

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**



**Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences  
de Gestion**

**Département des sciences Economiques**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences économiques**

**Option : Economie Industrielle**

**Thème**

**Stratégie industrielle et politique  
commerciale : Cas de la SARL NOVA Fibre**

**Réalisé par :**

**Moussaoui Islam**

**Matimele Eunice Baptista Dos Anjos**

**Encadré par :**

**Dr. AIANE WAHIBA**

**Année Universitaire : 2021/2022**

## Remerciements

Nous tenons à remercier Dieu qui nous a accordé aide, force, courage et patience durant nos études.

Nous tenons à remercier Notre encadreur Mme **AIANE Wahiba** enseignante à l'université de Bejaia, pour ses conseils précieux, ses remarques pertinentes et qui nous a suivi à chaque étape de ce mémoire afin de nous permettre d'avancer.

Nous tenons à adresser nos remerciements à l'encadreur de l'entreprise **SARL NOVA Fibre DJOUADI LAIFA** afin d'alimenter notre cas pratique.

Je voudrais remercier, tous mes enseignants du département des sciences économiques et toute l'équipe pédagogique de l'université de Bejaia..

Nous adressons nos remerciements les plus profonds a nos enseignants de la faculté SEGC qui nous ont enseigné tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, toutes notre gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **Dédicaces**

Je dédie ce modeste travail à :

Ma famille : papa KARIM, ma mère LALIA, mes deux frères Djamel, Nabil.

Mes amies : SAID, MOUSSA, FARES, CHAOUKI et SADI et a tous mes  
camarades de classe.

A l'âme de ma grand-mère, qui a tant voulue me voir réussir dans mes études,  
qu'Allah l'accueille dans son vaste paradis.

A monsieur MOULOUD Abdenour qui m'a toujours aidé et orienté durant  
mon cursus.

A mon binôme EUNICE et toutes sa famille

A toutes la communauté universitaire

**Islam**

## Dédicace

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail

À mes chers parents, ma mère Glória Silva et mon père João Baptista Junior

En témoignage de leurs affections, leurs sacrifices et de leurs précieux conseils qui  
mon conduit à résister dans tout ce que fais.

Aucune dédicace, aucune mot ou acte ne saurait exprimer à sa juste équitable  
valeur, le dévouement et l'amour que je vous porte.

À mes grands-parents Ruth Sabino, Glória Comiche, en mémoire Bento Guiloviça,  
Ana Tcheco, Antonio Silva et João Baptista votre tendresse, bonté, grandeur d'âme  
restant toujours gravés dans mon esprit et mon cœur.

À mon cher frère Edwin Matimele, pour son soutien moral et son encouragement,  
que Dieu tout puissant lui garde.

À ma tante Paula Nguenha pour l'opportunité, je lui adresse toute mes  
remercîments.

À toute ma famille, que Dieu toute puissent vos bénisse.

À mes chers amis qui me soutenant toujours Momed, Filipa, Eduina, Almira,  
Bercilia, Yara, Antonieta, Brigida, Iria, Jesna, Adel, Islem et Boussad.

À mon binôme Islam.

**Eunice**

## Liste des abréviations

**N°** : numéro

**LCAG** : Acronyme de Learned, Christensen, Andrews et Guth

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique

**RSE** : Responsabilité Social des entreprises

**SWOT** : Acronyme de Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats

**PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal

**ISO** : Organisation Internationale de Normalisation

**PMI** : Petites et Moyennes Industries

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PET** : Polyéthylène Téréphtalate

**SARL** : Société À Responsabilité Limitée

**PVC** : Polychlorure de Vinyle

**TIC** : Technologie d'information et communication

**ISG** : Infrastructure Solutions Group

**CSG** : Client Solutions Group

**PQN** : Presse Quotidienne Nationale

**PQR** : Presse Quotidienne Régionale

### Liste des Tableaux

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La matrice SWOT	11
<b>02</b>	Les différentes formes de spécialisation	25
<b>03</b>	Les avantages et inconvénient de l'intégration verticale	27
<b>04</b>	La qualité dans la stratégie générique	33
<b>05</b>	Le profil de l'entreprise	68
<b>06</b>	La matrice SWOT de l'entreprise SARL NOVA FIBRE	72

## Liste des Figures

N°	Intitulé	Page
01	La démarche stratégique	7
02	Le modèle LCAG	10
03	Le modèle des cinq forces de Porter	12
04	L'analyse de chaîne de valeur	15
05	L'analyse PESTEL	16
06	Relation entre Qualité, part de marché et le profit	30
07	Relation entre qualité et coût	32
08	Processus de communications	50
09	Les quatre cibles de la communication	51
10	Principaux publics de la communication	52
11	Les quatre niveaux de la communication	53
12	Organigramme de l'entreprise	70
13	Le schéma de lavage de PET broyé	74
14	Processus de l'extrusion d'évacuation de l'humidité	76
15	Processus de l'extrusion extrudeuse	78
16	La descente de file	78
17	La fibre polyester	78
18	L'ouate	79
19	Produit emballé prêt pour être envoyé au client	80
20	Logo de la SARL NOVA FIBRE	89

## **Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : la stratégie industrielle</b>	
<b>Section 1 : Le concept de la stratégie</b> .....	5
<b>Section 2 : La notion de la stratégie industrielle</b> .....	20
<b>Section 3 : La qualité des produit industrielle</b> .....	29
<b>Chapitre 2 : La politique commerciale des entreprises industrielle</b>	
<b>Section 1 : La stratégie commerciale</b> .....	41
<b>Section 2 : La politique de communication</b> .....	49
<b>Section 3 : Stratégie marketing</b> .....	61
<b>Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA FIBRE</b>	
<b>Section 1 : La présentation de l'entreprise</b> .....	67
<b>Section 2 : La stratégie industrielle dans l'entreprise SARL NOVA fibre</b> .....	70
<b>Section 3 : La politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre</b> .....	81
<b>Conclusion générale</b> .....	89

## **Bibliographie**

## **Table de matière**

# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Dans une économie où les entreprises font face à une concurrence rude et acharnée, pour s'affirmer sur le marché et conquérir une clientèle de plus en plus exigeante, toute entreprise dynamique doit appliquer des stratégies et des politiques commerciales appropriées dans son domaine d'activité stratégique pour se démarquer de ses concurrents.

De nos jours, les organisations sont encore plus concernées par les changements de l'environnement avec la globalisation qui élargit le champ de la concurrence. De même, les stratégies et les politiques de commerce sont devenues des fonctions essentielles pour les entreprises.

Une entreprise industrielle compétitive est celle qui est en mesure d'accroître ses compétences dans des domaines qui sont essentiels pour assurer son développement à long terme tels que : l'innovation, la recherche et développement, gains de productivité, marketing, etc.

Une entreprise industrielle doit définir sa stratégie industrielle et aussi sa politique commerciale qui en découle. Si le marché n'est pas toujours facile à cerner, il n'en reste pas moins qu'il joue souvent un rôle de sanction. Les entreprises doivent développer des outils d'observation du marché afin de bien préciser leurs objectifs en termes de marché à conquérir ou à fidéliser.

Une stratégie ne doit pas être une session de décision isolée pour une entreprise mais une orientation générale, elle doit déterminer l'ensemble des efforts à réaliser pour atteindre ces objectifs. Il faut la décrire de la façon la plus claire, précise et concise possible. La stratégie industrielle fait partie du champ de la stratégie tout en court. Elle est élaborée en fonction de choix stratégiques pourtant sur les métiers, les segments stratégiques et les marchés.

Afin de mieux comprendre les stratégies industrielles et les politiques commerciales adoptées par les entreprises industrielles nous avons effectué une étude pratique pour laquelle nous avons choisi comme champ de vérification l'entreprise de fabrication de fibre synthétique SARL NOVA Fibre.

Dans ce présent travail nous tenterons de répondre à la question suivante :

### ➤ **Quelles sont les méthodes stratégiques adoptées par l'entreprise SARL NOVA FIBRE dans le cadre de sa stratégie industrielle et sa politique commerciale ?**

Afin de répondre à cette question principale, nous formulons les questions secondaires suivantes :

- Quelle sont les méthodes adoptées et développées par l'entreprise SARL NOVA Fibre pour définir son positionnement et faire face à ses concurrents ?
- Quelles sont les moyens de communication commerciale utilisés par l'entreprise SARL NOVA Fibre ?
- Quelle est l'efficacité de l'application par la SARL NOVA Fibre d'un marketing mixte pour concourir son marché dans un cadre commercial ?

L'objectif de notre recherche est de comprendre les spécificités du marché en milieu industriel, savoir mettre en œuvre l'étude d'un marché industriel et être prêt à définir une stratégie industrielle et une politique commerciale pour une entreprise industrielle.

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons posé certaine hypothèse :

- **H1** : Pour percer sur le marché, l'entreprise SARL NOVA Fibre considère une démarche de la stratégie industrielle et politique commerciale comme un moyen efficace, fiable et durable dans sa démarche de développement.
- **H2** : L'entreprise SARL NOVA Fibre considère l'état de ses ressources et le fonctionnement de la concurrence dans son secteur afin de déterminer ses orientations stratégiques et sa politique commerciale.

Notre ambition dans notre recherche est de présenter et expliquer la stratégie industrielle et la politique commerciale dans l'entreprise SARL NOVA Fibre. Pour ce faire, nous avons décidé de mener une étude qualitative. Pour notre étude, nous avons opté pour le choix d'un cas unique, car nous la considérons comme étant la technique la plus adaptée à l'objectif de notre recherche.

Concernant la méthode utilisée pour obtenir les informations, nous nous sommes basés sur les documents fournis par l'entreprise ainsi que sur les données collectées travers un guide d'entretien mené auprès du directeur de l'entreprise.

## Introduction générale

---

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique nous avons jugé utile répartir notre travail en trois chapitres :

**Le premier chapitre** sera consacré à la stratégie industrielle, repartit en trois sections dont, la première illustre le concept de la stratégie, ensuite la deuxième concerne la notion de la stratégie industrielle, et enfin, la troisième sera consacrée à la qualité du produit industriel.

**Le deuxième chapitre** intitulé la politique commerciale fera objet de trois sections dont la première sera consacré à la stratégie commerciale. La deuxième section illustre les outils de différenciations, pour terminer avec la troisième section qui explique la politique de la communication.

Enfin, **le troisième chapitre** sera consacré à la partie pratique de notre étude qui est la stratégie industrielle et la politique commerciale au sein de l'entreprise SARL NOVA Fibre.

# CHAPITRE I

### Chapitre 1 : La stratégie industrielle

Dans le monde volatil et complexe des entreprises, une stratégie adéquate vient pour garantir la valeur future des actifs de l'entreprise et pour obtenir un avantage concurrentiel.

Une stratégie industrielle représente une partie sensible de l'activité créatrice de la valeur de l'entreprise, car son objectif réside dans l'amélioration de son positionnement structurel et d'ajouter ses moyens industriels sur sa stratégie commerciale.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons d'abord, expliquer dans le premier chapitre ce qui concerne la stratégie industrielle. Ce chapitre est subdivisé en trois sections : la première section présente le concept de la stratégie, la deuxième section est consacrée au fondement du concept stratégie industrielle, et enfin, la dernière section porte sur la qualité des produits industriels.

#### Section 1 : Le concept de la stratégie

Dans le monde des entreprises, la stratégie constitue un champ très important pour permettre leur existence sur le marché avec la création d'une position unique et valorisante.

##### 1.1. Définition de la stratégie

Le terme de stratégie a été transposé au monde de l'entreprise. L'origine du concept stratégie se trouve dans le domaine militaire. Elle vient des deux mots grecs « *STRATOS* et *ARGOS* », *stratos* signifie Armée et *argos* qui signifie Je conduis. La stratégie militaire consiste en applications des principes pour garantir la victoire dans la guerre... Cette notion à été utilisé pour prendre les meilleures décisions stratégiques pour l'entreprise et lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

La stratégie a été définie de diverses manières, il existe des définitions d'origine historique de domaine militaire, mais il existe aussi des définitions dans la littérature managériale. Le terme Stratégie est apparu dans les années 1960 dans la pensée managériale.

La stratégie « est un ensemble de décision visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain »<sup>1</sup>. Ces décisions correspondent au choix de domaine d'activités dans laquelle l'entreprise s'engagera, sur la nature de ses activités et l'intensité de cet engagement.

Selon Ansoff. I (1968), « la stratégie est l'un des critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation »<sup>2</sup>. Ces critères correspondent à des lignes directrices, par lesquelles doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : stratégies, stratégies administratives, orientation, objectifs, commerciales, et même les grandes orientations opérationnelles.

Selon Chandler la stratégie c'est « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »<sup>3</sup>. Selon Chandler la stratégie est une procédure consistant à : fixer des objectifs à long terme, choisir un plan d'action qui permettra d'atteindre les objectifs fixés et rassemble des ressources afin de réaliser le plan d'action.

D'après ces dernières définitions nous considérons qu'une stratégie consiste à prendre des décisions dans sa DAS qui vise à coordonner et diriger des plan d'action afin d'atteindre un objectif déterminé et programmé sur le court et le long terme.

### 1.2.La démarche stratégique

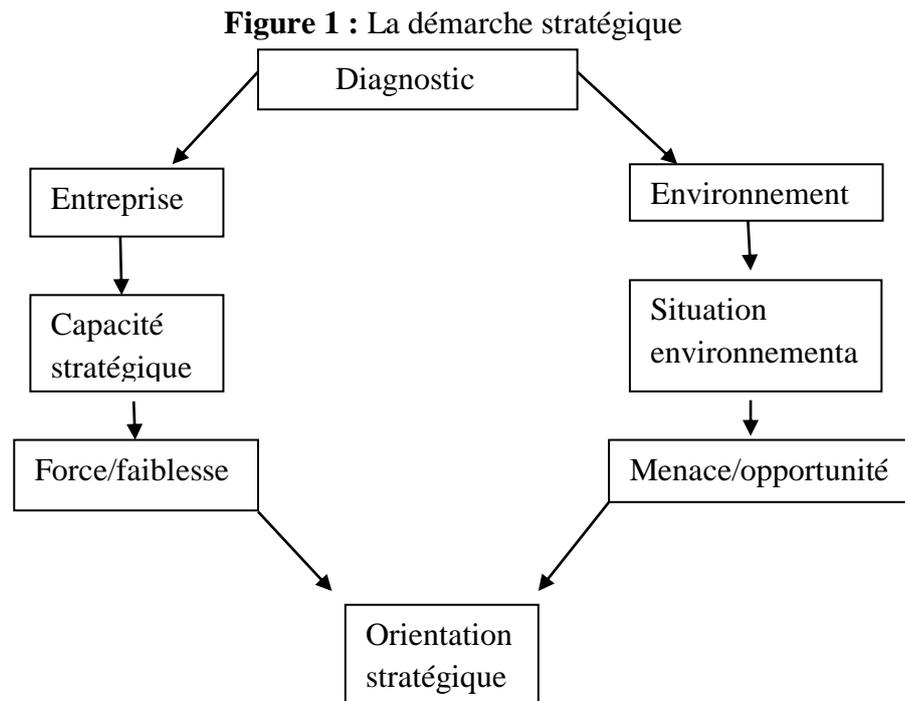
Pour cadrer une démarche stratégique, l'entreprise doit utiliser des outils dédiés à la stratégie de l'entreprise, et avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit réaliser un diagnostic de sa situation.

