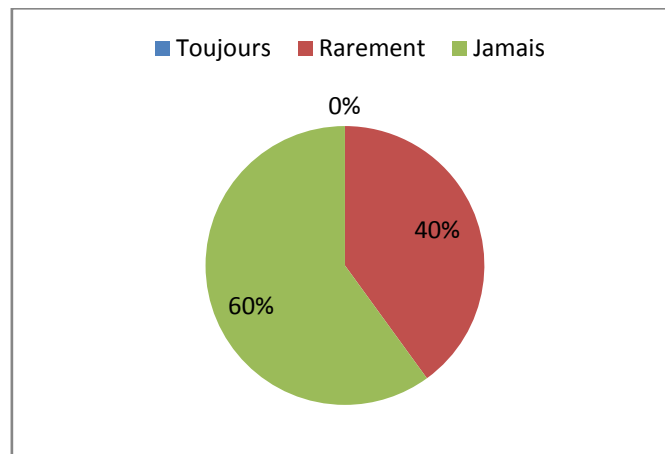
#### 4- Les superviseurs vérifient-ils la disponibilité de leurs produits ?

Tableau III. 17 – Le contrôle des superviseurs

Désignation	Effectif	Fréquence
Toujours	0	0%
Rarement	12	40%
Jamais	18	60%
Total	30	100%

Source: élaboré par nous même.

Figure III. 16 –Contrôle des superviseurs



Source: élaboré par nous même.

#### Commentaire :

- Nous constatons que la plupart des questionnés ont répondu que les superviseurs ne viennent jamais contrôler les points de vente. Alors l'entreprise ne dispose d'un système de contrôle efficace.

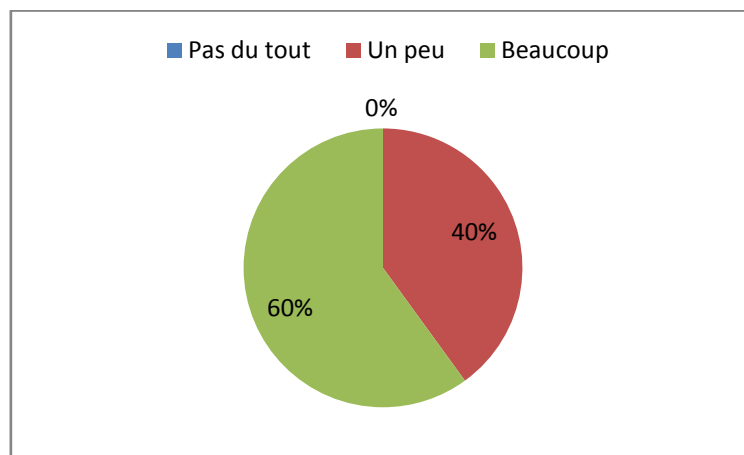
**5- Est-ce-que la force de vente de « CO.G.B – LaBelle » a un impact sur le choix de ses produits ?**

**Tableau III. 18** – Impact de la force de vente sur les choix des produits de l’entreprise.

Désignation	Effectif	Fréquence
Pas du tout	0	0%
Un peu	12	40%
Beaucoup	18	60%
Total	30	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 17** – Impact de la force de vente sur les choix des produits de l’entreprise.



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- La plupart des questionnés ont répondu par « Beaucoup », nous pouvons dire que les techniques de vente de l’entreprise semblent efficaces pour convaincre les clients à choisir ses produits.

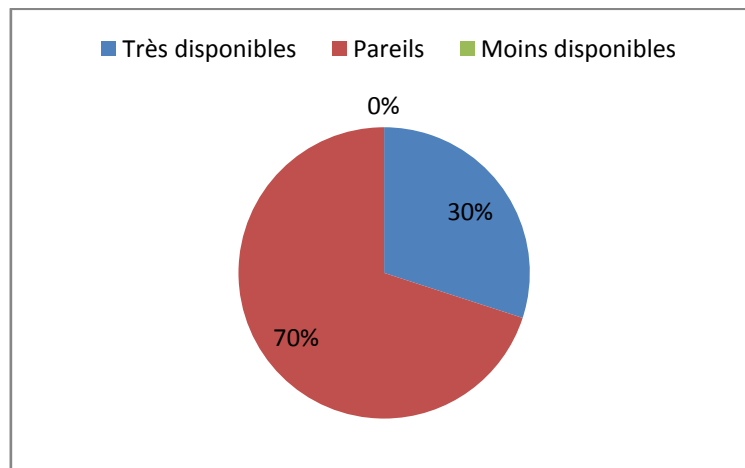
**6- Que dites-vous de la disponibilité des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » par rapport à ceux des concurrents ?**

**Tableau III. 19** – Analyse de la disponibilité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.

Désignation	Effectif	Fréquence
Très disponibles	9	30%
Pareils	21	70%
Moins disponibles	0	0%
Total	30	100%

**Source:** élaboré par nous même.

**Figure III. 18** – Analyse de la disponibilité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.



**Source:** élaboré par nous même.

**Commentaire :**

- Nous constatons que la plupart des questionnées trouvent que les produits de l'entreprise disposent de la même disponibilité que celles des produits des concurrents. Un tel résultat était prévisible.

Voici la réponse à la question ouverte qu'on a posée aux consommateurs et aux commerçants :

- **Que dites-vous de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » et de ses produits ?**

Les consommateurs, comme les commerçants, tous les deux ont donné leur avis sur l'entreprise et ses produits et se sont permis de donner quelques suggestions afin que l'entreprise puisse s'améliorer.

- **Points de vue positifs**

Les consommateurs et les commerçants ont soulevé les points suivants :

- 1- L'entreprise produit de la bonne qualité et dispose d'une variété de produits ;
- 2- L'entreprise est parmi les meilleures des entreprises nationales ;
- 3- L'entreprise offre un rapport qualité prix satisfaisant ;
- 4- L'entreprise dispose de grandes capacités de production ;
- 5- La margarine la belle est d'une qualité supérieure ;
- 6- C'est une entreprise certifiée et qui respecte les normes ;
- 7- Par rapport au passé, l'entreprise a connu des progressions et des améliorations.

- **Les points de vue négatifs**

Les consommateurs et les commerçants ont soulevé les points suivants :

- 1- Les produits sont chers par rapport au pouvoir d'achat des salariés ;
- 2- Les concurrents de l'entreprise font mieux la publicité par rapport à l'entreprise ;
- 3- Les produits faits à base d'acides gras sont mauvais pour la santé.
- 4- L'huile de l'entreprise est un peu chère par rapport à la concurrence ;

- **Suggestions des questionnés**

- Baisser ses prix de vente surtout, celui des huiles alimentaires ;
- Adopter une politique de promotion de ventes ;
- Améliorer la qualité de ses produits ainsi que leur emballage ;
- Développer une force de vente interne et procéder à la livraison à domicile.

### 3- La part de marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »

La part de marché d'une entreprise est un pourcentage, qui est représenté par l'ensemble des ventes des produits de l'entreprise dans l'ensemble du marché, dont elle exerce son activité.