---

<sup>1</sup> TARONDEAU Jean-Claude « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998, p26

<sup>2</sup> ANSOFF I., « stratégie de développement de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1968, p 110.

<sup>3</sup> STRATEGOR, « Politique General de l'Entreprise », Dunod, Paris, 1997, p 42



**Source :** établi pour nous-mêmes

La détermination de la stratégie de l'entreprise se fait à travers un diagnostic externe et un diagnostic interne. Le diagnostic interne fait la synthèse des forces et des faiblesses de l'entreprise et le diagnostic externe permet d'analyser l'environnement de l'entreprise, puis identifier les opportunités et menaces.

### 1.2.1. Les objectifs du diagnostic stratégique

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, tout en maîtrisant les facteurs clés de succès qui vont lui permettre de s'imposer dans un secteur d'activité.

Les autres objectifs du diagnostic stratégique<sup>4</sup> :

- Disposer, au moment opportun, de la bonne information réglementaire, normative au marché en vue de la prise de décisions engageantes ;
- Adapter ou surveiller son environnement pour sécuriser les actifs, par l'identification des menaces et les risque pays

<sup>4</sup> <http://www.clarans-cosulting.com/wp-uploads/2015-09-sc-strategie-de-entreprise.pdf/> consulté le 28/03/22

- Disposer d'un panel de partenaires potentiels, à même de l'accompagner dans la réalisation des projets ;
- Évaluer l'impact concurrentiel des différentes technologies que l'entreprise maîtrise ou cherche à maîtriser ;
- Obtenir ou développer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité, par l'indentification des meilleures pratiques opérationnelles ;
- Recherche des informations sur des opportunités d'achat (partenariats technologiques ou commerciaux, innovations ...)

En mettant en évidence le diagnostic stratégique, l'entreprise se permet de mettre en évidence les problèmes et identifie ses axes d'amélioration pour gagner en compétitivité.

### 1.2.2. La veille stratégique

La veille stratégique permet d'acquérir de l'information stratégique pertinente allant de l'examen de l'environnement économique, réglementaire, juridique, technologique, à la détection des signaux faible ou fort sur de nouveaux marchés ou de nouvelles opportunités<sup>5</sup>.

Le processus de veille stratégique<sup>6</sup> :

#### 1.2.2.1. L'identification

- Définition du contexte et des attentes de l'entreprise ;
- Ciblage des informations recherchées ;
- Collecte (données du marché, informations informelle...)
- Analyse et synthèse ;
- Communication

---

<sup>5</sup> HACHEMAOUI Bahidjeddine, « cours de veille technologique et stratégique, master 2, économie Industrielle ».

<sup>6</sup> <http://www.clarans-cosulting.com/wp-uploads/2015-09-sc-strategie-de-entreprise.pdf>/consulté le 30/03/22

### 1.2.2.2. Exploitation :

- Traitement (revues de processus, révisions contractuelles, audits, plan de progrès) ;
- Validation croisée ;
- Utilisation (stratégie globale de l'entreprise, accords de partenariats, couverture des risques revue des processus, positionnement).

### 1.2.3. Les outils de la démarche stratégique

La stratégie de l'entreprise se définit par l'utilisation de différents outils visant chacun à apporter une valeur ajoutée à la stratégie :

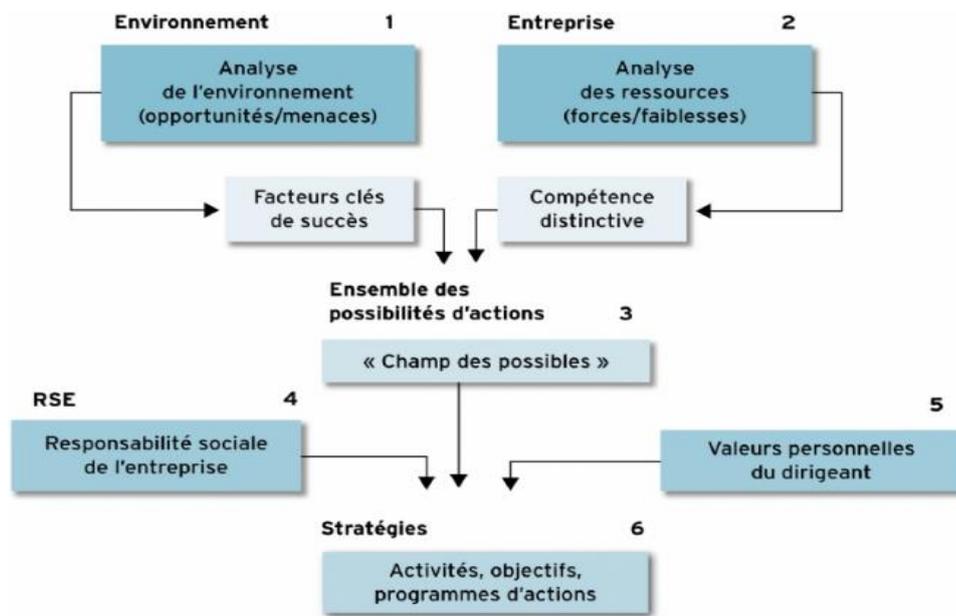
#### 1.2.3.1. Le modèle LCAG

Le modèle LCAG c'est le premier modèle à l'aide de formulation de la stratégie, ce qui fait un point référentiel important quand on parle de la stratégie de l'entreprise.

Ce modèle est connu par le sigle LCAG du nom des quatre professeurs du Harvard Business school qui ont proposé le modèle : Learned, Christensen, Andrews et Guth, en 1965 aux États-Unis.

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique de cinq phases :

**Figure 2** : Le modèle LCAG.



Source : <https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm/> consulté le 30/03/22

### 1. L'analyse de l'environnement :

Pour identifier les opportunités et les menaces de l'environnement, l'entreprise doit réaliser une analyse externe. Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent des nouvelles perspectives de croissance qui bénéficient à l'entreprise. Les menaces désignent les problèmes causés par les changements de l'environnement de l'entreprise.

### 2. L'analyse de ressource :

Correspond à l'analyse interne de l'entreprise qu'il s'agit d'identifier les points fort et les faiblesses de l'entreprise. Elle consiste à examiner essentiellement les performances de l'entreprise, ses ressources et sa DAS.

### 3. Champ des possibilités d'action :

Création et évaluation de toutes les possibilités d'action.

### 4. RSE et le Valeurs personnels du dirigeant :

Éclaircissement des valeurs de l'environnement et des valeurs managériales ;

### 5. La stratégie :

Choix des manœuvres stratégiques en fonctions des ressources et mis en œuvre de stratégie.

#### 1.2.3.2. Le modèle SWOT

Le modèle d'analyse SWOT c'est un outil réducteur et simplificateur très utile dans l'aide de la pris de décision stratégique dans l'entreprise.

Ce modèle résume les différentes opportunités et différentes menaces dans un tableau synthétique. Les propositions stratégiques résultent du croisement des forces et faiblesses qui constituent des aspects positifs et aspects négatifs de l'entreprise avec les opportunités et les menaces que constituent les aspects positifs et négatifs de l'environnement de l'entreprise.

**Tableau 1** : La matrice SWOT

<b>Forces</b> Principaux facteurs positifs qui contribuent au succès de l'entreprise	<b>Faiblesses</b> Principaux facteurs négatifs qui risquent de compromettre le succès de l'entreprise
<b>Opportunités</b> Principaux facteurs positifs de l'environnement qui vont favoriser le succès de l'entreprise	<b>Menasses</b> Principaux facteurs négatifs de l'environnement qui risquent le succès de l'entreprise

Source : Tableau établi pour nous même

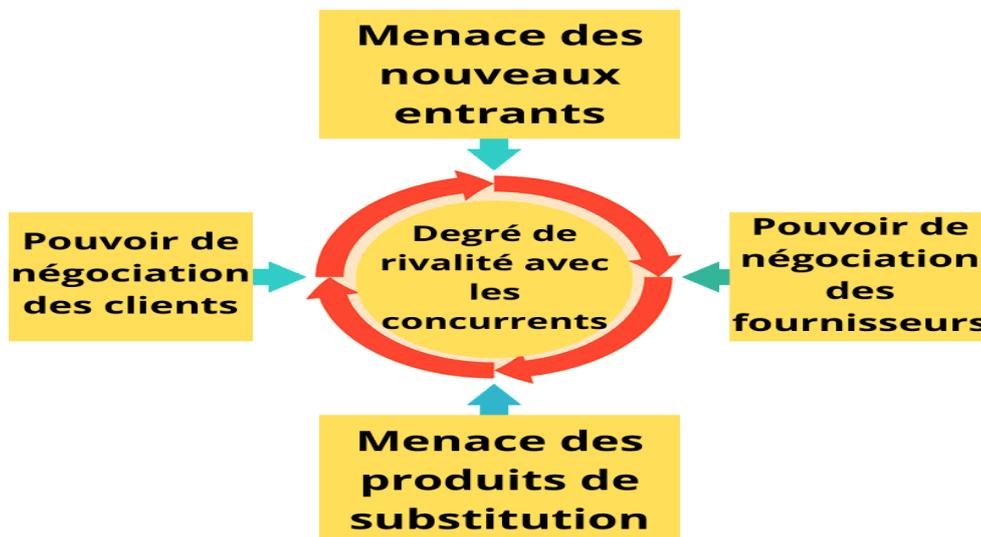
### 1.2.3.3. Le modèle de cinq forces de porter

Le modèle de cinq forces de Porter a été élaboré par Michael Porter, en 1979. Il a pour objectif principal d'évaluer l'intensité concurrentielle d'un marché, le niveau de rentabilité et l'attractivité d'un secteur.

Porter considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un concurrent désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.<sup>7</sup>

Selon porter, les cinq forces déterminant la structure concurrentielle d'une industrie de biens et services :

**Figure 3** : Le modèle de cinq forces de Porter



Source : <https://www.managerocean.com/5-forces-de-porter/> consulté le 30/03/22

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Dans le cas où le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, ces derniers imposent leurs prix et leurs conditions de vente: délais de paiement, qualité des produits vendus, des frais

---

<sup>7</sup><https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm> consulté le 06/04/22

Supplémentaires.... Pour les firmes, cela se traduira par une dégradation des marges et des conditions d'achat défavorables.

- **Pouvoir de négociation des clients**

L'intensité du pouvoir de négociation des clients dépend de plusieurs données. Si le pouvoir de négociation des clients est faible, leur intensité concurrentielle est faible et par conséquent, le marché devient plus attractif et vice versa.

- **Rivalité entre les concurrents existants**

L'analyse de cette force permet de connaître le niveau de rivalité entre les firmes.

La rivalité entre les concurrents d'un marché devient plus intense lorsque : Il existe un nombre élevé de concurrents sur un marché, les coûts fixes sont importants, les produits et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont absents ou faibles, les barrières à la sortie sont très élevées...

- **Menace des nouveaux entrants**

La menace des entrants potentiels dépend de deux éléments : Les barrières à l'entrée dans le secteur et la crainte de riposte des acteurs actuels sur le marché. Lorsque les obstacles à l'entrée d'un secteur sont élevés et la crainte de riposte des entreprises actuelles est forte, les entrants potentiels vont être dissuadés et par conséquent, leur menace devient faible.

- **Menace des produits substituables**

A tout moment, les consommateurs peuvent recourir aux produits de substitution pour satisfaire leurs besoins. De ce fait, les produits substituables représentent une menace sérieuse pour les firmes d'un marché, notamment dans le cas où ces produits substituables représentent un bon rapport qualité prix et jouissent d'une capacité d'innovation considérable.

### **1.2.3.4. L'analyse de la chaîne de valeur**

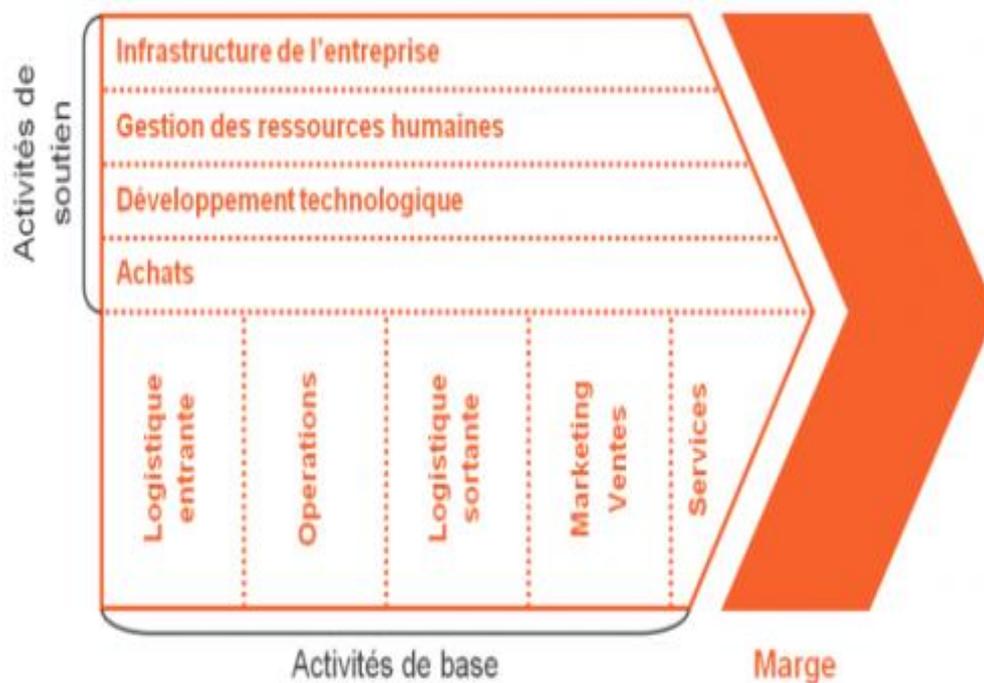
La chaîne de valeurs est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un DAS, d'une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur permet d'analyser les stratégies génériques. Elle décompose l'activité de l'entreprise en éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent aux valeurs finales du produit ou service<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> LEROY.F « Le stratégie de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, paris, 2004, p28

**Figure 4** : L'analyse de la chaîne de valeur



Source : <http://www.actinnovation.com/wp-content/uploads/2013/04/chain-de-valor-porter-actinnovation.png> consulté le 30/03/22

- **Les activités de base**

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. L'activité de base permet à l'entreprise de créer un produit ou réaliser un service, faire le marketing du produit ou service, la vendre, faire la délivrer au consommateur final et d'en assurer le service près vente.

- **L'activité de soutien**

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter la valeur au produit ou service final. Ces activités permettent à l'entreprise de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer son efficacité.