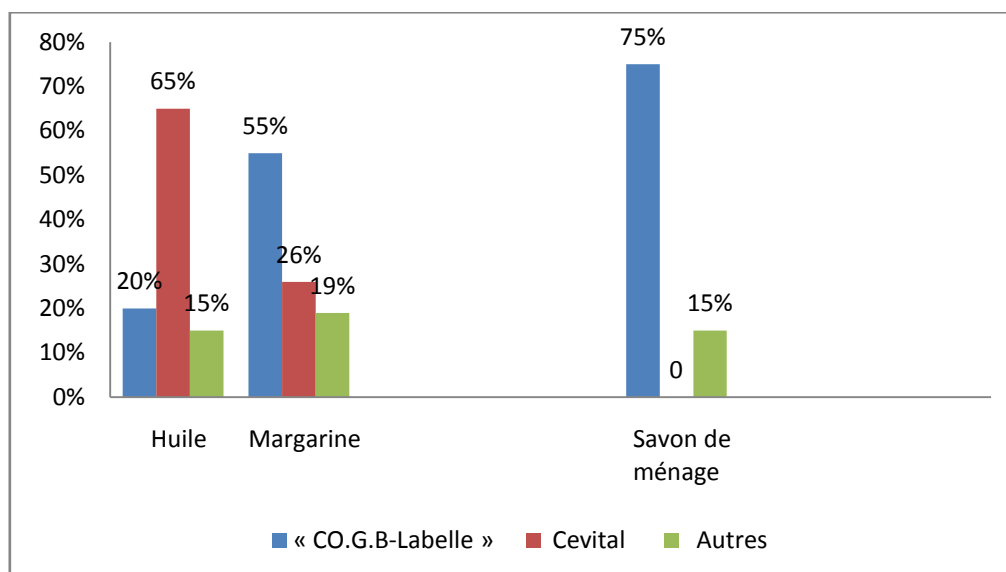
Nous présentons dans le tableau suivant les parts de marchés des trois produits de l'entreprise (la margarine, les huiles, savon de ménage) pour comparer l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » à d'autres entreprises durant l'année 2018.

**Tableau III. 20** – La part de marché des produits de « CO.G.B – LaBelle » ( la margarine, les huiles, savon de ménage) en 2018.

Entreprise Désignation	La part de marché		
	« CO.G.B- Labelle »	Cevital	Autres (Savola- Coninef...)
Huile	20%	65%	15%
Margarine	55%	26%	19%
Savon de ménage	75%	/	15%

**Source :** La direction commerciale de « CO.G.B – LaBelle », 2018.

**Figure III. 19** – La part de marché des produits de « CO.G.B – LaBelle » (la margarine, les huiles, savon de ménage) en 2018.





**Commentaire :**

D'après le schéma ci-dessus, nous constatons que « CO.G.B – LaBelle » possède 20% des parts de marché au niveau national des huiles, elle est Co-leader après Cevital qui a 65% des parts de marché.

« CO.G.B – LaBelle » est en première position sur le marché des margarines par rapport à ses concurrents dont Cevital est son second successeur.

La part de marché du savon de ménage de « CO.G.B – LaBelle » a connu une forte augmentation vu que c'est la seule qui produit le savon de ménage dans ce secteur, ce qui fait que les produits qui sont en concurrence avec elle sont importés.

**Section 3 : Analyse stratégique de l'activité de l'entreprise « COGB – La Belle »**

Comme nous l'avons cité dans le dernier chapitre du cas théorique, la stratégie marketing a pour objectif principal, la gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise. Cette dernière consiste à focaliser les ressources de l'entreprise sur les activités qui nécessitent d'être financées et de collecter les liquidités à travers les activités de l'entreprise.

Pour effectuer une analyse matricielle du portefeuille d'activités, nous avons choisi le modèle célèbre BCG. Concernant l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, nous avons choisi le modèle d'analyse SWOT. A la fin de la section, nous présenterons quelques suggestions sur les choix stratégiques. Ceux-ci sont le choix du positionnement qui rentre dans le politique marketing globale et celui du mix marketing correspondant à chacune des activités de l'entreprise.

**1- Analyse stratégique de l'activité de l'entreprise**

Dans l'analyse stratégique de l'activité de l'entreprise, nous allons présenter le marketing mix avec lequel l'entreprise s'adresse à son marché, ensuite nous effectuerons l'analyse PESTEL du macro environnement de l'entreprise, puis l'analyse SWOT afin d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces auxquelles elle est confrontée et les opportunités qui se présentent à elle, et enfin nous réaliserons la matrice BCG dont l'objectif est l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise.

**1-1- Le marketing mix de « CO.GB – LaBelle »**

Actuellement le complexe de « CO.G.B – LaBelle » s'est positionné sur le marché avec divers produits. On distingue des produits destinés à l'usage industriel et d'autres à la grande

consommation. Cette dernière est représentée par quatre produits leaders qui génèrent un chiffre d'affaire important et des parts de marché attrayantes.

### **1-1-1- La politique produit**

La politique produit est l'un des éléments moteurs du marketing mix de l'entreprise. Dans le cadre de la grande consommation, on distingue en tout quatre gammes de produits :

- **Les huiles alimentaires**

Bien que les équipements de production permettent le raffinage des huiles végétales et animales, tous les produits de l'entreprise sont à 100 % de nature végétale. Deux différents produits sont produits et commercialisés par le complexe, et six conditionnements en tout.

Pour la fabrication de ces produits, deux principales matières premières sont utilisées, à savoir l'huile de soja et l'huile de tournesol.

Pour l'huile de soja, sa composante dominante est l'acide linoléique avec une proportion de 49 % à 54 % pour l'huile de tournesol elle est composée essentiellement de l'acide oléique avec un taux variant de 54% à 60%. On constate directement que l'huile de tournesol est meilleure que celle de soja puisqu'elle contient essentiellement des acides mono-insaturés. C'est d'ailleurs le caractère qui rend les huiles moins fluides et d'une qualité supérieure.

- **Le savon de ménage**

C'est un produit 100% de nature végétale ne comportant aucune composition artificielle et n'est rien d'autre que le savon de Marseille connu à travers les spots publicitaires nationaux et français. Un seul produit est commercialisé qui est le savon de ménage *La caille*.

Ce produit est composé de : Acides gras saponifiés, Parfum, Une proportion de 23 % d'eau, 0,5 à 1 % de glycérol, Traces de soude NaOH, sel. Les trois dernières composantes ne font pas partie réellement du produit mais ce sont des résidus qui ne peuvent pas être éliminés lors des réactions de la production. Ce produit perd de son poids si on le stock pour une longue période ce qui lui est un inconvénient.

- **La margarine**

Ce produit est fabriqué essentiellement à base d'huiles végétales hydrogénées. Pour répondre aux attentes des différents consommateurs de ce produit, le complexe a lancé deux produits, à savoir : la margarine palme d'or et la margarine LaBelle.

La margarine est un produit très complexe dans sa composition. Des changements minimes dans sa composition peuvent s'avérer très importants. Elle est composée de : Mélange de matières grasses, Emulsifiant E 471, Lécithine, Arôme alimentaire, Colorant alimentaire, Eau osmosée, Sel, Acide citrique, Sorbate de potassium. La margarine de table et la margarine de feuilletage diffèrent du fait que cette dernière est composée d'un mélange de matières grasses à un point de fusion de 45 °C. Par rapport à la margarine de table elle comporte un point de fusion de 35 °c et une proportion plus forte en arôme de beurre.

- **Les produits industriels**

Les produits fabriqués par « GO.G.B – LaBelle » destinés à l'usage industriel sont cinq avec une seule gamme chacun qui est celle du vrac. On distingue alors les huiles alimentaires, la glycérine codex, les acides gras, les huiles acides et enfin le savon industriel. La glycérine pharmaceutique et industrielle codex est un produit utilisé par les pharmacies pour la fabrication des pommades dermiques comme par les forces armées pour la fabrication de la TNT. C'est un produit hautement sécurisé par l'état et par l'organisation des nations unies.

### **1-1-2- La politique des prix**

Avant que la société ne soit partiellement privatisée, les prix des différents produits ont été communiqués par l'Etat au service des ventes, nul ne peut en accorder une remise à son client.

- **La fixation des prix**

Les prix sont fixés de la manière suivante :

**(Coûts fixes + coûts variables) /nombre d'unités produites + marge bénéficiaire (pourcentage selon les produits) = prix unitaire du produit fini.**

En cas d'une hausse des coûts variables de l'entreprise comme les matières premières, la main d'œuvre, les fournitures ...etc, l'entreprise n'a pas le droit d'augmenter ses prix jusqu'à ce que

ce soit autorisé par l'Etat à travers un décret entre temps que celui-ci subventionne les pertes à l'entreprise.

Actuellement l'Etat s'est fait abstenir de la politique des prix de l'entreprise en laissant le soin au marché de les déterminer. Par ailleurs, on constate que les prix des produits de la grande consommation de la société sont toujours au dessous de ceux de la concurrence. En ce qui concerne les prix des produits industriels, la société garde son caractère monopolistique et fixe toujours les prix en dehors de toute concurrence.

- **Les remises**

La politique des prix adoptée par l'entreprise se base essentiellement sur les différentes remises aux clients potentiels (ristournes, rabais, les remises financières...) et les réductions sur les prix consommateurs dans les occasions, les fêtes, en cas de cumul de stocks etc. Dans le cas de ces dernières, l'entreprise recense les stocks de ses clients afin de leur rembourser plus tard, après la fin de la période de la réduction.

### **1-1-3- La politique de distribution**

Concernant la politique de distribution de l'entreprise, les produits à usage industriel sont directement livrés aux destinataires soit par les moyens de leurs propres services d'approvisionnement soit c'est l'entreprise qui se charge de l'acheminement du produit, tout dépend des modalités de distribution régies dans le contrat de ce client.

- **Le champ de couverture**

Le champ de couverture géographique de l'entreprise recouvre pratiquement la quasi-totalité du territoire national à l'exception de deux wilayas du sud algérien. L'entreprise a adopté un marketing de quatre niveaux. Elle vend à un dépositaire qui dispose d'un contrat, celui-ci vend à un grossiste qui vendra ensuite au détaillant.

- **La sélection des clients**

La sélection des clients au niveau de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » se fait de la manière suivante : une fois que le client est déterminé à assumer la responsabilité de vendre les produits de l'entreprise il se présente au chef du département des ventes et marketing qui lui accordera un entretien durant lequel se débattront les intérêts de chaque partie. Dans le cas ou

ce futur client arrive à convaincre le responsable, il lui sera demandé la constitution d'un dossier qui diffère selon la qualité du contrat à réaliser. Il existe des pièces obligatoires à fournir et d'autres au dépend des modalités de paiement, si c'est un achat à crédit il sera impératif de prouver sa solvabilité. Le dossier sera transmis dès lors au président directeur général du groupe qui aura à octroyer l'accord final. Enfin, le chef du département des ventes et Marketing établira un contrat contenant tous les détails relatifs à ce client qui sera signé par les deux parties et ensuite le client disposera d'une fiche client.

- **Tâches de la force de vente**

Les tâches assignées au client de l'entreprise sont diverses. Celles-ci peuvent être : vendre et aider à revendre, la prospection des clients, l'information et la communication, indemniser ses clients, transmettre les informations concernant les éventuelles nouvelles débouchées et les attentes du consommateur final. Un client de l'entreprise doit vendre non seulement les produits du complexe mais l'ensemble des produits du groupe. On trouve un client par wilaya et parfois plus si le segment est important. Les grossistes qui s'approvisionnent chez le dépositaire de l'entreprise sont les commerçants de la région et ne sont guère soumis à des conditions quelconques.

#### **1-1-4- La politique de communication**

Dans sa stratégie de communication l'entreprise déploie différentes techniques de communication :

- **La communication médias**

Les supports exploités par l'entreprise pour la communication médias sont :

- **La presse** : l'entreprise utilise :

**\*La presse quotidienne** : à travers des annonces dans les journaux locaux et nationaux.

**\*La presse périodique** : l'entreprise a des participations dans des annuaires d'entreprises telles que KOMPASS, les pages JAUNES et la revue.

- **La télévision** : elle est utilisée par l'entreprise pour ses produits les plus concurrentiels tels que les huiles et la margarine.
- **La radio** : la publicité pour tous ses produits, à travers la radio « Soummam » de Béjaia, « El Hidhab » de Sétif, Ourglaet celle d'Oran,...
- **La communication hors médias**

Les actions hors médias jouent un rôle complémentaire pour la publicité.

- **La promotion des ventes** : nouvelle technique pour l'entreprise, utilisée lors de sur-stockage, avec la réduction des prix du produit concerné par la promotion et cela pour une durée bien déterminée. Cette procédure est accompagnée de publicité dans la presse et d'autres médias.
- **Le sponsoring** : parmi les équipes sponsorisées, l'équipe de football « MOB » en 2005, « l'équipe féminine de handball » et « l'équipe de l'athlétisme », certaines journées d'étude à l'université de Béjaia,...
- **Les foires et les salons** : l'entreprise participe à des salons et des foires nationales et internationales pour avoir des contacts directs avec les consommateurs et les professionnels et augmenter ses ventes. Les salons internationaux lui permettent de faire connaître ses produits à l'échelle internationale et d'avoir des contacts à l'exportation.

L'entreprise « CO.G.B – LaBelle » fabrique une gamme de produits de corps gras : huile, margarine, savon, glycérine, graisse végétale. Chaque type de produit est destiné à un public donné et emprunte un circuit déterminé, ce qui explique le caractère hétérogène de sa cible : ménages pour les produits finis, entreprises industrielles pour les produits semi finis, mais aussi d'autres publics : distributeurs, laboratoires de recherche,...