- **La marge**

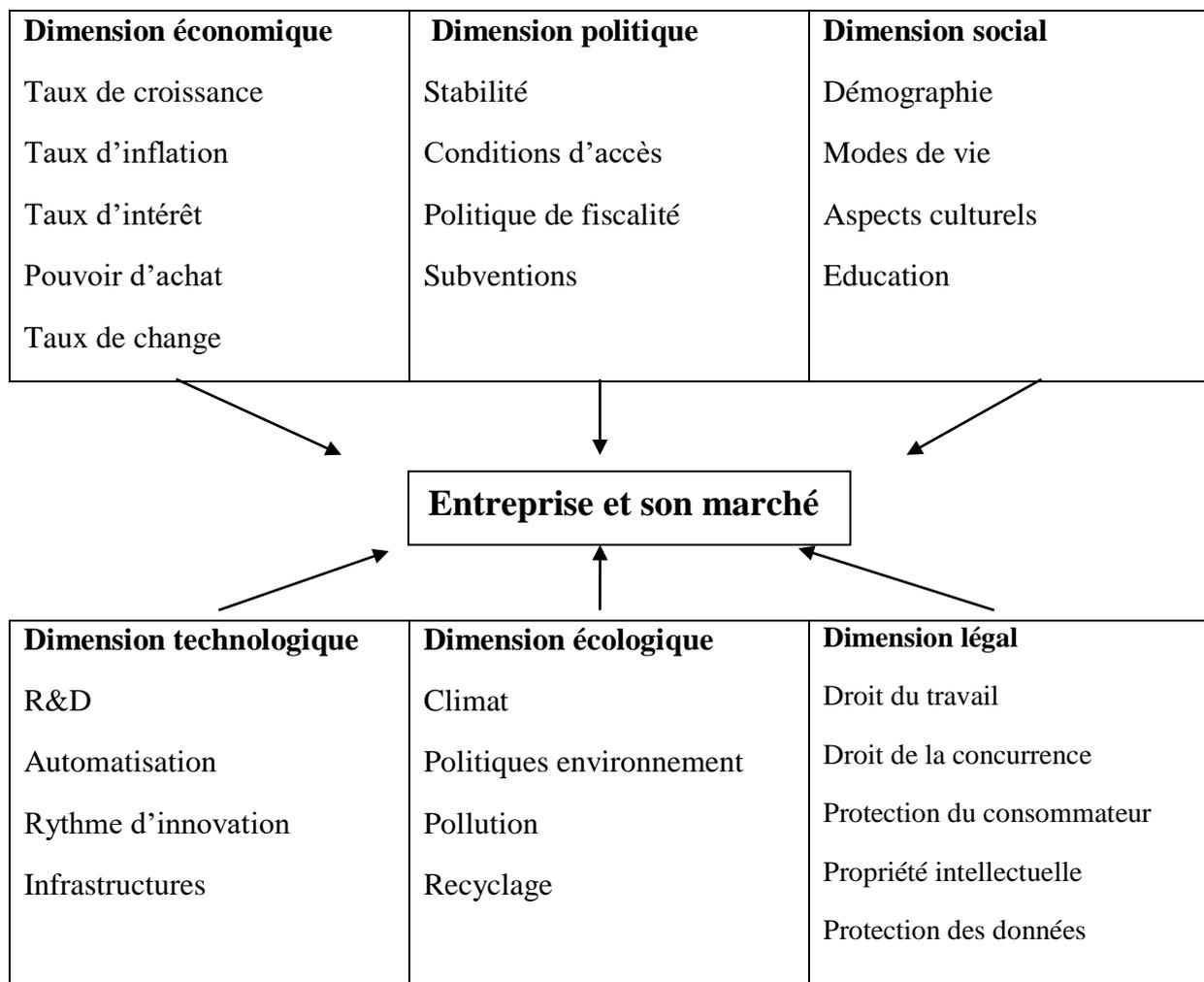
La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Le coût lié aux activités de soutien est rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui permettront de le conserver dans le temps.

**1.2.3.5. L'analyse PESTEL**

L'analyse PESTEL consiste à évaluer les impacts positifs ou négatifs liés à l'environnement macro-économique sur l'activité d'une entreprise. Ce modèle d'analyse est composé de six dimensions constituant l'environnement de l'entreprise. PESTEL est un acronyme qui signifie Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

**Figure 5 : L'analyse PESTEL**



**Source : établi par nous-même.**

### 1.3. Stratégie et concurrence

La stratégie concurrentielle s'agit pour l'entreprise de faire un plan à long terme dans lequel elle cherche à obtenir un avantage sur ses concurrents. Ce plan vise à créer une position défensive dans une industrie et générer un retour sur investissement supérieur.

La situation de la concurrence est chère aux économistes car c'est elle qui conduit à une allocation optimale des ressources. Elle est moins satisfaisante pour le stratège car c'est celle qui conduit aux profits les plus bas. La stratégie apparaît donc comme un ensemble de manœuvre permettant à l'entreprise d'échapper aux arcanes de la concurrence.<sup>9</sup>

#### 1.3.1. L'intensité concurrentielle selon Porter

Dans un marché de biens et services identique, les entreprises se situent dans une situation de rivalité compétitive. Cette rivalité entretient des relations de concurrence réelle ou potentielles avec ses clients et ses fournisseurs et avec d'autres entreprises susceptibles d'entrée dans leurs DAS. Ses produits sont en compétition avec des produits de substitutions pouvant provenir d'autres industries. Ce sont les cinq forces de la concurrence proposées par Porter qui définissent l'intensité concurrentielle dans le secteur d'activité : entreprises existantes, entreprises entrants potentielles, clients, fournisseurs et les produits de substitution.

L'intensité concurrentielle est une notion largement structurelle, indépendante des stratégies des firmes. Elle conditionne le niveau de profit à moyen terme qui peut être dégagé dans le secteur d'activité.<sup>10</sup>

#### 1.3.2. La stratégie Générique

La stratégie générique c'est un avantage stratégique proposé par Porter. Elle est déclinée en trois sous-ensembles et elle vise à asseoir l'avantage concurrentiel d'une entreprise dans un DAS déterminée.

Porter différencie trois types de stratégie générique<sup>11</sup> :

##### 1.3.2.1. Leadership à faible coût

---

<sup>9</sup> PORTER M., « choix stratégique et concurrence », Economica, Paris, 1982

<sup>10</sup> TARONDEAU Jean-Claude « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998

<sup>11</sup> Idem

Il s'agit de la stratégie de la domination globale au niveau de coût. Cette stratégie permet à l'entreprise de devenir le producteur le moins cher du secteur du marché et parvenir en produisant à grande échelle, afin d'avoir une économie progressive.

Cette stratégie implique l'existence de barrières à l'entrée qui limitent l'intensité concurrentielle, en particulier l'entrée de nouveaux producteurs ou de nouveaux produits de substitution. La situation de moindre coût permet à l'entreprise de réagir victorieusement aux attaques sur les prix.

Réussir dans la stratégie de domination par le coût suppose des compétences ou ressource particulière. Comme il s'agit d'une stratégie par volume, l'entreprise doit disposer des fortes capacités d'investissement et d'un accès aisé aux marchés financiers.

Une telle stratégie ne va pas sans risque. Des changements technologiques peuvent supprimer tout avantage lié à l'expérience. De nouveaux équipements flexibles et automatisés peuvent modifier considérablement la taille optimale des opérations dans une industrie. Une trop grande attention portée aux opérations internes risque d'obérer la capacité à percevoir l'évolution des besoins sur le marché.

### **1.3.2.2. Stratégie de différenciation**

Dans la stratégie de différenciation l'entreprise maintient les caractéristiques uniques de ses produits ou service sur le marché, créant ainsi un facteur de différenciation.

Cette stratégie protège la firme des agressions des actuels et potentiels concurrents en érigeant des barrières à l'entrée, dues au caractère unique de ces produits ou services. La stratégie de différenciation offre divers avantages à l'entreprise qui l'adopte car elle évite la concurrence frontale par les prix, fidélise le client, dégage des marges qui permettent de s'opposer aux menaces des fournisseurs.

Réussir dans la mise en œuvre de la stratégie de différenciations suppose des compétences particulières. La firme doit anticiper les besoin de marché, être innovateur, en termes de produits et services, biens maitriser les réseaux de distributions, savoir créer et gérer des marques,

### 1.3.2.3. Tactique de concentration ou de segmentation

Cette stratégie est liée au public cible d'un produit ou service. Dans cette stratégie, l'entreprise se concentre sur la satisfaction de segments bien définis en fonction de la localisation, la population et ses habitudes de consommation. L'avantage de cette stratégie se situe dans l'approche de l'entreprise peut être plus performante que les concurrents qui s'adressant à la totalité du marché.

### 1.4. L'avantage concurrentiel

Dans un marché, les entreprises cherchent toujours à se différencier et se démarquer parmi ses concurrents, ce qui lui permettra d'avoir un avantage qui représente un facteur de succès. Les entreprises doivent analyser leurs environnements afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité. La position dominante de l'entreprise sur le marché lui confère un avantage concurrentiel en terme de prix de revient et donc de marge.

Le succès dans la mise en œuvre de cette stratégie dépendra des avantages concurrentiels durables dont l'entreprise dispose. Lorsqu'il s'agit de stratégie de domination par le coût, ces avantages tiennent à des structures de coûts favorables par rapport à celle des concurrents. Lorsqu'il s'agit de la stratégie de différenciation, ces avantages portent sur le rapport de coût de différenciation. Dans les deux cas, une bonne connaissance de la structure des coûts de l'entreprise comparée à celles des concurrents est nécessaire pour choisir et évaluer une stratégie.<sup>12</sup>

Pour identifier son avantage concurrentiel, l'entreprise procède un diagnostic approfondi de différentes étapes de l'élaboration du produit, ce qu'aboutit à mettre en évidence la chaîne de valeur de l'entreprise. La chaîne de valeur consiste en opération sur des flux produit et services : elles vont de la logistique interne aux services en passant par la production, la logistique externe, et la consommations et vente.

---

<sup>12</sup>PORTER M., « avantage concurrentiel », InterÉdition, Paris, 1986

Selon porter « une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose unique, qui dépasse la simple offre de prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur »<sup>13</sup>. L'analyse de la valeur de l'offre pour les clients se fait en considérant la chaîne de valeurs de celui-ci. Cette chaîne de valeur détermine la façon dont le produit acheté est utilisée, ainsi que ses effets sur le coût ou la différenciation de l'acheteur.<sup>14</sup>

Les avantages concurrentiels, les coûts les plus bas ou l'offre de caractéristique unique ayant de la valeur pour les clients s'analysent avec les mêmes outils : la chaîne de la valeur, les activités créatrices de la valeur, les facteurs d'évolution de coût et les facteurs de différenciation.

### **Section 2 : La notion de la stratégie industrielle**

Pour défendre sa survie, les industries doivent articuler ses fonctions de production et ses stratégies. La stratégie industrielle c'est une notion présente la recherche et la défense d'avantage concurrentiel au sein des entreprises industrielles.

#### **2. La définition de la stratégie industrielle**

Pour garantir la valeur future de leurs actifs dans un monde volatil et complexe, les entreprises industrielles doivent prendre des décisions stratégiques susceptibles de créer des avantages compétitifs et concurrentiels à long terme. Cette décision stratégique intègre des essais de prévisibilité, de prédiction et d'anticipation en se basant sur une analyse fondamentale de l'entreprise et de leur environnement.

La stratégie industrielle consiste en un ensemble de visions et des désistions qui modèlent le système industriels de l'entreprise, systèmes grâce auxquelles l'entreprise crée, conçoit, développe, réalise, distribue, maintient les produits et services qu'elle échange sur le marché.<sup>15</sup> La stratégie industrielle se diffère de la stratégie de l'entreprise car la stratégie industrielle met l'accent sur les choix technologiques qu'elle porte sur les produits ou sur les

---

<sup>13</sup> Idem, p 153

<sup>14</sup> TARONDEAU J.C., « comportement de l'acheteur », Sirey, Paris, 1981

<sup>15</sup>Opt.cit. TARONDEAU J.C.

Processus industriels internes et externes qu'ont pour mission de mettre ces produits à la disposition des clients. Elle complète l'analyse du cycle de produit et leurs marchés par la prise en compte des technologies de conception et d'obtention de produits et des organisations et systèmes d'information qui les animent.

Les objectifs d'une stratégie industrielle s'expriment en termes de conceptions de produits ou de qualité, de prix de revient, de qualité de service ou de rapidité et de ponctualité de la livraison, de la flexibilité, enfin, pour adopter l'offre de produit à de demande divers et fluctuantes et pour régler le volume de production en fonction de volume de demande.

Comme domaine scientifique, la stratégie industrielle apparait aux États-Unis vers 1970 sous impulsion des spécialistes de production qui voient dans l'insuffisance de réflexion stratégique en « manufacturing policy ».

### **2.1. Les domaines de la stratégie industrielle**

Dans le domaine de la stratégie industrielle, le cycle de conception et le cycle de transformation des produits sont les deux grands cycles qui caractérisant tout industrie dans ce qui concernant les activités créatrices de valeur. Le cycle de conception de produit regroupe l'activité qui concurrent à la création des produits, à leur amélioration et transformation au période de croissance et maturité, à leur déclin. Le cycle de transformation des produits regroupe toutes les activités qui participent à la transformation des produits en vue de satisfaire les demandes du marché.

Le domaine de la stratégie industrielle se décrit en trois principaux domaines : les technologies nouvelles, la qualité et la gestion de flux<sup>16</sup> :

#### **2.1.1 Les technologies nouvelles**

Les technologies à base d'électronique et d'informatique, technologie regroupé dans la production, remplacent l'automate rigide, seulement capable de répéter le même programme, par l'automate intelligent capable de réaliser des opérations complexes, variées et renouvelés.

#### **2.2.1. La qualité**

---

<sup>16</sup> TARONDEAU J.C., « Stratégie industrielle », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris

La qualité est la réponse aux attentes des clients, elle ne concerne plus seulement le produit mais aussi le service associés, les délais de livraisons, les processus administratifs, etc. Il s'agit bien de la qualité totale.

### 2.2.2. La gestion de flux

La gestion de flux concerne à une l'interopération ou des stockages et transport dans l'ensemble du cycle de transformation de produit, depuis le fournisseur jusqu'au client. Le stock a joué un rôle déterminant dans le développement industriel. C'est lui qui permet de bénéficier d'économie d'échelle en regroupant les demandes sous forme de « qualité économique ». Les deux cycles qui définissent le champ de la stratégie industrielle sont composés des activités qui génèrent des produits en mettent en œuvre des processus opératoires répartis dans des organisations et supervisés par des systèmes d'information et de pilotage.

### 2.3. Evolution des stratégies industrielles

On peut distinguer quatre grandes phases dans les stratégies industrielles des entreprises<sup>17</sup> :

- **Première phase : le producteur dominant**

Au cours de cette première phase, le producteur exerce une influence prépondérante dans les grands choix stratégiques, car celle-ci portent alors essentiellement sur la technologie de production. Un constructeur d'automobiles offre à cette époque un modèle unique de produit (automobile), sans variantes ni options, à l'ensemble du marché sans différenciation de besoin de la clientèle. Le système de production est totalement intégré : de la matière première de base jusqu'au client final. Ford possédait ses mines de fer et de charbon, ses forêts, ses plantations d'hévéas et ses « dealers ». Cette automobile est fabriquée sur une chaîne de fabrication où chaque opération a une durée seconde à quelques minutes.

La division de travail selon Ford permet des gains dans la production. Ces gains ont été rendus possibles par la faible diversité des produits offerts sur un marché indifférencié. Cela permet de réaliser des volumes importants de produits identiques et de bénéficier d'importantes économies d'échelle en répartissant les coûts fixe de production sur large volume. Cela permet

---

<sup>17</sup> TARONDEAU J.C., « les trois âges de la stratégie industrielle », 1982

Également d'obtenir des gains par apprentissage. La productivité croît en effet avec l'augmentation du volume cumulé de la production. La faible diversité des produits autorisés, outre, la mise en œuvre des techniques de la production de masse.

- **La deuxième phase : la domination du marketing et du marché**

Le rôle dominant du marché résulte des gains considérables de productivité obtenus pendant la première phase. Ces gains se traduisent par une augmentation du pouvoir d'achat et par une baisse relative des prix des produits industriels. Ces phénomènes engendrent de nouvelles demandes du marché, plus diversifiées et plus personnalisées. Le marché n'est plus homogène et ne peut se satisfaire d'une offre de produits faiblement différenciés. Le producteur doit diversifier ses produits pour satisfaire des ensembles de clients potentiels présentant des besoins homogènes, c'est-à-dire des segments de marché.

Le marketing était né avant d'être formulé en termes de concepts, théories et doctrines. Il est à remarquer que les premiers enseignements de marketing venant compléter l'enseignement commercial apparaissent au début des années 60. C'est l'époque où Simca lance un modèle de voiture qui symbolise les nouvelles politiques de produits : personnalisée 1960. Aux États-Unis, les mêmes phénomènes se sont produits vers 1930 lorsque General Motors avec sa gamme de produits, ses variantes et ses « millésimes » entraîne Ford au bord de la faillite.

Le marketing implique de connaître le marché (la clientèle et ses attentes), son entreprise et de la concurrence (force, faiblesses, opportunités, menaces) et de mettre au point une stratégie pour commercialiser ses produits services : définir le produit, son canal de distribution et ses moyen de promotion<sup>18</sup>.

- **Troisième phase : la réconciliation entre productivité, flexibilité et qualité de vie au travail**

Les entreprises concilient des objectifs, jusque-là considérés comme conflictuels, par :

- Une spécialisation croissante de leurs activités de production ;
- De nouvelles méthodes de conception des produits ;
- L'introduction de nouvelles technologies de production flexibles ou programmables

---

<sup>18</sup> <https://L-expert-comptable.com> consulté le 08/04/22

- La mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation.

La stratégie industrielle de l'entreprise au cours de cette phase prend le contre-pied de celles qui ont été développés au cours de la première phase. Les produits offerts présentent une grande diversité, pour s'adapter à de larges marchés hétérogènes. Leur durée de vie tend à se réduire sous l'effet de politiques d'innovation visant la domination du marché. La rapidité de création de produits nouveaux devient une variable stratégique de première importance. Alors que la production de masse supposait l'uniformité, la répétitive, la simplicité, la continuité, les technologies nouvelles, flexibles, mettent l'automatisation au service de la diversité, également, sont conçues pour mobiliser toutes les capacités et compétences de l'homme : initiative, imagination, décision, adaptation. Elles sont capables de multiples configurations adaptées à des transformations rapides et parfois non anticipées de l'environnement.

- **Quatrième phase : le sur mesure et la transversalité**

On voit apparaître actuellement les prémisses d'une nouvelle stratégie industrielle qui pourrait dominer le XX<sup>e</sup> siècle. Le développement des technologies et des organisations flexibles permet de diversifier l'offre des producteurs jusqu'au sur mesure en permettant au consommateur lui-même de définir les caractéristiques des produits ou services qu'il souhaite acquérir. Une nouvelle forme d'organisation assure le couplage des unités productives avec ce nouveau consommateur. Cette organisation est qualifiée de « transversale » car elle traverse les différentes fonctions ou divisions sur lesquelles reposaient les principales structures d'organisation utilisées jusque-là. Elle épouse les projets ou processus d'activités qui sont mis place pour satisfaire les souhaits des consommateurs.

### **2.4. La spécialisation des produits industriels**

Le concept de spécialisation implique des choix quant aux activités que l'entreprise entend développer en son sein et celle qui, nécessite à son fonctionnement, seront acquises auprès d'autres organisations. Par la spécialisation, l'entreprise entend concentrer ses efforts sur le développement de compétences susceptibles de renforcer sa position concurrentielle.

**Tableau 2** : Les différentes formes de spécialisation :

<b>L'entrée dans le marché</b>	<b>Le développement de produit</b>	<b>L'extension de marché</b>
L'entreprise se concentre sur le produit et le marché pour devenir le spécialiste de son secteur	L'entreprise offre sur son marché une gamme de produits complémentaires au produit d'origine (la diversité)	L'entreprise offre le produit existant sur de nouveaux marchés, à de nouveaux clients

**Source** : établi pour nous-mêmes

### 2.4.1. Le processus de la spécialisation industrielle

Le processus de la spécialisation est conduit selon des logiques de spécialisation par la technologie, par phases du cycle de vie de produit et par la phase du processus d'élaboration des produits.<sup>19</sup>

#### 2.4.1.1. La spécialisation par Technologie

La création des produits et les mettre sur le marché, exige que l'entreprise maîtrise un grand nombre de technologies. Ce qu'exerce un impact significatif sur la position concurrentielle de l'entreprise. Les technologies de base peuvent conduire à des avantages de coûts si elles sont mieux exploitées par l'entreprise que par ses concurrents. La spécialisation par technologies consiste à choisir les technologies que l'entreprise souhaite développer et les mettre en œuvre elle-même.

La spécialisation par la technologie est un choix stratégique. Le succès de la stratégie de différenciation ou de domination par les coûts dépend ce choix stratégique. Ce choix dépend aussi de la position technologique de l'entreprise et son maintien dans le temps. Avec le temps certaines technologies fondées par l'entreprise peuvent devenir obsolètes, ce qui en fait un choix risqué. Pour faire des choix judicieux et réduire les risques associés à ce choix, l'entreprise

---

<sup>19</sup> TARONDEAU J.C., « Stratégie industrielle », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998

s'organise pour assurer une veille technologique et partage les coûts et risques avec des partenaires confrontés aux mêmes difficultés<sup>20</sup>.

### **2.4.1.2. La spécialisation par phases du cycle de vie de produits**

Le cycle de vie d'un produit est composé de quatre phases, lancement, croissance, maturité et le déclin. De la naissance à leur mort, les produits voient leur diversité diminuer et le volume de leur vente croître. Simultanément, les processus industriels évoluent vers plus de productivité et de rigidité. Comme l'entreprise gère un portefeuille de produits en renouvellement permanent, elle devrait disposer des multiples processus industriels adaptés aux différents phases de vie des différents produits composent le portefeuille. La décision alternative consiste à limiter ces activités industrielles à celles nécessaires pour une phase, jugée cruciale, de la vie des produits.

Les entreprises qui se spécialisent sur les premières phases de la vie des produits (la conception et introduction en général) bénéficient de leur position d'innovateur : leurs technologies sont protégées ou peu diffusées, les produits se différencient des concurrents. Elles disposent de systèmes industriels capables d'atteindre des performances élevées dans des conditions de forte incertitude.

Les entreprises qui se spécialisent sur les phases ultimes de vie des produits (maturité e déclin) bénéficient d'un environnement moins incertain mais font face à une forte concurrence par les prix. Leurs technologies ont été largement diffusées et sont identiques dans toute industrie. C'est de leur capacité à obtenir de leurs systèmes industriels de meilleures performances que leurs concurrents que dépend leur réussite.

### **2.4.1.3. La spécialisation par phase du processus d'élaboration de produit**

Généralement, lorsque l'entreprise définit sa vocalisation industrielle par la mise en œuvre de phases situées en aval du processus industriel, la diversité des produits est forte, la demande par produit aléatoire, le processus industriel, doit être adoptable. Au contraire, lorsque l'entreprise est spécialisée sur les phases amont, éloignées du client final, la diversité des produits est plus faible, la demande est moins aléatoire, les processus industriels sont moins souples mais plus productifs. Un déplacement des activités industrielles de l'entreprise vers l'amont ou vers l'aval modifie la hiérarchie des objectifs de productivité et de flexibilité. C'est un des enjeux de l'intégration verticale.

---

<sup>20</sup> T. M. Collins et T. L. Doorley, « les alliances stratégiques », interÉditions, Paris, 1992

### 2.4.2. L'intégration verticale

L'intégration verticale s'agit d'un processus qui vise à contrôler toute la chaîne de valeur, depuis la production des matières premières, la fabrication, jusqu'à distribution des produits finis.

Autrement dit, dans le cas industriel, l'intégration verticale consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités qui définissent leur vocation industrielle. Une intégration verticale en amont signifie que l'entreprise se met à produire ce qu'elle achetait auparavant au fournisseur. Une intégration verticale en aval correspond à intégrer l'activité des intermédiaires afin de les supprimer et ainsi vendre directement au consommateur final.

**Tableau numéro 3 :** Les avantages et inconvénients de l'intégration verticale

Les avantages	Les inconvénients
- Réduction de coût de production	- Exige des investissements élevés
- Assure une meilleure coordination et un meilleur contrôle de flux de produit	- Déséquilibre de flux de produit
- Garantit la sécurité d'approvisionnement	- Amplifie les effets de l'instabilité des marchés
- Ouvre des marchés captifs	- Diminue le degré de spécialisation de l'entreprise
- Permet l'accès à de nouvelles technologies	- Multiplie le nombre de technologies à maîtriser
- Augmente la capacité à différencier produits et services	- Multiplie les segments industriels à gérer
- Elève les barrières à l'entrée et à la mobilité	- Elève les barrières à la sortie

**Source :** TARONDEAU Jean-Claude, « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998

### Section 3 : La qualité des produits industriels

La qualité de produit occupe aujourd'hui une place à part entière dans les entreprises. Son importance est universellement reconnue et elle se situe maintenant au cœur des dernières théories managériales.

### 3.1 La qualité

La notion qualité a été définie de plusieurs manières, par rapport au produit, par apport au client, par rapport à la méthode de production, etc. Parmi ces plusieurs définition, nous avons choisi la définition que nous semble la plus complète.

Selon la définition apportée par la norme l'ISO<sup>21</sup> 8402 : la qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité que lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Il est également précisé que ces besoins peuvent inclure des aspects de performance, de facilité d'emploi, de sécurité, des aspects relatifs à l'environnement, des aspects économiques, ». Cette définition fait intervenir la notion de besoin implicite qui ne doit pas être négligée par l'industrie.

#### 3.1.1 Le contrôle de qualité

Le contrôle est l'action de mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou service et de les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité.<sup>22</sup> Le contrôle de qualité consiste en mettre en place, par les entreprises, des mesures pour assurer la conformité d'un produit. Elle représente une ou un ensemble de procédures visant à assurer la qualité d'un produit manufacturé.

#### 3.1.2 L'assurance qualité

L'assurance qualité apparaît travers le développement du monde industriel et l'élévation du niveau d'éducation qui font ressentir le besoin d'un système plus élaboré donnant une réelle assurance de la qualité du produit.

L'assurance qualité prend en charge la totalité du cycle produit, depuis l'analyse du besoin du client jusqu'au service après-vente, et examine à chaque étape les sources de non-conformité pour mieux les éliminer.

---

<sup>21</sup> **Norme ISO ou certification ISO** – c'est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel (MATHIEU S., DEL CERRO C., 1996).

<sup>22</sup> ARTHAUD J. F., « La démarche qualité : Du contrôle à la qualité totale... et ensuite ? », 2<sup>ème</sup> édition, Lavoisier, 1994.

La notion assurance qualité c'est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité<sup>23</sup>. L'assurance qualité a pour but d'assurer la conformité du produit et ensuite elle doit « donner la confiance » en l'obtention de cette conformité en démontrant que la qualité peut être obtenue. Cette confiance est tout aussi importante pour l'entreprise et pour les clients potentiels. L'assurance qualité est similaire au contrôle de qualité mais pas identique, car elle est définie comme étant une procédure ou une série de procédures visant à assurer qu'un produit ou une série de produit ou un service en cours de développement répond aux exigences spécifiques, au contraire du contrôle qualité qui intervient après le développement du produit ou service.

### 3.2 La qualité et variable stratégique

Selon Garvin la stratégie sur la qualité c'est :

- Concentrer ses ressources sur un ensemble cohérent de dimensions de la qualité ;
- Mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre l'excellence sur les dimensions choisies.

La stratégie sur la qualité consiste à faire des mesures pour prévenir des défauts de fabrication, éliminer les produits défectueux et valoriser la qualité.

La qualité peut être un facteur de différenciation entre les offres des entreprises en concurrence. Elle joue également un rôle important dans les stratégies de domination par les coûts. La qualité a été pendant longtemps considérée comme génératrice de coûts. Elle était donc incompatible avec les stratégies de part de marché fondées sur des coûts plus faibles que ceux des concurrents.

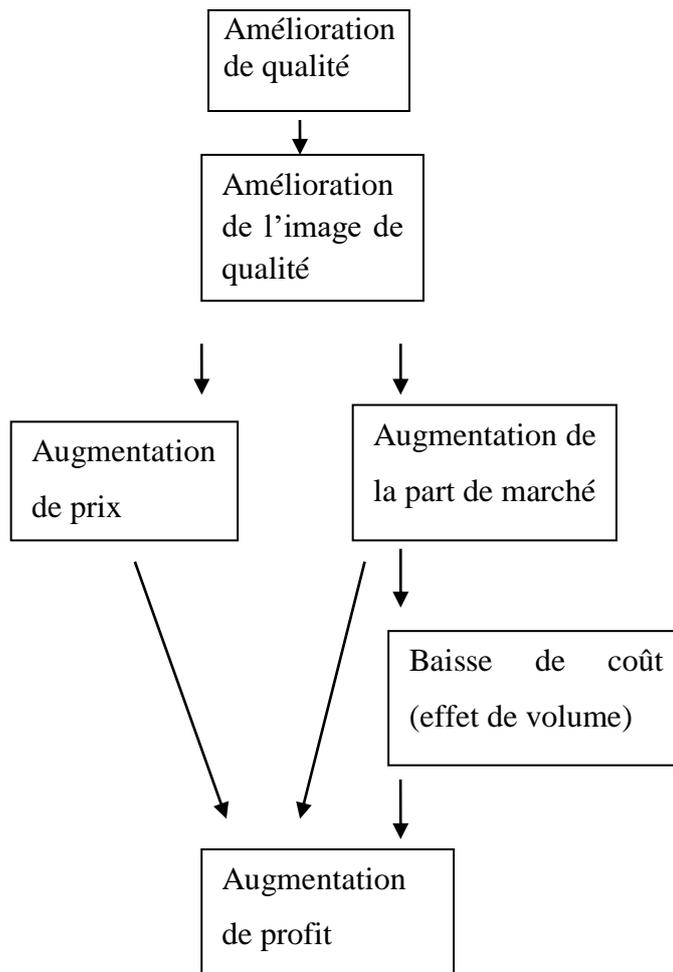
#### 3.2.1 La qualité et part de marché

Une amélioration de la qualité du produit permet à l'entreprise de vendre ces produits à des prix supérieurs et augmenter sa part de marché. Ce qu'engendre une amélioration de profits.