### **1-2- L'analyse matricielle**

L'analyse matricielle des activités de l'entreprise est divisée en trois parties, la première est l'analyse PESTEL dont le but est d'analyser l'environnement macro de l'entreprise sous ses différents aspects : politique, économique, social, technologique, écologique et légal de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier la stratégie marketing de l'entreprise. La deuxième est l'analyse SWOT qui consiste à détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise et dont l'objectif est l'élaboration de la stratégie marketing. La

troisième est l'analyse du portefeuille d'activités qui est faite avec la matrice BCG dont l'objectif est d'avoir une idée sur le marketing mix à adopter.

### **1-2-1- L'analyse PESTEL**

Afin d'analyser l'environnement macro, nous allons s'appuyer sur la méthode PESTEL.

#### **Environnement politique**

- La politique de l'état qui encourage la production nationale et met des barrières aux importations notamment avec la chute des prix de pétrole qui a engendré un déficit de budget ;
- Favoriser les exportations en facilitant les procédures, et en dévaluant de la monnaie nationale ;
- Promouvoir le produit de la margarine : de nouvelles mesures ont été décidées par le gouvernement en faveur des opérateurs de ce secteur en encourageant l'investissement, avec l'objectif de baisser les importations de 50%.

#### **Environnement économique**

- Favoriser la création d'emploi et baisser le taux de chômage ;
- Le taux d'inflation qui ne cesse d'augmenter ; 8,89% en 2014, 3,25 en 2015, 2,92 en 2016, 4,78 en 2017 et 6,40 en 2018 ; selon l'office national des statistiques. De ce fait, cette variable peut affecter négativement le comportement d'achat des consommateurs;
- Les familles algériennes ont consacré en 2011 près de 42% de leur budget annuel, soit 1 875,4 milliards de DA, aux besoins alimentaires, selon une enquête décennale de l'Office national des statistiques (ONS), ce qui fait que le segment de l'agro alimentaire est un pôle économique essentiel.

#### **Environnement technologique**

- Encourager l'utilisation de la technologie pour l'innovation en vue de soutenir la concurrence, étant donné que le leader (CEVITAL) prend de l'avance dans ce cadre ;
- Intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour une meilleure flexibilité organisationnelle;
- Etre en mesure de poursuivre un processus de production adapté aux normes du métier et de fournir des produits concurrentiels de qualité pour le consommateur.

#### **Environnement socioculturel**

- Aujourd'hui le citoyen algérien est orienté vers la consommation de masse ;
- La majorité des citoyens ont l'habitude de consommer les huiles alimentaires fréquemment ;
- Le citoyen algérien est attentif quant à la qualité du produit fourni.

### **Environnement naturel**

L'Etat algérien a adopté des procédures fiscales (instruments juridiques et institutionnels) qui peuvent être utiles pour la protection de l'environnement. Parmi ces procédures, il y a la fiscalité verte (écologique) qui contient différents impôts, taxes et instruments économiques pour la protection de l'environnement. Pour cela, le respect de l'environnement est une obligation à laquelle doit obéir toute entreprise en :

- Réduisant le taux de pollution (opter pour des machines à zéro pollution) ;
- Encourageant le recyclage des déchets.

### **Environnement légal**

- L'activité de « CO.G.B – LaBelle » découle du secteur de l'agro alimentaire qui fait qu'elle est autorisée et légale ;
- L'Etat intervient pour contrôler les prix et faire face à la concurrence déloyale ;
- La subvention des huiles alimentaires par l'Etat.

### **1-2-2- L'analyse SWOT**

L'analyse environnementale des activités de l'entreprise est réalisée avec le modèle SWOT dans le but de détecter les forces et faiblesses de l'entreprise et d'élaborer une stratégie marketing. Grâce à ce modèle on peut analyser l'activité marketing de l'entreprise et évaluer ses choix stratégiques actuels.

- **Les points forts**

- L'entreprise « CO.G.B – LaBelle » est dotée de toutes les commodités et elle respecte les normes d'hygiène ;
- Elle peut se servir de son caractère écologique et sa descendance Etatique comme un avantage concurrentiel ;
- Elle est le seul producteur de la glycérine Codex qui est un produit beaucoup demandé par les laboratoires pharmaceutiques pour la fabrication des pommades dermiques ;
- L'entreprise dispose des capacités de production importantes ;
- Sa gamme de produits est variée et appréciée par les clients ;
- Les positions concurrentielles sont réconfortantes et font l'une des forces majeures de l'entreprise. Ses différentes positions sont plus ou moins leaders ;
- Distribution nationale ;
- Climat social paisible ;
- Personnel qualifié, niveau de compétences professionnelles élevé ;



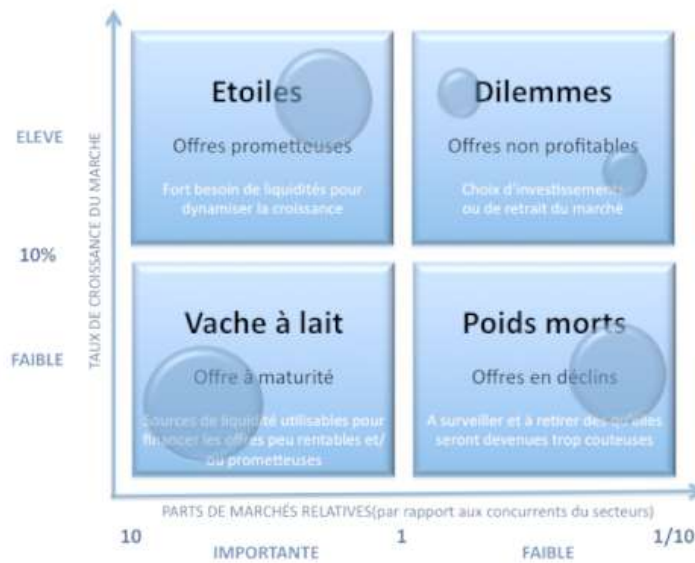
- L'entreprise est solvable, c'est-à-dire qu'elle peut rembourser la totalité de ses dettes à l'échéance ;
- Elle est performante financièrement ;
- Elle possède une capacité d'autofinancement positive.
- **Les points faibles**
  - Mauvaise gestion des dettes ainsi que des délais créances ;
  - L'entreprise dépend des marchés mondiaux des matières premières ;
  - Coûts d'achat des matières premières élevés.
- **Les opportunités**
  - Le marché de l'agroalimentaire en Algérie détient un grand potentiel de développement, principalement dans la filière des corps gras.
- **Les menaces**
  - Existence d'une concurrence rude : CEVITAL (huile, margarine), ZINOUR, COGRAL (savon), BELLAT, TRAVAPES (margarine), AFFIA (huile de maïs), ALMAG (margarine), etc.
  - Effet de taux de change sur les prix des matières premières ;
  - Conjoncture économique instable ;
  - La hausse des prix des matières premières.

Ce diagnostic préalable à l'évaluation de l'activité de « CO.G.B – LaBelle » peut être présenté sous la forme d'une matrice SWOT.