**Figure 6 :** Relation entre qualité, part de marché et le profile

---

<sup>23</sup> HERSAN C., « assurance qualité », Lavoisier, 3e édition, 1999



Source : TARANDEAU J. C., « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998

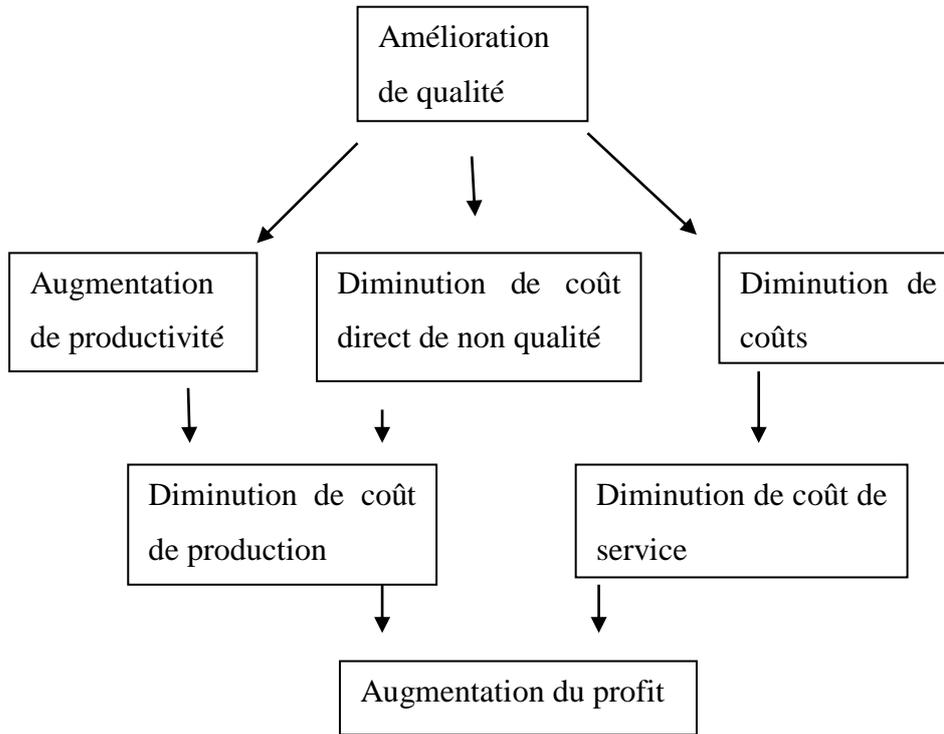
### 3.2.2 Qualité et coût

Une qualité parfaite permet d'éliminer ceux qui sont « évitables » et de limiter les coûts engendrés par le dispositif de gestion de la qualité qui, lui, présente un caractère « inévitable ». Les coûts cachés, ceux qui sont repartie dans des multiples rubriques comptables mais qui ne peuvent être mis en évidence que par des enquêtes approfondies, sont plus importants, 15% à 25% du chiffre d'affaires<sup>24</sup>. Ce sont des coûts liés à mauvaise spécification de produits, des coûts de stockage destinés à pallier une qualité incertaine, des coûts de la non-qualité, des pertes d'affaires, une moindre fidélité de la clientèle, des baisses de part de marché, etc. les coûts de

<sup>24</sup> H. SAVALL, V. ZARDET, « Maitriser le coût caché, le contrat d'activité périodiquement négociable », Economica, 1987

prévention étant largement inférieurs à ceux engendrés par la non-qualité, le seul objectif raisonnable d'une politique de qualité est la recherche de perfection.<sup>25</sup>

**Figure 7** : Relation entre qualité et coût



**Source** : TARANDEAU J. C., « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998

Les produits mieux conçus, plus simples, comportant moins de d'éléments, plus faciles à assembler, demanderont moins de main-œuvre, moins d'équipement, moins de stocks et comporteront moins de défauts.

### 3.2.3 Qualité et profit

Les effets de marché et les effets sur les coûts se conjuguent pour augmenter la rentabilité des activités de l'entreprise. La corrélation entre qualité, part de marché et rentabilité des capitaux engagés est étroite. Une qualité plus élevée améliore la qualité de rentabilité de capitaux engagés, quelle que soit la part de marché de l'entreprise. « Parmi les entreprises détenant moins de 12% de marché, celles qui offrent une qualité inférieure ont une rentabilité<sup>26</sup> de 4,5%, celles

<sup>25</sup> TARONDEAU J.C., « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998

<sup>26</sup> Cette rentabilité est le ratio entre les résultats avant l'impôt et frais financiers d'une part, et capitaux d'autre part.

se situent à niveau moyen de qualité ont une rentabilité de 10,4%, et celles qui atteignent un niveau supérieur de qualité ont une rentabilité de 17,4% »<sup>27</sup>.

Dans le domaine industriel, réduire les stocks, les délais, supprimer les opérations inutiles, augmenter la flexibilité d'un processus, c'est améliorer la qualité. En ce sens, la qualité ne peut être objet d'aucun arbitrage. On ne choisit pas entre qualité et coût ou délai ou qualité de service. Chacun de ses attributs des produits et services est un aspect de qualité.

### 3.2.4 Qualité et stratégie générique

La qualité fait partie de facteurs de différenciation des offres des entreprises. Une stratégie de différenciation s'appuie sur une conception innovante des produits et services assurent une meilleure satisfaction des besoins que celles offerte par des produits concurrents. Les dimensions privilégiées de la qualité sont : performance, caractéristiques secondaires, esthétique, services. L'acheteur est fidélisé par la conformité des produits et la stabilité de leur qualité.

Les stratégies de domination par le coût reposent également sur la qualité comme un moyen d'élever le niveau de productivité de l'entreprise. Les traditions accidentelles associent les prix supérieurs à la qualité supérieure, des prix inférieurs à des qualités inférieures, les japonais ont su offrir sur les marchés internationaux, grâce à leur organisation industrielle, des produits de la qualité supérieure à des prix inférieurs.

Les stratégies de concentration ou de focalisation, qui peuvent combiner les caractéristiques des deux précédentes, sont plus performantes quand elles sont fondées sur des avantages acquis dans le domaine de la qualité.

---

<sup>27</sup> SAVALI H. ZARDET V., « Maitriser les coûts cachés, le contrat d'activités périodiquement négociable », *Economica*, 1987

**Tableau 4 : La qualité dans les stratégies génériques**

<b>Stratégie générique</b>	<b>Aspects de la qualité privilégiée</b>	<b>Objectifs liés à l'amélioration de la qualité</b>
<b>Domination globale par les coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité (absence de défaut, de dysfonctionnement) ;</li> <li>- Concentration simple et fiable visant productivité élevé ;</li> <li>- Recherche d'innovation de procédés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de coûts de la production, distribution et service,</li> <li>- Augmentation de parts de marché et des profits par effets de volume ;</li> </ul>
<b>Différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception (positionnement du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents) ;</li> <li>- Performances ;</li> <li>- Caractéristique secondaire ;</li> <li>- Esthétique, style, perception ;</li> <li>- Services ;</li> <li>- Recherche d'innovation de produit ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de marges unitaire par relèvement des prix de vente ;</li> <li>- Fixation des acheteurs.</li> </ul>
<b>Concentration ou focalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mixte de stratégie ci-dessus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration de segment rentable ;</li> </ul>

**Source :** TARONDEAU J.C., « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 19

### 3.3. Management de la qualité

L'importance du management de la qualité vient travers la nécessité des organisations d'avoir une performance durable en satisfaisant les besoins des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

#### 3.3.1. Le cycle produit

Le cycle produit fait référence aux différentes étapes de l'évolution d'un produit jusqu'à son utilisation, c'est-à-dire, le service après-vente. On pourrait définir les étapes suivantes :

- Détection du besoin, identification des exigences ;
- Études de faisabilité ;
- Développement, industrialisation, préséries, qualification ;
- Série (commande, détermination des spécifications, approvisionnement, production) ;
- Livraison ;
- Service après-vente.

Ces étapes sont prises en charge par différents services. Elles font l'objet du management opérationnel qui a pour objectif la fabrication de produits conformes aux exigences pour la qualité.

##### 3.3.1.1. La gestion de la qualité au cours de la réalisation du produit

L'ISO 9001 version 2000 effectue une approche structurée et logique de la réalisation du produit qu'elle décompose en cinq grands points : le processus relatif aux clients, la conception et le développement, les achats, la production et la maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillance. Elle définit les moyens que doit mettre en place l'entreprise pour mener à bien chacune des étapes et assurer ainsi l'obtention d'un produit conforme aux exigences des clients.

### 3.3.1.2. Amélioration de la qualité

L'amélioration de la qualité c'est une démarche de la qualité qui a pour objectif d'améliorer le fonctionnement de le savoir-faire de l'entreprise, en orientant la stratégie de l'entreprise en fonction des attentes des clients.

#### 3.3.1.2.1. Le cycle PDCA

Le cycle PDCA a été concrétisé par Shewhart en 1939. Le cycle PDCA forme une source d'amélioration dont les quatre étapes (Plan, Do, Check, Act ou Préparer, Développer, Comprendre/Contrôler, Agir)<sup>28</sup>.

- **Préparer** : il s'agit de faire un plan d'action concernant une expérience. Ceci consiste à préparer une liste complète des prévisions et définir des règles pour le déroulement de l'expérience, pour l'analyse des résultats obtenus et la prise de décision.
- **Développer** : c'est la mise en œuvre de l'expérience qui se déroule en respectant le plan d'action. Celui-ci ne doit pas être modifié en cours d'expérience. En revanche, les imperfections doivent être signalées afin d'en prendre compte dans un éventuel plan d'action suivant.
- **Comprendre/Contrôler** : cette étape consiste en l'interprétation des résultats et fait souvent appel aux statistiques pour mettre en évidence les effets du changement ou de l'essai.
- **Agir** : si les résultats sont concluants, il faut alors mettre en œuvre les modifications testées. Si les résultats ne sont pas positifs, il faut alors recommencer le cycle à la première étape.

---

<sup>28</sup> GOGUE J. M., « Management de la qualité », Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1997

### 3.3.1.2.2. Le cycle de Deming

Le Dr. Deming<sup>29</sup> a adapté le cycle de Shewhart aux produits et a introduit la notion d'amélioration continue qui consiste à tester en permanence le produit au cours de son utilisation. Le cycle de Deming se présente de la façon suivante<sup>30</sup>:

- **Concevoir le produit (et le reconcevoir)** : les résultats des différentes études en clientèle sont pris en compte dans la planification dans le but d'améliorer la conception du produit. Sont également pris en considération les résultats permettant la réduction des coûts, la protection de l'environnement.
- **Le réaliser** : il s'agit d'entreprendre la fabrication. Tous les problèmes rencontrés sont notés pour être pris en compte dans la ré-conception du produit.
- **Le mettre sur le marché** : le comportement des clients et utilisateurs doit être observé dans cette étape.
- **Le tester en service** : si les résultats sont concluants, ils peuvent être appliqués : le produit continue d'être commercialisé mais il reste sous la surveillance de l'entreprise qui poursuit son évaluation au cours du temps afin de mettre en évidence une éventuelle dérive des résultats qui motiveraient le réengagement dans un nouveau cycle. Ce cycle peut également être appliqué à l'amélioration de la politique d'entreprise. Il porte alors le nom de « cycle de contrôle d'orientation » qui consiste à fixer la politique, la mettre en œuvre puis en étudier les effets pour finir par préparer son évolution.

### 3.3.1.3.L'évaluation du système et l'amélioration

L'évaluation du système correspond à la troisième phase du cycle PDCA où l'entreprise évalue les performances de son système qualité. Elle dispose pour cela de différentes données issues de la mesure de la qualité. Elle peut être réalisée au niveau de la production, de la clientèle et du développement. L'état d'avancement des documents de la manuelle qualité pour la

---

<sup>29</sup> Dr. Deming était considéré comme le père de la qualité total, Deming défiant la qualité comme « se sentir fier d'un travail bien fait, augmentant la productivité organisationnelle avec la réflexion respectueuse sur la satisfaction du consommateur », Deming 1950

<sup>30</sup> GOGUE J. M., « Management de la qualité », Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1997

Certification peut également être mesuré. L'entreprise a souvent recours à d'autres analyses comme l'audit qualité ou le coût de la qualité.

- **L'état d'avancement documentaire**

Cette rubrique peut répertorier les modifications, les demandes de modification des documents d'assurance qualité ou l'avancement de la rédaction des documents manquants par exemple.

- **Mesure de la qualité en production**

Les résultats des activités de mesure et de surveillance entreprise quotidiennement fournissent des renseignements importants sur la qualité en production<sup>31</sup>. Il s'agit là des résultats d'autocontrôles, des relevés de maintenance, des relevés des quantités de déchets ...

- **Mesure de la qualité en clientèle**

Les réclamations sont des indicateurs de la qualité qui renseignent sur la perception du produit par la clientèle. Elles sont recueillies par les services techniques ou marketing. Il peut s'agir de litiges, de réclamations du client direct ou de réclamations du consommateur final.

- **Mesure de la qualité du développement**

Elle comprend les résultats des revues de développement avec entre autre, la validation des processus et des produits.

- **Les activités d'audits qualité**

L'audit qualité consiste à évaluer l'efficacité d'un système complexe dont le but est de satisfaire des clients<sup>32</sup>. Il peut concerner la société dans son intégralité ou un département. Il peut porter sur un processus administratif ou de fabrication, sur un ensemble de produits. L'activité d'audit est planifiée avec : la fréquence, le domaine à auditer, les responsables et les méthodes sont bien définis. Cette planification tient compte des domaines à auditer et des résultats précédents. Les résultats d'audit sont analysés et font ressortir les différents points du système étudié à améliorer qui donneront lieu à des actions correctives et préventives.

- **Le coût de la qualité**

---

<sup>31</sup> LAMPRECHT J., « ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques », AFNOR, 2001

<sup>32</sup> GOGUE J.-M., « Traité de la qualité », Economica, 2000

Les entreprises peuvent mettre en évidence les défaillances de leur système en entreprenant des études de coûts de non-qualité et de coûts de la qualité ou coûts d'obtention de la qualité.

Le coût de non-qualité est une méthode comptable qui permet de localiser dans l'entreprise toutes les dépenses inutiles provoquées par des défaillances des produits et des services<sup>33</sup>. Le coût de non-qualité comporte le coût des défaillances, mais également le coût de leur détection.

Le coût de la qualité correspond aux coûts de non-qualité auxquels est ajouté le coût de la prévention des défaillances.

A partir des résultats obtenus et analysés au cours de la phase d'évaluation du système, l'entreprise va choisir et mettre en place des solutions pour améliorer son système qualité. Ces propositions d'amélioration sont issues de concertation et de discussion au sein du comité qualité.

### 3.3.2. La certification qualité et les normes

Les entreprises capables de progrès continu en matière de qualité le font reconnaître par des audits qui certifient leur aptitude à respecter des standards de comportement. Ces standards sont définis par la norme ISO, concrètement les normes ISO 9000 à 9004.

La norme ISO 9000 est présentée comme la carte routière de la famille ISO 9000. Elle comprenait, entre autre, les lignes directrices pour la sélection et l'utilisation des normes, pour l'application des normes ISO 9001, 9002, 9003 constituant les référentiels pour la certification<sup>34</sup>.