### **1-2-3- Analyse matricielle du portefeuille d'activités avec le modèle BCG**

Les produits de la grande consommation peuvent être classés en trois domaines d'activité stratégiques, ceux-ci sont les suivants : les huiles alimentaires, la margarine, et le savon de ménage. Afin d'effectuer cette analyse, nous avons choisi le modèle BCG car il prend en considération les deux paramètres utilisés pour évaluer un domaine d'activité stratégique qui sont : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

Figure III. 20 – La matrice BCG



Source : lewebpedagogique.com

- **Les huiles alimentaires**

Dans ce domaine des huiles alimentaires, on distingue trois produits et quatre conditionnements en tout.

- 1) La goûté d'or 5 litres PEHD: il est dans la zone des vaches à lait car son marché est en faible croissance et c'est un produit qui génère des parts de marché importantes ;
- 2) La goûté d'or 5 litres PET: il se situe dans la zone des dilemmes, son marché est en pleine croissance et c'est un produit qui nécessite des investissements importants ;
- 3) La goûté d'or 2 litres PEHD : ce produit est lancé depuis la création de l'UP 8 en 1982. Son marché est en décroissance, il se rapproche peu à peu de la zone des poids morts ;
- 4) L'huile Bonal 1 litre PET : incorporé entre les dilemmes et les stars, son marché est en croissance et l'entreprise doit le développer.

- **La margarine**

La plus part de ces produits se trouvent dans la zone des dilemmes ou des poids morts excepté la margarine LaBelle. Le paradoxe est que le marché de la margarine est en forte croissance.

- 1) La margarine LaBelle feuilletage 500 g : ce produit se situe dans la zone des stars malgré son nouveau lancement, il génère des parts de marché importantes ;
- 2) La margarine palme d'or feuilletage 5kg : se situant entre les dilemmes et les stars, ce produit se caractérise par la forte croissance de marché et des faibles parts de marché ;
- 3) La margarine de table 5 kg: ce produit se caractérise par de très faibles parts de marché et une minime croissance de marché, ainsi il se situe dans la zone des dilemmes ;
- 4) La margarine de table 500 g : il se place dans la zone des poids morts malgré la forte croissance de son marché et les parts de marché qui sont presque négligeables.

- **Le savon de ménage**

Ce produit se situe en général sur les zones des dilemmes ou bien des poids morts. Les différents conditionnements commercialisés sont commentés ci-dessous :

- 1) Le savon de ménage la caille 400 g : ce produit a presque quitté la zone des vaches à lait car les parts de marché qu'il procure à l'entreprise ne sont plus intéressantes.
- 2) Le savon de ménage la caille 350 g: c'est un produit qui n'arrive pas à réussir son lancement, il se situe toujours dans la zone des dilemmes.
- 3) Le savon de ménage la caille 300 g : ce produit se trouve dans une situation plus aisée, les parts de marché sont faibles mais avec un potentiel de développement trop important.

Concernant les produits à usage industriel, nous n'avons pas pu classer les produits en domaines d'activités stratégiques, faute du manque d'informations sur leurs parts de marché.

#### **1-2-4- Le Marché de l'entreprise « CO.G.B – Labelle »**

Il s'agit de la structure du marché de l'entreprise, les caractéristiques de ce marché, les concurrents de « CO.G.B – LaBelle » ainsi que les positions concurrentielles qu'occupe cette entreprise par rapport à ses concurrents.

- **La structure du marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle »**

L'entreprise s'adresse au marché de l'agroalimentaire, un marché considéré comme le plus rude en concurrence. Les deux cibles principales sont le grand public et les industriels. Ces dernières impliquent le suivi de deux politiques différentes, à savoir : le marketing et la communication.

L'entreprise est confrontée à un marché qu'elle maîtrise en matière de qualité de ses produits ainsi que les prix.

- **Les caractéristiques du marché**

Le marché de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » se caractérise par : des parts de marché importantes, des consommateurs critiques, des produits de première nécessité, une structure oligopolistique, une forte concurrence, et une absence des barrières à l'entrée. Le marché de l'entreprise n'est pas stable et n'offre aucune certitude à l'entreprise en ce qui concerne l'arrivée de nouveaux concurrents.

- **Les concurrents de « CO.G.B – LaBelle »**

Les entreprises du secteur présentes sur le marché ne rentrent pas en concurrence avec « CO.G.B – LaBelle » pour la totalité de ses produits. Elles sont notamment des entreprises de grande taille, on distingue : Cevital (Bejaia), Coninef (Alger), Bellat (Blida), Savola (Oran), Prolypos (Ain Mlila).

- **Les positions concurrentielles de « CO.G.B – LaBelle »**

- 1) Les huiles de table : elle occupe la place de Co-leader après CEVITAL qui a plus de 40 % des parts de marché ;
- 2) La margarine : elle occupe la première place par rapport à ces concurrents dont CEVITAL est son second successeur ;
- 3) Le savon de ménage : sur ce secteur, il n'existe pas un concurrent potentiel pour le moment ce qui fait que les produits qui sont en concurrence avec elle sont importés.

### **1-2-5- Les avantages concurrentiels**

Les éléments suivants sont des capacités qui sont à la disposition de l'entreprise et que ses concurrents ne n'ont pas pour le moment ou bien qu'ils ne peuvent pas en avoir, c'est ainsi qu'on les appelle des avantages concurrentiels.

#### ***1-2-5-1- Les capacités de production de « CO.G.B – LaBelle »***

La chaîne de fabrication des huiles hydrogénées qui est d'une technologie de pointe et l'entreprise est le seul fournisseur de cette matière première qui sert à la fabrication du PVA et de la margarine. L'entreprise est le seul producteur de la *glycérine codex* qui est un produit

largement demandé par les laboratoires pharmaceutiques pour la fabrication des pommades dermiques ainsi que l'armée nationale pour la fabrication des explosifs.

#### ***1-2-5-2- La descendance étatique***

L'entreprise ne s'est faite partiellement privatisée qu'en le 6 février de l'année 2006. Cette longue filiation à l'Etat peut servir l'entreprise du fait que celui-ci favorise toujours le consommateur, cherche l'intérêt général et son activité n'est pas purement lucrative. Quelques soient les attitudes des futurs propriétaires de l'entreprise, elles ne peuvent pas changer du jour au lendemain la culture que l'entreprise a battit pendant plus d'un siècle. Ainsi le consommateur garde toujours une image positive de l'entreprise et peut lui faciliter un positionnement de franchise.

#### ***1-2-5-3- La normalisation***

Par rapport à plusieurs de ses concurrents, l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » est certifiée par l'organisme international de standardisation (ISO). C'est la version 9000-2000 qui a été procurée à l'entreprise, elle est conçue pour la fabrication, la commercialisation et la vente des corps gras. Ce certificat ne vaut pas uniquement une note qui peut figurer dans les maquettes des produits de l'entreprise tel une carte perceptuelle qui attire les consommateurs, mais aussi un avantage concurrentiel trop important du fait que le principal concurrent de l'entreprise ne peut pas avoir ce certificat. Le certificat en question ne peut pas être accordé sauf si l'entreprise en question est dotée de toutes les commodités ainsi que si elle respecte les normes d'hygiène. Contrairement à son concurrent potentiel qui est CEVITAL, il ne peut pas se certifier car il ne dispose pas d'une station d'épuration des déchets industriels, un équipement trop coûteux et nécessitant un grande surface. La conclusion est que l'entreprise « CO.G.B – Labelle » peut se servir de son caractère écologique comme un avantage concurrentiel.