- **La norme ISO 9001** correspond aux entreprises dotées d'un système d'assurance qualité couvrant les activités allant de la conception au service après-vente ;
- **La norme ISO 9002** reprend l'ISO 9001 à l'exception des activités de conception. Elle est indiquée aux entreprises qui veulent démontrer leur capacité à maîtriser les processus de fabrication et les services associés à ses produits.
- **La norme ISO 9003** correspond aux entreprises qui veulent démontrer leurs capacités à détecter toute non-conformité du produit et à maîtriser la qualité pendant les contrôles et essais finaux.

---

<sup>33</sup> GOGUE J. M., « Management de la qualité », Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1997

<sup>34</sup> MATHIEU S., DEL CERRO C., « Gérer et assurer la qualité », AFNOR, 6<sup>ème</sup> édition, 1996

- **La série ISO 9004** est un guide pour la mise en place du système qualité.

La certification par des organismes indépendants selon des standards reconnus et destinée à réduire le risque perçu par les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, financiers, actionnaires. Elle mobilise les personnels sur des objectifs valorisants. Elle présente cependant le risque de bureaucratiser la démarche qualité au point où le respect des normes l'emporterait sur l'innovation et la capacité d'adaptation.

### **Conclusion :**

Dans ce premier chapitre on a traité les généralités sur la stratégie industrielle, ses différentes caractéristiques et ses spécificités. Ainsi que l'importance de la surveillance de la qualité dans l'entreprise industrielle, tout comme la nécessité d'une planification de la qualité et l'amélioration de la qualité.

La qualité peut être définie par rapport à l'utilisateur. Une entreprise saine s'oriente vers le client, elle maîtrise ses processus et s'améliore sans cesse pour satisfaire les attentes de ses clients. Ça devient une véritable stratégie de l'entreprise.

Une entreprise dans sa fonction doit savoir comment mener les actions de son développement tout en se basant sur ce qui plaît au client. De ce fait, l'entreprise doit savoir comment élaborer des stratégies qui peuvent l'aider à atteindre ses objectifs.

La stratégie industrielle est primordiale pour toutes les entreprises qui exercent leurs métiers dans le secteur industriel. Chaque entreprise lui faut donc une démarche stratégique pour se distinguer des autres entreprises.

# CHAPITRE II

### Chapitre 2 : La Politique commerciale des entreprises industrielles

L'entreprise qui souhaite réussir une campagne de sa politique commerciale doit prendre avec soin le choix de la cible par ses différents critères et doit aussi segmenter son marché. En outre, elle doit définir le processus de communication et définir sa cible de communication et prendre conscience de la typologie de la communication.

Dans ce chapitre nous allons d'abord, présenter dans la première section l'importance de la stratégie commerciale à travers de ses contenus, ses objectives..., ensuite, dans la deuxième section nous allons présenter la politique de la communication, et enfin, nous allons présenter la stratégie marketing dans la troisième section.

#### Section 1 : La stratégie commerciale

Dans un environnement en évolution permanent, la réussite est rendue plus délicate pour l'entreprise, de ce fait elle doit disposer de moyens matériel et immatériel en mettant en œuvre des stratégies commerciales qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

##### 1.1. Le contenu d'une stratégie commerciale

La stratégie commerciale est une mise en œuvre de moyens marketings et commerciaux coordonné, qui permettent à l'entreprise de conquérir de nouveaux clients et améliorer significativement les ventes<sup>35</sup>.

La stratégie commerciale répond à 4 questions majeures :

- Où je vends ? (Marché)
- Comment je vends ? (Produit)
- A qui je vends ? (Cible)
- Pourquoi je vends ? (Motivation et politique d'entreprise)

De ce fait, le contenu d'une stratégie commerciale dépend de certaines variables :

- Produits (produit ou service, solution globale, ...)

---

<sup>35</sup> J.P. HELFER, « politique commerciale », Viubert, 2eme édition, Paris, 1995

- Typologie des ventes (B to B, B to C, Ventes indirectes, directes, ...)
- Contexte de l'entreprise (Leader, challenger, start-up, ...)
- Objectifs de l'entreprise (Conquête, défense, Intrusion, ...).

### 1.2. Les objectifs et les enjeux d'une stratégie commerciale

Il existe de nombreuses raisons d'élaborer une stratégie commerciale, la première est de mettre sur le papier toutes ses idées pour les exprimer et les formaliser. La formalisation répond à quatre besoins<sup>36</sup> :

- Elle permet de structurer les tâches par leur description et leur responsabilisation ;
- Visualiser les objectifs et autoriser ainsi leur mesure quotidienne.
- Montrer clairement la situation réelle de l'entreprise et la direction à des meilleures décisions.
- C'est un guide pour les commerciaux. Elle répond aux questions ; où ? à qui ? comment ? et quoi vendre ?

La stratégie commerciale facilite l'efficacité qui génère la performance (en attendant des résultats) sur quatre points essentiels :

- Elle montre quoi faire. (Stratégie commerciale) ;
- Comment le faire. (Organisation commerciale) ;
- Qui doit le faire. (Description des tâches et des responsabilités commerciales) ;
- Quand devrait le faire. (Planning des tâches commerciales).

La stratégie commerciale permet de réduire de manière significative les risques. Elle permet de voir clairement<sup>37</sup> :

- Les force et faiblesse de l'entreprise (Technologique, image de marque, références clients, expérience, connaissances métiers, produits, services, ...)
- L'organisation actuelle et future de l'entreprise (au besoin) ;

---

<sup>36</sup> A.D. CHANDLER, « Stratégies et structures de l'entreprise », édition Organisation, paris, 1989

<sup>37</sup> Idem

- L'analyse des chiffres commerciaux, la répartition, la marge et l'efficacité commerciale ;
- L'analyse des produits, les cibles et les marchés actuels et les potentiels (positionnement) ;
- La concurrence à travers l'étude de marché détaillé (marchés et cibles en fonction des produits) ;
- Les outils de vente (Documentation, site web, échantillon, ...) ;
- Le plan de Communication (Publicité, article de presse, conférence, Salon, ...) ;
- La prospection (méthodologie et résultats) ;
- La description des tâches et des responsabilités ;
- La gestion des flux commerciaux ;
- La prévision de vente ;
- Enfin, tout ce qui concerne le plan d'action.

Grâce à l'organisation et à la structuration des actions, une stratégie commerciale génère de nombreux avantages :

- Augmentation du chiffre d'affaires ;
- Accroissement de la marge commerciale ;
- Meilleure rentabilité commerciale ;
- Renforcement et meilleure répartition du volume client ;
- Amélioration du taux de transformation prospect – client ;
- Meilleure gestion du temps commercial.

L'origine majeure d'un échec dans le volet commercial décomposée en cinq parties :

- Marché mal ciblé ;
- Clientèle potentielle surévaluée ;
- Délais de décision sous-estimés ;
- Gamme de produits insuffisante ;
- Politique de communication négligée.

### 1.3. Outils de la différenciation

Vu l'émergence de nombreuses entreprises, cela impose forcément la concurrence commerciale, ce qui pousse l'entreprise à se différencier de ses concurrents. De ce fait, l'entreprise doit avoir son identité.

Nous entendons par différenciation : La mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.

Dans les industries spécialisées, les occasions de se différencier sont à la fois nombreuses et substantielles. Il en va ainsi dans le secteur du luxe et dans certaines industries de service (agences de publicité, sociétés d'études). Par contre dans les industries stables il y a peu d'avantages potentiels à conquérir.

#### 1.3.1. Différenciation par le produit

La différenciation par le produit vise à s'écarter de l'hypothèse d'homogénéité des produits dans un cadre de marché de la concurrence pure et parfait. La différenciation par le produit conduit l'entreprise à une gestion de profits positifs car c'est un moyen de fidéliser les clients en lui vendant des produits qui répondent spécifiquement à ses besoins<sup>38</sup>.

La différenciation par le produit se décompose en neuf (9) axes :

##### 1.3.1.1. La forme

Le format, la taille ou l'apparence du produit, peut donner lieu à de nombreuses variations. Par exemple, pour l'aspirine, il peut s'agir de dosages, de temps de réaction, de forme galénique (comprimés, poudre), etc.

##### 1.3.1.2. La configuration

Tout produit peut être offert avec plus ou moins de fonctionnalités. Un modèle de base ou standard possède peu de fonctionnalités. Au-delà, une variété d'options est proposée. L'intérêt pour l'entreprise sera de se différencier à travers la différence entre coût d'obtention et la valeur perçue. La configuration va aider l'entreprise à avoir une amélioration à travers le niveau de la valeur perçue.

---

<sup>38</sup> E. CHAMBERLIN, « l'économie de la concurrence imparfaite », economica, 1933

### 1.3.1.3. La performance

La performance correspond au niveau des résultats obtenus avec les fonctionnalités de base. Un élément visible est le maintien de la performance dans le temps.

### 1.3.1.4. La conformité

La conformité exprime la mesure dans laquelle un produit respecte, dans les conditions normales d'utilisation, les spécifications pré établies<sup>39</sup>.

### 1.3.1.5. La durabilité

On peut définir la durabilité comme la durée de vie d'un produit dans des conditions habituelles d'utilisation. En général, un consommateur accepte payer une surprime pour un produit dont la durabilité lui semble supérieure. Toutefois, il existe des seuils à ne pas dépasser. Si le produit est soumis à des phénomènes de mode ou d'obsolescence, sa durabilité réelle est souvent réduite à quelques années, parfois même quelques mois.

### 1.3.1.6. La fiabilité

La fiabilité décrit la mesure dans laquelle un produit continue de fonctionner ou au contraire connaît des défaillances à l'usage. La recherche de la fiabilité maximale a été souvent au cœur des méthodes d'amélioration de qualité, si souvent pratiquées par les sociétés japonaises.

### 1.3.1.7. La réparation

On peut définir la réparation comme la facilité avec laquelle l'entreprise peut mettre un terme à des défauts de fonctionnement d'un produit.

En général, la réparation est une fonction du nombre de pièces standards contenues dans un appareil. Elle serait idéale si le client pouvait, de sa propre initiative, détecter la défaillance, ôter la pièce défectueuse et la remplacer par une nouvelle.

De nombreuses sociétés, par exemple les constructeurs informatiques, ont mis en place une « hot line » ou service de « téléassistance » qui permet d'effectuer à distance une réparation, en tous cas, de fournir les éléments d'information nécessaires à un dépannage immédiat<sup>40</sup>. La situation est bien sûr beaucoup moins agréable pour le client lorsque des délais s'instaurent entre son appel et la réparation. L'entreprise peut réduire considérablement ces délais en construisant une base de données des questions les plus fréquemment posées.

---

<sup>39</sup> Op.cit. A.D. CHANDLER

<sup>40</sup> Op.cit. E. CHAMBERLIN

### 1.3.1.8. Le style

Le style fait référence à deux éléments : l'apparence extérieure du produit et les émotions qu'il engendre. L'intérêt essentiel du style est de créer une différenciation assez difficile à imiter.

En marketing, l'un des éléments essentiels du style est le conditionnement qui facilite la première rencontre avec le produit.

### 1.3.1.9. Le design

Toutes les dimensions précédentes trouvent leur aboutissement dans la notion de design, au cœur de la conception d'un produit. On appelle design l'ensemble d'éléments qui affectent l'aspect et le fonctionnement du produit du point de vue de son utilisateur.

Pour l'entreprise, un produit bien conçu est facile à fabriquer et distribuer. Pour le client, il doit être agréable à regarder et facile à ouvrir, à installer, à maîtriser, à utiliser, à réparer et le moment venu, à abandonner.

## 1.3.2. Différenciation par le service

Lorsque le produit tangible ne peut être aisément différencié, l'entreprise à la recherche d'un avantage concurrentiel cherche à s'appuyer sur un ou plusieurs services. De nombreuses pistes sont alors envisageables.

### 1.3.2.1. Facilité de commande

Il s'agit de rendre le plus aisé possible la passation d'un ordre d'achat par le client.

La possibilité de vendre et d'acheter sur Internet a été considérablement facilité par la prise de commande qui se fait en ligne sur de très nombreux sites tels que le pionnier, Amazon.

### 1.3.2.2. Délais

Raccourcir le délai de livraison est souvent un levier puissant d'attraction de la clientèle. Dans le domaine des transports de personnes ou de biens, le respect des délais est souvent un élément majeur.

En 1996, la SNCF (la Société Nationale des Chemin de Fer de France) s'est ainsi fait condamner à des lourdes amendes pour des retards répétés sur des lignes de banlieue. Elle a depuis mis en place un système d'indemnisation pour tout retard supérieur à trois heures<sup>41</sup>. Le raccourcissement des délais a, dans certaines entreprises, donné naissance à une nouvelle forme de marketing axée sur la gestion accélérée du temps : le turb- arketing.

---

<sup>41</sup> A.D. CHANDLER, « Stratégies et structures de l'entreprise », édition Organisation, paris, 1989

### 1.3.2.3. Installation

L'installation concerne l'ensemble des opérations nécessaires à la mise en état de marche d'un produit rendu à sa destination finale. Certains grands magasins ou magasins spécialisés (ameublement de luxe) font de l'installation une pièce maitresse de leur stratégie de différenciation.

### 1.3.2.4. Formation

La formation englobe toutes les actions destinées au personnel qui utilisera le matériel vendu. Les thèmes évoqués dans la formation ne concernent pas seulement l'utilisation technique des produits mais tous les aspects de la gestion de l'entreprise.

### 1.3.2.5. Conseil

Le conseil peut s'agir d'une mise à disposition d'informations, de banques de données ou bien d'interventions d'assistance rendues au client. Elles peuvent être ou non tarifées séparément. Celui-ci peut effectuer des interventions de consulting stratégique.

### 1.3.2.6. Réparation

La réparation est surtout importante pour les biens durables ainsi que les produits industriels. Certaines entreprises, comme Darty, ont cherché à se différencier de la concurrence en offrant à travers le « contrat de confiance », un service de réparation fonctionnant 7 jours sur 7 avec la promesse d'une intervention dans la journée si l'appel est reçu avant dix heures du matin.

## 1.3.3. Différenciation par le personnel

L'entreprise acquiert également un avantage distinctif substantiel en recrutant et en formant un personnel de qualité. Se différencier à travers son personnel implique des améliorations dans six domaines :

- La compétence, c'est-à-dire la maîtrise du savoir-faire requis ;
- La courtoisie, c'est-à-dire le respect, la considération ;
- La crédibilité, être digne de confiance ;
- La fiabilité, la régularité et l'exactitude des prestations fournies ;
- La serviabilité, notamment dans la prise en charge des problèmes des clients ;
- La communication enfin, à travers le souci d'écoute et la clarté d'expression.

### 1.3.4. Différenciation par le point de vente

Une société peut se différencier prioritairement à travers la nature de ses points de vente, en particulier leur couverture, leur niveau d'expertise et leur degré de performance. En milieu industriel. La Caterpillar<sup>42</sup> est ainsi connu pour la capillarité de son réseau, à l'échelle du monde entier. Dans l'informatique, Dell<sup>43</sup> a réussi sa percée en s'appuyant exclusivement sur un système de vente téléphonique puis par Internet avec du personnel de haute qualité.

### 1.3.5. Différenciation par l'image

Même lorsque les produits et services se banalisent, les consommateurs décèlent souvent des différences en termes d'image.

L'identité traduit la façon dont l'entreprise veut être présentée au marché alors que l'image correspond aux associations entretenues par le public. Dans la recherche d'une identité, les sociétés essaient de privilégier à la fois l'originalité du message, son caractère distinctif et son pouvoir émotionnel.