## **2- Suggestions sur les choix stratégiques et leur impact sur l'activité marketing de l'entreprise**

Les premières suggestions concernent les différents positionnements que l'entreprise peut choisir dans le cadre de sa politique marketing globale. Les secondes suggestions concernent le choix du marketing mix pour les produits commercialisés actuellement ainsi que les prescriptions stratégiques relatives pour chaque type d'activités.

### **2-1- Suggestions sur les choix stratégiques**

Grâce au diagnostic qu'on a effectué et suite aux différents avantages concurrentiels qui sont à la disposition de l'entreprise, on a pu percevoir trois stratégies qui sont jugées adéquates et que l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » peut adopter afin de pouvoir s'imposer. La stratégie actuelle de l'entreprise repose sur l'offre d'un rapport qualité prix. À travers l'étude de marché de l'entreprise, nous avons pu constater que les commerçants comme les consommateurs, tout les deux ont jugé que le rapport qualité prix de l'entreprise est satisfaisant. Les trois stratégies possibles sont les suivantes :

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

C'est une stratégie qui consiste à atteindre les économies d'échelle sur les coûts de production afin de baisser les prix par rapport aux concurrents. Cette stratégie peut être adoptée par l'entreprise en vue de ses grands moyens de production ainsi que sa longue expérience dans le domaine des corps gras. L'objectif principal de cette stratégie est de pratiquer des prix inférieurs par rapport à la concurrence. Les résultats qu'on peut obtenir de cette stratégie sont :

- Dominer les concurrents qui sont de grande taille ;
- Augmenter les volumes des ventes et les parts de marché relatives de tous les produits;
- Se différencier et avoir une bonne image de marque, celle des bas prix ;
- Dissuader les produits émanant de la concurrence moins potentielle.

- **La stratégie de différenciation**

C'est une stratégie qui va permettre à l'entreprise de se distinguer des autres concurrents. Les sources de différenciation que peut exploiter l'entreprise sont son caractère écologique et sa descendance Etatique. Ainsi l'entreprise peut avoir une identité particulière qui va pousser les consommateurs à y mettre une confiance dans ses produits. Cette stratégie peut conduire à :

- La Procuration à l'entreprise d'une bonne image de marque ;
- La mise en évidence des inconvénients des produits de ses concurrents ;
- La fidélisation de sa clientèle.

Cette stratégie ne va certainement pas augmenter les parts de marché de l'entreprise mais elle va lui permettre quand même la sauvegarde de son marché actuel.

- **La stratégie de diversification**

Cette stratégie de consiste à expédier à chacun des segments du marché son produit approprié. Nous avons suggéré cette stratégie car le marché de l'entreprise est constitué d'un nombre important de segments distincts. L'huile alimentaire est un produit qui est utilisé pour plusieurs utilisations, les fritures, l'assaisonnement et la cuisson. L'entreprise peut concevoir trois produits qui s'adaptent à chacune des finalités de ce produit. La margarine est un produit utilisé en grande partie pour les tartines, le feuilletage et la constitution des pâtes pâtisseries. Ces trois segments sont trop importants et l'entreprise a des grands intérêts à concevoir pour chacun de ses segments le produit adéquat. Le savon est le produit qui peut avoir le plus grand nombre de lignes de gamme. Le savon de ménage fabriqué par l'entreprise est destiné à la lessive et à l'hygiène du corps. Ces deux utilisations peuvent déboucher sur au moins quatre produits différents sans compter le savon de toilette. Cette stratégie peut permettre à l'entreprise de bénéficier des avantages suivants :

- L'enrichissement de son portefeuille d'activités ;
- La pénétration du marché des consommateurs potentiels ;
- L'augmentation de ses parts de marché.

La stratégie de diversification est le meilleur moyen pour permette à l'entreprise de s'imposer sur le marché, sauf qu'elle nécessite des efforts considérables de la part de tous les services de l'entreprise essentiellement le service de recherche et de développement qui conçoit les produits et le service marketing qui doit positionner tous ces produits.

### ***2-2- Suggestions sur le mix marketing***

Le choix du marketing mix pour un produit varie selon la période qu'il traverse dans son cycle de vie, ses perspectives ainsi que ses chances de réussite. Dans l'analyse du portefeuille d'activités, les produits qui sont dans le même quadrant ont presque les mêmes caractéristiques, ainsi nous avons regroupé les suggestions du choix du marketing mix pour les produits de l'entreprise selon les informations fournies par l'entreprise, les résultats de l'étude de marché et les quatre quadrants de la matrice BCG.

**1- Suggestions sur le marketing mix des produits stars**

**Tableau III. 21 – Suggestions sur le marketing mix des produits stars**

	<b>Politique produit</b>	<b>Politique prix</b>	<b>Politique de distribution</b>	<b>Politique de communication</b>
<b>Goûte d'or 5L PET</b>	Améliorer la qualité du produit	Baisser les marges au maximum	Importante distribution du produit	Multiplier les investissements
<b>LaBelle feuilletage 500 g</b>	Améliorer l'emballage	Pratiquer des prix parallèles	Importante distribution du produit	Ne pas trop investir
<b>Palme d'or feuilletage 5kg</b>	Revoir la qualité du produit et son emballage	Baisser légèrement le prix	Distribution intensive	Déboursier des efforts
<b>Huile Bonal</b>	Limiter le nombre des conditionnements	Baisser légèrement le prix	Importante distribution du produit	Multiplier les efforts de publicité

**Source:** élaboré par nous même.

Le tableau ci-dessus comporte les choix du marketing mix pour quatre produits de l'entreprise figurant dans le quadrant des stars de la matrice BCG. Le premier produit est la goûte d'or 5 litres PET. Ce produit est dans la zone des stars. L'entreprise doit perfectionner la qualité du produit, baisser légèrement son prix pour atteindre le volume des ventes maximum, et investir largement dans sa publicité car prochainement, il sera le produit essentiel de l'entreprise dans le domaine des huiles.



La margarine LaBelle de feuilletage est un produit largement demandé, son cycle de vie est encore dans la phase de croissance, l'entreprise doit donc améliorer son emballage, pratiquer des prix parallèles avec la concurrence car le produit a déjà une belle image de marque. Le produit doit être largement distribué.

La margarine palme d'or de feuilletage est à sa phase de croissance. Ce produit n'arrive pas à se positionner sur le marché à cause des produits de la concurrence. Son mix doit être le même que celui de la margarine LaBelle sauf que son prix doit être légèrement baissé.

Enfin, pour l'huile Bonal : l'entreprise doit limiter le nombre de conditionnements en son nom, baisser légèrement son prix, le distribuer intensivement et le promouvoir par la publicité.

## 2- Suggestions sur le mix marketing des vaches à lait

**Tableau III. 22** – Suggestions sur le marketing mix des produits vaches à lait

	<b>Politique produit</b>	<b>Politique prix</b>	<b>Politique de distribution</b>	<b>Politique de communication</b>
<b>Goûte d'or 5L PEHD</b>	Maintenir le produit tel qu'il est pour l'instant	Pousser les prix au maximum possible	Maintenir la distribution actuelle	Ne pas investir dans la publicité

**Source:** élaboré par nous même.

La goûte d'or est un produit qui se retrouve dans la phase de maturité. On parle ici de son matériau de conditionnement non pas du produit qui est consommé. Le produit est connu sur le marché, le consommateur le prend dans les linéaires sans hésiter. L'entreprise a intérêt à maintenir le produit tel qu'il est, pratiquer des prix un peu élevés car pour ce produit, l'élasticité au prix n'est pas vraiment forte, le distribuer régressivement pour permettre à l'autre produit du conditionnement PET de se positionner et ne pas investir dans sa publicité sauf si l'entreprise désire le maintenir encore longtemps.

**3- Suggestions sur le marketing mix des poids morts :**

**Tableau III. 23 – Suggestions sur le marketing mix des produits poids morts**

	<b>Politique produit</b>	<b>Politique prix</b>	<b>Politique de distribution</b>	<b>Politique de communication</b>
<b>Palme d’or de table 500 g</b>	Reformuler la qualité du produit et son emballage	Baisser les prix légèrement	Distribution intensive	Investir fortement dans la publicité
<b>Goûte d’or 2L PEHD</b>	Maintenir le produit tel qu’il est	Pousser le prix au maximum	Réduire l’intensivité de la distribution	Réduire les efforts de publicité
<b>La caille 400 g</b>	Maintenir le produit tel qu’il est	Pousser le prix au maximum	Maintenir l’actuelle distribution	Cibler la publicité du produit

**Source:** élaboré par nous même.

Les stratégies adéquates pour les activités se situant dans les poids morts sont en général l'abandon du produit. Le seul produit auquel on a suggéré de le relancer est la margarine de table. Ce produit a de grandes chances de réussir vu la forte croissance de son marché. Les problèmes majeurs de ce produit sont : son emballage et le manque de la publicité.

**4- Suggestions sur le marketing mix des dilemmes**

**Tableau III. 24 – Suggestions sur le marketing mix des produits dilemmes**

	<b>Politique produit</b>	<b>Politique prix</b>	<b>Politique de distribution</b>	<b>Politique de communication</b>
<b>Palme d'or de table 5 kg</b>	Revoir la qualité du produit	Pratiquer des prix de pénétration	Distribution intensive	Investissements moyens
<b>La caille 350 g</b>	Commercialiser la version de base	Pratiquer des prix parallèles avec les concurrents	Distribution intensive	Investissements trop importants
<b>La caille 300 g</b>	Commercialiser la version de base	Pratiquer des prix parallèles avec les concurrents	Distribution intensive	Investissements trop importants

**Source:** élaboré par nous même.

Pour la margarine, nous avons mentionné ci-dessus que c'est un produit en difficulté concurrentielle, donc l'entreprise a le libre choix entre l'abandon et le maintien. Concernant le savon de ménage, il n'est pas question que l'entreprise abandonne ce produit car il représente un segment de marché très vaste, avec un coup de pouce, il se transformera rapidement en une activité star.

# **CONCLUSION**

## **GENERALE**

# CONCLUSION GENERALE

---

L'évolution du marketing est le résultat des actions d'adaptation des stratégies des entreprises à leurs environnements économique et social.

D'un côté, les besoins et les attentes du consommateur évoluent plus vite que ses ressources et d'un autre côté, le rétrécissement des cycles de vie des produits et ceux des outils de production impliquent de grands besoins en financement pour les entreprises. Par conséquent les objectifs recherchés par les stratégies marketing s'orientent vers l'obtention d'un meilleur rapport qualité prix.

Le cas pratique nous a amené à nous faire une idée sur les enjeux de la réalisation de la stratégie marketing. Nous avons constaté que le positionnement de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » ne correspond à aucune identité particulière. Les dirigeants présumant que l'entreprise est connue pour son rapport qualité prix attrayant. Par ailleurs, les consommateurs et les commerçants révèlent qu'il n'y pas de différence entre les deux aspects c'est-à-dire le prix et la qualité.

Pour le choix de positionnement, nous avons suggéré d'exploiter les avantages concurrentiels dont dispose l'entreprise qui sont : son caractère écologique, sa descendance Etatique et ses capacités de production. Le positionnement choisi, doit être promu continuellement par des campagnes publicitaires corporate.

La stratégie marketing de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle », repose sur l'offre d'un rapport qualité/prix satisfaisant. Le constat fait que les objectifs stratégiques sont loin d'être atteints, compte tenu de l'analyse SWOT, de la matrice BCG et des positions concurrentielles de l'entreprise. Pour cela, nous avons suggéré à l'entreprise de réorienter ses choix stratégiques vers la domination par les coûts, la diversification, ou la différenciation.

La stratégie marketing d'une entreprise, dépend en grande partie de la volonté et des compétences de ses dirigeants. Premièrement, en ce qui concerne la volonté, les dirigeants peuvent se contenter de l'actuelle position de l'entreprise, comme, ils peuvent partager l'idée de développer le portefeuille d'activités.

Deuxièmement les compétences des dirigeants sont aussi un facteur déterminant dans la réussite de la stratégie marketing de l'entreprise, car non seulement, celle-ci repose sur l'intuition et la force de l'imagination, les dirigeants doivent avoir un esprit démocratique, en acceptant les critiques des autres parties du système de pilotage de l'entreprise.

Par ailleurs, une stratégie marketing est influencée également par l'environnement, les capacités productives et les ressources financières de l'entreprise.

En définitif, les résultats de notre enquête confirment nos deux hypothèses formulées qui sont les suivantes :

- $H_1$  : L'entreprise « CO.G.B – LaBelle » doit exploiter ses avantages concurrentiels afin d'améliorer sa position sur le marché.
- $H_2$  : La stratégie marketing de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » repose sur l'offre d'un rapport qualité/prix satisfaisant.

Parmi les limites de notre recherche nous citons :

- La taille limitée de notre échantillon ;
- Les contraintes de terrain rencontrées lors de la réalisation de l'enquête.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

# BIBLIOGRAPHIE

---

BECKMAN BOONE KURTZ . Le marketing : realite contemporaine les éditions HR W Ltée 1980.

CHIROUZE Yves, Le marketing Etudes et stratégies, Ellipses, 2003.

JEAN-PIERREDETRIE, « Strategor : Politique générale de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2005.

KOTLER, B .DUBOIS : « Marketing management : analyse , planification et contrôle . » 3ème édition Publi –union , 1977.

KOTLER, Marketing management, 11<sup>o</sup>édition, in Al Ries et Jack Trout, « le positionnement : la conquête de l'esprit », Mc Garw-Hill, 1986.