Une fois choisie l'identité, celle-ci doit être véhiculée à travers les formes d'expression et support de communication, en particulier les symboles et logos, les médias écrits et audiovisuels, les atmosphères et les événements.

#### 1.3.2.6. Symboles

Une image forte comporte un ou plusieurs symboles qui favorisent la reconnaissance de l'entreprise ou de ses marques.

#### 1.3.2.7. Médias

L'identité choisie s'exprime à travers les publicités d'entreprise ou de marque. Celles-ci comportent le plus souvent des éléments textuels et visuels qui se renforcent l'un l'autre.

La stratégie commerciale servira pour expliquer, faire comprendre et faire accepter les décisions à prendre, car il s'agira, dès lors d'un document de référence au sein de l'entreprise

---

<sup>42</sup> Caterpillar est le premier constructeur au monde d'équipements de construction et d'exploitation minière, de moteurs diesel et au gaz naturel.

<sup>43</sup> Dell Technologies, Dell Technologies Inc. est un fournisseur de solutions de technologie de l'information. La société exerce ses activités par le biais de deux segments : Infrastructure Solutions Group (ISG) et Client Solutions Group (CSG).

Accepté par tous. En outre, sa manière de différenciation par rapport à ses concurrents est d'une grande portée pour prendre une meilleure place dans un marché.

### Section 2 : La politique de la communication

À travers la communication, l'entreprise est sensée maîtriser les techniques de base, comprendre le principe de la communication afin de mieux adapter sa stratégie de communication à la cible.

#### 2.1. Définition et processus de communication

Il est important pour une entreprise de redéfinir sa communication marketing et comprendre son processus afin d'atteindre ses objectifs fixés.

##### 2.1.1. Définition de la communication

La communication marketing correspond « *aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels directement ou indirectement et leur rappeler les marques, les produits et services qu'elle commercialise* ». <sup>44</sup>

Une communication marketing intégrée suppose de regarder l'ensemble de l'activité marketing de l'entreprise du point de vue client <sup>45</sup>.

Au sens large, l'entreprise mène sa campagne de publicité à travers un grand nombre de supports véhiculant des différents messages portant sur ses produits et sur son image.

En outre, la communication consiste à transmettre des messages aux clients dont l'objectif est de modifier les attitudes et changer leurs comportements.

##### 2.1.2. Processus de communication

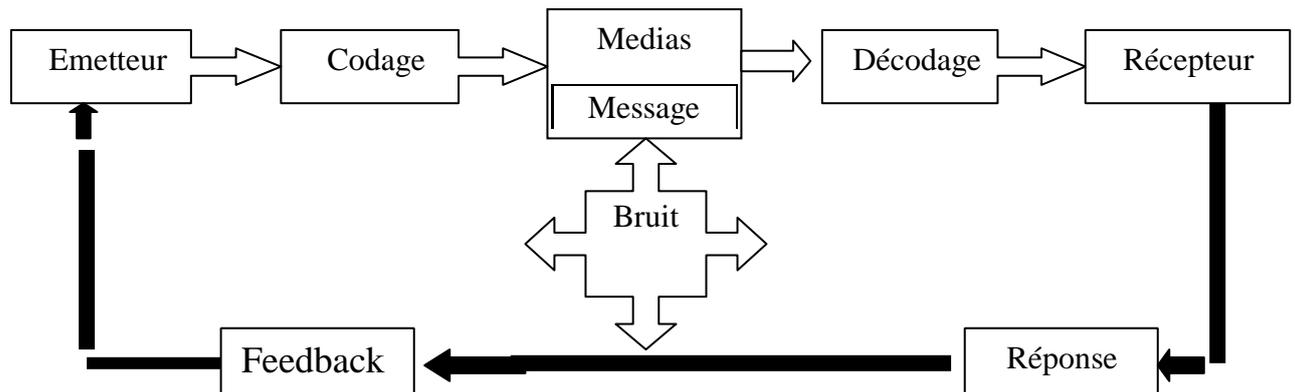
Le processus de communication peut être défini comme étant un ensemble de messages afin d'obtenir des réactions de la part de la cible.

---

<sup>44</sup> Kotler, Keller « Manceau management » Pearson édition ,15ème édition, 2015, p624

<sup>45</sup> Opt.cit A.D. CHANDLER

**Figure 8** : Processus de communication.



Source : Kotler, Keller, Manceau, management, 15<sup>ème</sup> édition, éd Pearson 2015, p 631.

- **Emetteur** : c'est celui qui émet des messages à travers les différents moyens medias ;
- **Message** : est un ensemble de signes émis par l'émetteur. ;
- **Code** : est un mécanisme qui traduit les idées en symbole et signes ;
- **Bruit** : est toute action qui peut par conséquence empêcher la transmission du message ;
- **Décodage** : il faut entendre par décodage l'interprétation du message ;
- **Récepteur** : est la cible choisie à recevoir ;
- **Feedback** : Réaction, retour.

### 2.2. Cibles de communication

L'entreprise est tenue de déterminer ses segments cibles afin qu'elle s'assure l'efficacité de la campagne publicitaire. En outre, elle doit adapter le contenu du message pour chaque cible.

#### 2.2.1. Définition de la cible de communication

Il faut entendre par la cible de communication, l'ensemble des personnes visées par une action de communication. Cependant, il existe plusieurs techniques qui peuvent être utilisées dans l'approche marketing, telles que le marketing direct, promotion de ventes, Mais chaque technique nécessite un message adapté.

La conception des messages en communication marketing n'est pas toujours indépendante. Par conséquent, il est possible que pour la même personne appartienne à plusieurs catégories

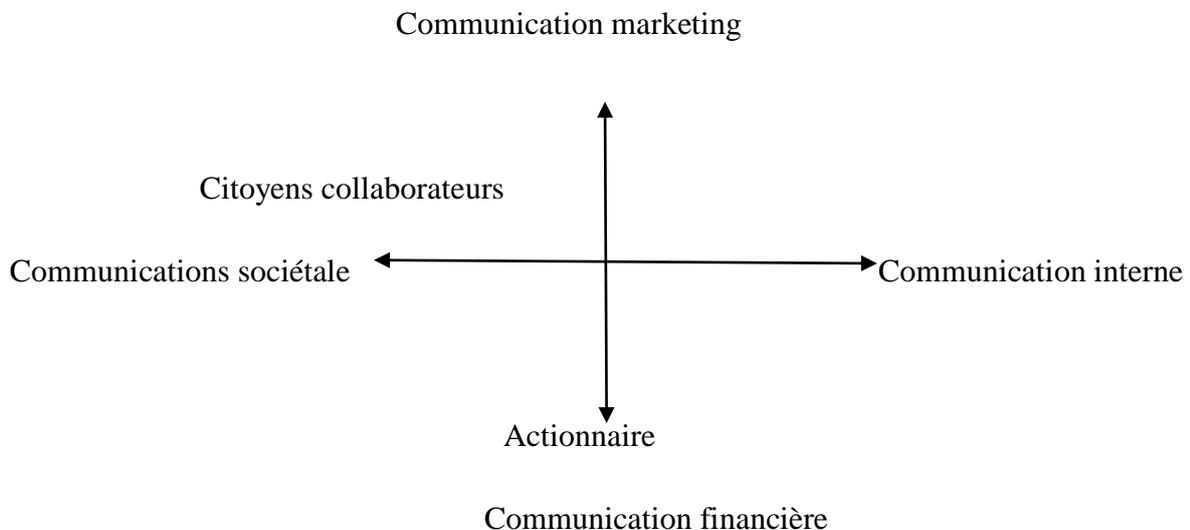
des clients. Par exemple, une personne peut être à la fois collaborateur dans une entreprise et actionnaire dans la même entreprise.

### 2.2.2. Constitution de la cible de la communication d'une entreprise

Les différentes cibles de communication d'une entreprise peuvent se résumer en quatre cibles, à savoir :

- Clients entendus au sens large (communication marketing)
- Collaborateurs (communication externe) ;
- Citoyens (communication sociétale) ;
- Actionnaires et autres publics financiers.

**Figure 9 :** Quatre (04) cibles de la communication



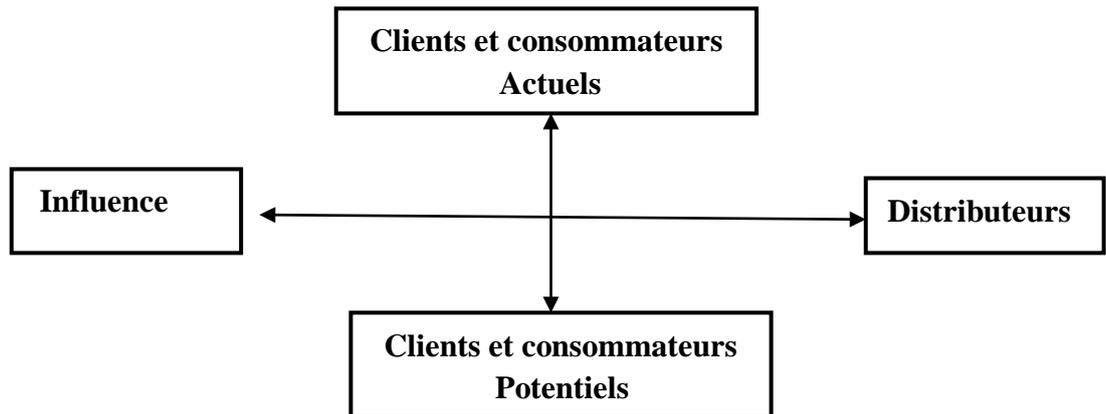
**Source :** <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversion/> consulté le 21/04/22

### 2.2.3. Cibles de la communication marketing

La cible de communication marketing par sa caractéristique permet d'optimiser des ventes à trois à trois niveaux :

- Le publique à attendre en priorité et les plus importants ;
- Les clients potentiels ;
- Prescripteurs et leaders d'opinion.

**Figure 10 :** Principaux publics de la communication marketing



**Source :** <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversion/> consulté le 21/04/22

Les critères constituant la cible sont très variables, professionnel, sportif, familial, économique, collectif, etc.

### **2.2.3.1. Cibles de communication interne**

La communication interne de l'entreprise celle qui est dirigée vers le personnel, a pour but d'informer, de motiver de créer une atmosphère entre les employés. Ainsi la communication peut être utilisée dans le cadre de recrutement des employés plus performant.

### **2.2.3.2. Cibles de la communication sociétale**

Cette dernière peut être définie comme étant une communication relationnelle, de ce fait l'entreprise a son environnement avec lequel elle communique, dans le but d'entretenir de bonnes relations, afin de lui offrir un climat favorable garantissant sa survie.

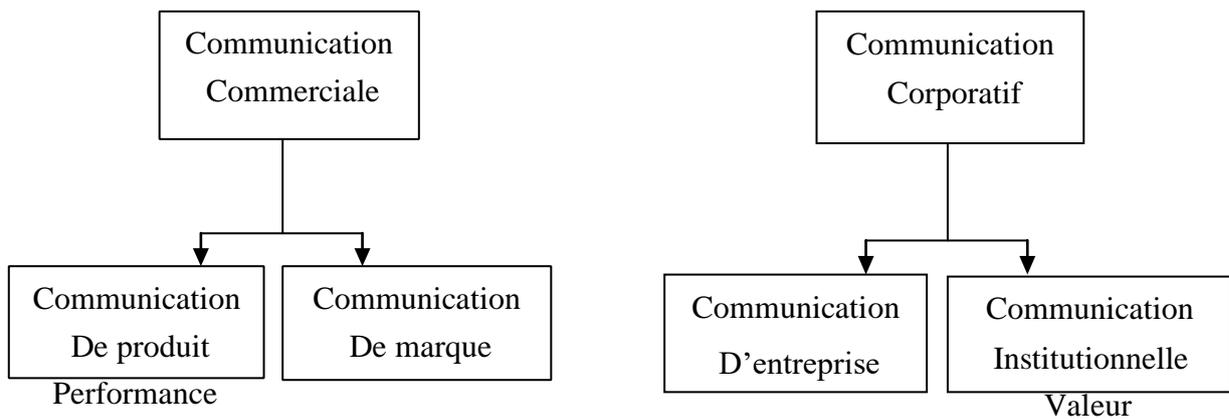
### **2.2.4. Communication financier**

La communication financière est la mise en œuvre du développement de l'amélioration des techniques destinées à l'augmentation de la marge de manœuvre d'une entreprise. Son but principal est de susciter l'intérêt des acteurs économiques afin qu'elle assure son développement et sa survie.

### 2.3. Typologie de la communication

La communication au sens large comprend forcément de nombreux types. De ce fait, on en distingue quatre niveaux, à savoir communication produit, communication marque, communication institutionnelle et communication de l'entreprise.

**Figure 11** : Les quatre (04) niveaux de la communication.



**Source:** <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversion/consulté> le 25/04/22

#### 2.3.1. Communication de produit

Elle consiste essentiellement à présenter aux consommateurs les caractéristiques des biens et services proposés par l'entreprise en question.

#### 2.3.2. Communication de marque

Ce type de communication a pour but la valorisation de l'image de l'entreprise en se focalisant sur les symboles de la marque, dans le but de modifier l'aspect subjectif des consommateurs.

### 2.4. Communication d'entreprise

La communication d'entreprise a pour but de faire connaître de façon objective les caractéristiques physiques, économiques et financières d'une organisation ainsi que sa politique.

### 2.5. Communication institutionnelle

La communication institutionnelle met l'accent sur le système de valeur de l'entreprise, elle est destinée aux individus qui sont à la fois membres de la société et appartiennent à d'autres organismes.

En effet, la démarche marketing fait allusion à plusieurs critères de différenciation et de techniques de segmentation et la mise en œuvre d'un mix marketing. L'entreprise doit connaître sa cible de communication à partir de la définition du processus de communication et de la définition de la typologie de communication.

De nos jours, la communication avec ses différents types et son rôle important qui améliore l'image de l'entreprise et aide à augmenter le perfectionnement deviennent indispensables aux niveaux des PME et les grandes entreprises. Une bonne part des ventes se fait par la communication. Sur le plan marketing, la communication est le moteur de l'activité commerciale.

### 2.6. Moyens et techniques de communication

L'entreprise se procure de plusieurs moyens de communication jugés adéquats, lui permettant de faire circuler l'information, de se rapprocher de sa cible. Cependant, il existe plusieurs techniques de communication media et hors media.

#### 2.6.1. Communication media

Il faut entendre par la communication media un moyen impersonnel de diffusion des informations, à savoir ; la Radio, la Presse, la Télévision, etc. Ces moyens de communication appelés supports, permettent de véhiculer des messages publicitaires.

Pour les annonceurs, la communication media consiste à faire connaître leur produit, et éventuellement, cela intéresse les clients potentiels, ce qui permet de créer le désir qui se transforme par la suite en acte d'achat.

##### 2.6.1.1. Publicité comme moyen de communication media

La publicité est qualifiée comme étant un moyen de communication media, qui permet à l'entreprise de communiquer avec ses clients actuels et ses clients potentiels. Cette dernière se fait de multiples manières. Du coup, l'entreprise a le choix de procéder à celle qu'elle juge bénéfique pour elle que ce soit en terme de coût, ou d'efficacité.