LAMBIN, J.J., cité par Ilashi unshengwo, cours de marketing, G3 Fase, UPC, 2008.

LAMBIN, J.J, Le marketing stratégique, 2 éd, Montréal, MACGRAW-HILL, 1989.

LENDREVIE-LEVY-LINDON, « Mercator théorie et pratiques du marketing, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.

L.L.LENDREVIE, Mercator, 7ème edition, Ed dalloz, paris 2003.

PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU , « marketing management ». 14 éditions, 2012.

P. AMEREIN, marketing, stratégies et pratique, Ed Nathan, France 2001.

PARIENTE.S : «Analyse financière et évaluation d'entreprise », édition Pearson, paris, 2013.

SICARD, CLAUDE, « L'audit de stratégie », Paris : Ed. Dunod, 1997.



# **ANNEXES**

# ANNEXE A

## QUESTIONNAIRE ENTREPRISE

---

- 1- Pouvez-vous nous présenter l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » ?
- 2- Quels sont les différents services de l'entreprise ?
- 3- Pouvez-vous nous donner l'organigramme de la structure de votre entreprise ?
- 4- Pouvez-vous nous présenter vos missions et vos objectifs ?
- 5- Pouvez-vous nous donner quelques informations sur les activités de l'entreprise ?
- 6- Pouvez-vous nous présenter votre gamme de produits ?
- 7- Qui sont vos clients ?
- 8- Qui sont vos principaux concurrents sur le marché national ?
- 9- Quelles sont les tâches assurées par la fonction marketing ?
- 10- Pouvez-vous décrire le marketing mix avec lequel votre entreprise s'adresse à son marché ?
- 11- Quelle est la structure du marché de votre entreprise ? quelles sont ses caractéristiques ?
- 12- Qui sont les concurrents de votre entreprise et quelle position concurrentielle occupe-t-elle par rapport à ses concurrents ?
- 13- Pouvez-vous nous informer sur vos parts de marché ?

# ANNEXE B

## QUESTIONNAIRE DES CONSOMMATEURS

---

### Questionnaire des consommateurs

**1- Connaissez-vous les produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Oui
- Non

**2- A travers quels supports publicitaires les avez-vous connus ?**

- La télévision
- Les foires et les salons d'exposition
- Les points de vente
- Sponsoring
- Bouche à oreille

**3- Votre huile, vous l'achetez par rapport à quoi ?**

- Le prix
- L'emballage
- Le degré de réutilisation.

**4- Quel matériau d'emballage préférez-vous pour votre huile ?**

- Bidons PET (emballage transparent)
- Bidons PEHD (emballage rouge ou jaune)

**5- Parmi les conditionnements des huiles suivantes lesquelles achetez-vous ?**

- Huile LaBelle 2 L PET
- Huile LaBelle 5 L PET
- Goûte d'or 5 L PEHD
- Goûte d'or 2 L PEHD
- Goûte d'or 5 L PET
- L'huile Bonal 1 L PET

**6- Parmi les différents conditionnements de la margarine lesquelles préférez-vous acheter ?**

- La margarine Labelle feuilletage 500g
- La margarine Palme d'or feuilletage 5 kg
- La margarine Palme d'or de table 5 kg
- La margarine Palme d'or de table 500 g

**7- Que pensez-vous de la qualité du produit « la margarine Palme d'or » ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**8- Parmi les différents conditionnements du produit « le savon de ménage la caille » lequel achetez-vous ?**

- Le savon de ménage la caille 400 g
- Le savon de ménage la caille 350 g
- Le savon de ménage la caille 300 g

**9- Mis à part les produits de « CO.G.B – LaBelle » utilisez-vous les produits de l'un des concurrents de l'entreprise ?**

- Coninef
- Cevital
- Savola

**10- Que dites vous de la qualité des produits de « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

**11- Que pensez-vous des prix des produits de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » ?**

- Par chers
- Raisonables
- Chers

**12- Que pensez-vous de l'emballage des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » ?**

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Insatisfaisant

**13- Que pensez-vous de « CO.G.B – Labelle » et de ses produits ?**

---

# ANNEXE C

## QUESTIONNAIRE DES COMMERÇANTS

---

### Questionnaire des commerçants

**1- Comment les produits de l'entreprise « CO.G.B – Labelle » vous parviennent-ils ?**

- Les grossistes
- Les dépositaires

**2- Les volumes des ventes sont-ils en évolution ?**

- En progression
- En constance
- En régression.

**3- Le matériel de distribution mis à votre disposition par l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » satisfait-il vos besoins en matière de distribution ?**

- Oui
- Non

**4- Les superviseurs vérifient-ils la disponibilité de leurs produits ?**

- Toujours
- Rarement
- Jamais

**5- Est-ce-que la force de vente de « CO.G.B – LaBelle » a un impact sur le choix de ses produits ?**

- Pas du tout
- Un peu
- Beaucoup

**6- Que dites-vous de la disponibilité des produits de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » par rapport à ceux des concurrents ?**

- Très disponibles
- Pareils
- Moins disponibles

**7- Que dites-vous de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » et de ses produits ?**

**Résumé :**

La stratégie marketing est un outil permettant à une entreprise de réaliser ses objectifs tracés en termes des volumes des ventes réalisées. La stratégie marketing est une partie prenante de la stratégie des entreprises d'aujourd'hui. L'étude qu'on on mené au sein de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » nous a permis d'avoir une idée plus claire et de tirer un certain nombre d'informations pertinentes sur les forces et les faiblesses de l'entreprise en terme d'analyse de sa stratégie marketing. La stratégie marketing de l'entreprise « CO.G.B – LaBelle » repose sur l'offre d'un rapport qualité/prix satisfaisant. Le constat fait que les objectifs stratégiques sont loin d'être atteints, compte tenu de l'analyse SWOT, la matrice BCG et des positions concurrentielles de l'entreprise. Pour cela, nous avons suggéré à l'entreprise de réorienter ses choix stratégiques vers la domination par les coûts, la diversification, ou à la différenciation.

**Mots clés :** Stratégie Marketing – Outil d'analyse stratégique – Analyse SWOT – La matrice BCG – L'analyse PESTEL – Mix Marketing.

**Abstract :**

Marketing strategy is a tool that enables a company to achieve its stated objectives in terms of sales volumes. Marketing strategy is a key part of today's business strategy. The study conducted within the company "CO.G.B – LaBelle" this gave us a clearer idea and provided us with a number of relevant information about the company's strengths and weaknesses in terms of its marketing strategy analysis. The marketing strategy of the company "CO.G.B – LaBelle" is based on offering a satisfactory quality/price ratio. The finding is that the strategic objectives are far from being achieved, given the PESTEL analysis, the SWOT analysis, the BCG matrix and the competitive positions of the company. To this end, we suggested that the company redirect its strategic choices towards cost dominance, diversification, or differentiation.

**Keywords :** Marketing strategy – Strategic Analysis Tool – SWOT Analysis –BCG matrix PESTEL analysis – Mix Marketing.