### 2.6.1.2. Les vecteurs de la publicité

Il existe plusieurs vecteurs de la publicité à savoir :

- **Télévision**

La télévision est un support de moyens media permettant de combiner l'image et le son, la couleur, et les mouvements ce qui permet l'expression du message.

- **Presse**

La presse, désigne l'ensemble des moyens de diffusion de l'information écrite. Ce moyen de communication concerne les journaux quotidiens, les publications périodiques. Deux catégories de quotidiens peuvent être utilisées, à savoir la Presse Quotidienne Nationale (PQN) et Presse Quotidienne Régionale (PQR).

- **Radio**

Vu l'importance de ce support de masse media qui a connu un essor spectaculaire en terme de publicité, ce dernier devient de plus en plus un moyen préféré. De ce fait, les annonceurs dans de nombreux cas font recours à ce moyen de communication.

- **Cinéma**

Malgré, la concurrence intense dans le domaine de la communication surtout avec l'émergence de nouveaux moyens de communication, la place du cinéma reste importante et ce en raison de son efficacité, en offrant une meilleure qualité d'image, grandeur de l'écran, ce qui va permettre d'avoir un impact positif en termes des résultats.

Cependant, son coût est assez élevé. Le premier film publicitaire fut apparu en 1897<sup>46</sup> par les frères lumière, après avoir été dans les années cinquante du 20<sup>ème</sup> siècle un media populaire.

- **Internet**

Le Web devient de plus en plus un media fréquemment utilisé, vu son efficacité de transmission de l'information en assurant une qualité d'image, un son et un texte. Ce moyen de communication permet aussi aux annonceurs de faire la prospection en émettant des messages consommateurs actuels et consommateurs potentiels. Grâce à l'interactivité engendrée par l'outil informatique, la relation s'instaure entre l'annonceur et le consommateur.

---

<sup>46</sup> <https://pubenstock.wordpress.com/le-premier-film-publicitaire-au-monde-1897/> publié le 5 septembre 2011, consulté le 25/04/22

De nos jours, l'internet devient un moyen de communication important voir primordial dans le domaine marketing car elle assure l'accès rapide dans la transmission des messages.

### **2.6.1.3.Objectifs de la publicité**

Plusieurs études estiment que la publicité ne doit pas avoir d'autres missions que de provoquer des ventes supplémentaires : tout autre objectif qui lui est assigné semblerait dès lors inefficace. D'autres admettent que la publicité peut se contenter d'objectifs plus concrets et plus immédiat que l'augmentation des ventes. Ceci nous amène à distinguer les objectifs commerciaux (ventes) et les objectifs spécifiquement publicitaires (les objectifs de communication).

#### **2.6.1.3.1. Objectifs commerciaux**

Le but ultime de la publicité est d'influencer, à savoir.

- La part de marché
- Le chiffre d'affaires
- Pénétration sur des différents segments
- Fidélisation, on s'attachant au nombre d'achats par période et au nombre de rachats.

#### **2.6.1.3.2. Objectifs de communication**

La communication à pour objectif d'intervenir, d'influencer le processus de comportement d'achats et de consommation. Ce processus se décompose entour de trois idées :

- **L'exposition à un message**

Le but d'une campagne est d'orienter une audience déterminée. Quand un produit est lancé, il faut simplement le faire connaître au plus grand nombre en informant l'ensemble de consommateurs de son existence.

- **La mémorisation d'un message**

Les consommateurs doivent se souvenir du message. Le produit est déjà connu, mais les acheteurs restent un peu indifférents, la campagne de publicité se donne alors pour objectif d'imprimer cet argument dans l'esprit du consommateur.

- **L'attitude**

Le prospect doit manifester une attitude favorable à l'égard du produit. Si les consommateurs font preuve d'une attitude négative envers un produit, l'objectif de la campagne consiste à renverser cette attitude.

On comprend aisément que les agences soient plus attachées aux objectifs de communication que les annonceurs qui, eux, préfèrent s'en tenir à leurs objectifs commerciaux.

### **2.6.2. Communication hors media**

La communication hors media est une méthode de la stratégie de marketing qui se met en place hors les web en dehors de toutes sortes formes de réseaux.

#### **2.6.2.1 Définition de la communication hors media**

La communication hors media désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les traditionnels. Le hors media comprend donc les actions de marketing direct, mais également toutes les actions de communication publicitaires alternatives (street marketing), promotion des ventes, PLV, événementiel, etc.

#### **2.6.2.2 Moyens de communication hors media**

Il existe plusieurs moyens de communication hors media, nous pouvons les citer comme suit :

##### **2.6.2.2.1. Marketing direct**

Le marketing direct regroupe l'ensemble des techniques visant à établir un contact personnalisé directement entre l'entreprise et ses clients potentiels les incitant à une réponse immédiate, c'est une communication interactive. En outre, le marketing direct se distingue sous trois formes :

- Marketing direct vendeur : provoque un achat immédiat, issue des ventes par correspondance ;
- Marketing direct de qualification : l'identification des prospects qui seront traité par d'autres moyens commerciaux ;
- Marketing direct de fidélisation : L'objectif est de créer puis entretenir des relations suivis avec les clients au travers d'une communication très personnalisée.

##### **2.6.2.2.2. Promotion des ventes**

La promotion des ventes est une opération commerciale qui met en avant le produit et ou bien les services. Cette opération consiste à associer à un produit ou un service un avantage temporaire destiné à faire agir les prospects à la décision d'achat.

La promotion des ventes regroupe l'ensemble des techniques de stimulation des ventes organisées autour d'une offre temporaire à destination du consommateur final et distributeur.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées dans la promotion des ventes, à savoir :

- **Essai gratuit**

Il s'agit de la distribution gratuite aux consommateurs lors du lancement d'un nouveau produit. Cette technique peut être utilisée lorsque le produit est peu connu sur le marché, et dans la majorité des situations lorsque le marché est à forte concurrence, alors cette dernière peut être une réaction de la part de l'entreprise.

- **Réduction temporaire des prix**

La réduction directe du prix de vente consiste à vendre le produit à un prix inférieur au prix normal pendant une période bien déterminée. Cette réduction peut être faite avec l'aide du sponsoring.

Le sponsoring désigne un soutien financier apporté à un événement ou un individu par un partenaire annonceur en échange de différentes de visibilité. Le sponsoring est aussi une aide financière qui a pour but lucratif mise par les annonceurs. De ce fait, le contrat de sponsoring peut prévoir la participation de l'individu sponsorisé à différents événements en transférant d'images positives et des valeurs qui lui sont associées. Le sponsoring peut également être utilisé en interne de l'entreprise dans le but de motiver les salariés.

Plusieurs motivations peuvent intéresser une entreprise à faire du sponsoring :

- Accroître sa visibilité ;
- Développer sa notoriété ;
- Améliorer son image.

- **Événementiel**

La communication événementielle est l'ensemble des techniques et actions de communication par événement.

Elle peut être imaginée et organisée pour le lancement d'un nouveau produit, la présentation des résultats économiques annuels, une action de stimulation du personnel, une inauguration, une opération de communication institutionnelle.

- **Mécénat**

Le mécénat c'est une aide financière pour un but non lucratif apporté par une entreprise pour une action d'intérêt général beaucoup plus dans le domaine culturel, de recherches et humanitaire. En outre, le mécénat se distingue du sponsoring par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien mécène. Le mécène apparaît donc de manière relativement discrète autour de l'événement ou de l'action soutenue, mais il peut par contre afficher son soutien sur ses propres supports de communication.

Le mécénat permet des déductions fiscales contrairement au sponsoring qui est considéré comme un investissement publicitaire.

- **Sponsoring (parrainage)**

Le parrainage consiste, pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication.

- **Relations publiques**

On entend par relations publiques un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise et de son environnement (consommateurs, distributeurs, leaders d'opinion, pouvoir publics).

### **A. Relation presse**

Les relations presse regroupent l'ensemble des actions effectuées à destination de la presse et journaliste dans le but d'obtenir une couverture presse favorable à l'entreprise ou à ses produits.

Les relations presse comprennent notamment, entre autres, la réalisation de :

- Communiqués de presse ;
- Dossiers de presse ;
- Conférences de presse ;
- Voyages de presse ;
- Mise à disposition et la réalisation des kits presse.

### **B. Communication institutionnelle**

La communication institutionnelle désigne toutes les actions internes ou externes centrées sur l'institution par exemple les associations.

### **C. Lobbying**

Il faut entendre par lobbying l'entretien de contacts personnels réguliers avec personnalités politiques ou de hauts fonctionnaires en vue de les informer sur les problèmes d'une entreprise afin qu'ils puissent défendre les intérêts de l'institution.

### **D. Foires et salons**

Ce sont des événements auxquels participent les entreprises. Les salons concernent un secteur d'activité ou un domaine professionnel spécifique, les foires quant à elles concernent plusieurs domaines à la fois. Les foires et les salons se tiennent régulièrement en certains lieux, plusieurs fois dans l'année.

Ils constituent à la fois un outil de vente, de distribution, de communication et de veille concurrentielle. Ils remplissent de nombreuses fonctions, à savoir :

- Prospection des clients potentiels ;
- Prise des commandes ;
- Mise en valeur des innovations ;
- Construction de l'image de l'entreprise et son notoriété ;
- Observation des produits des concurrents ;
- Rencontre des différents intervenants du marché ;
- Faire connaissance de nouveautés.

Vu son importance dans l'optique commerciale, la communication marketing est devenu beaucoup plus appréciée par les entreprises. De ce fait, l'entreprise doit passer par certaines étapes qui permettront une meilleure qualité de communication et enfin pour mieux déterminer son budget de communication et choisir les moyens de communication.

### Section 3 : Stratégie marketing

Une stratégie marketing est une étape indispensable pour la stabilité d'une entreprise, car elle vise à implanter et renforcer une entreprise sur son marché, définir son positionnement et créer une valeur répondant à ses besoins, désirs et attentes.

#### 3.1. Définition du marketing

Il existe plusieurs définitions différentes du marketing proposées par la littérature. Toutes les définitions abordent les notions fondamentales suivantes : la satisfaction des besoins, les produits et leurs valeurs perçus, les relations avec les marchés. Certaines mettent avant tout, l'état d'esprit de l'entreprise vis-à-vis de ses relations avec le marché.

Selon KOTLER et DUBOIS (2005) le marketing « est mécanisme économique et social par lequel l'individu et son groupe satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et d'autres entêtes de valeur pour autrui »<sup>47</sup>.

Selon LAMBIN (2016), le marketing, « est un processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs individuels et d'organisation, par la création et l'échange volontaire et concurrentielle des produits et services d'utilités pour les acheteurs »<sup>48</sup>.

Nous regardons le marketing comme une approche de planification à long terme tournée vers l'avenir avec l'objectif fondamental d'obtenir un avantage concurrentielle durable.

#### 3.2. Le rôle du marketing

Le rôle du marketing réside dans le regroupement de l'ensemble des activités et processus permettant à une entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue. Le marketing définit le niveau d'efficacité optimal des opérations par rapport à la satisfaction des clients.

#### 3.3. Les principaux aspects du marketing

Le marketing se compose de quatre points forts<sup>49</sup> :

- Faire du marketing, c'est avant tout, penser en trois exigences primordiales : la demande, le marché, et la distribution ;
- C'est concevoir la vente comme un phénomène organique total qui concerne toute l'entreprise dans son environnement, l'entreprise n'as plus affaire à des clients, mais à un marché total pour lequel l'entreprise prise agit ;
- L'adaptation de l'entreprise à l'environnement changeant sur lequel elle doit agir exige de redéfinir structures et procédures de travail ;

---

<sup>47</sup>Philip KOTLER et DUBOIS Bernard, «Marketing Management», 11<sup>ème</sup> édition, PEARSON, Paris 2005

<sup>48</sup> Jean-Jacques LAMBIN, « Marketing stratégique et opérationnel », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016

<sup>49</sup> Malcom McDonald, «les plans Marketing », 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p21

- L'innovation permet la différenciation, celle-ci, doit aboutir dans l'optique marketing à une plus grande satisfaction du consommateur.

### **3.4. Le marketing Mixte**

L'entreprise est une unité économique juridiquement autonome organisée pour produire et/ou commercialiser des biens et services, dans le but de réaliser des bénéfices. Le marketing mixte a mis en place une stratégie qui se répercute dans tout domaine de la commercialisation qu'il s'agit de quatre catégories (produit, prix, distribution et communication) afin de favoriser les actions de l'entreprise sur marché.

#### **3.4.1. Politique produit**

Le produit qui se définit par ses caractéristiques techniques et par l'ensemble des avantages perçus par le client, constitue l'élément de base du marketing mix.

La politique de produit est un ensemble de décisions relatives aux caractéristiques d'un bien ou d'un service qu'une entreprise offre à sa clientèle.

##### **3.4.1.1. Les composants de la politique produit**

La façon dont un produit est perçu par l'acheteur ou le vendeur peut être différente. On peut distinguer deux classifications des composantes de produits<sup>50</sup>:

###### **3.4.1.1.1. Du produit utilitaire au produit imaginaire**

On peut distinguer trois différentes composantes :

- **La composante utilitaire**

Cette composante, première par son importance et son caractère économique fondamental regroupe tout ce que l'objet permet de réaliser, sans l'intervention de la société ou de l'imaginaire du consommateur.

- **La composante de communication**

Selon les différents rôles joués dans la famille, au travail ou dans la foule anonyme, chacun est plus moins classé en fonction des produits et des services qu'il utilise. Ainsi, les produits constituent un système de signes particulièrement important.

- **La composante imaginaire**

Cette composante peut-être la plus porteuse d'explication nouvelle de la consommation, établit entre l'homme et son environnement des relations qui ne respectent généralement ni la

---

<sup>50</sup> Jen Marie Ducreux, «le grand livre du marketing», 4<sup>ème</sup> édition, Viubert, Paris, 2006, P140

logique ni l'ordre du conscient. Elle fait appel à la psychologie des individus et exploite des objets qui deviennent les signifiants de propriétés absolues et le support de leur imaginaire.

### 3.4.1.1.2. Du produit générique au produit global

On peut distinguer aussi trois composants :

- **Le produit générique**

Le noyau central du produit présente l'avantage essentiel et la valeur fonctionnelle recherchée, la réponse au besoin du consommateur.

- **Le produit physique**

Le produit se matérialise est tangible et répond aux attentes du consommateur en termes de formes, délais, image, confort, économie.

- **Le produit global**

Le produit global constitue le produit augmenté ou élargi. C'est l'ensemble des produits et services complémentaires : service après-vente, aide, conseils, garanties.

### 3.4.2. La politique prix

L'élément prix constitue un outil important de la politique commerciale d'une entreprise qui permet entre autre d'inonder le marché, de maximiser à court terme le profit, ou encoure d'affaiblir la position des concurrents.

Outre ce rôle, le prix aide à positionner le produit par rapport à la concurrence et aux autres produits de l'entreprise.

Le niveau de prix d'un produit influe en effet sur l'image que s'en font les divers acteurs de marché.

Le prix permet donc d'atteindre certains objectifs. Un choix doit alors être opéré entre différentes stratégies : la stratégie d'écrémage, la stratégie de pénétration et la stratégie de l'avantage concurrentiel.

#### 3.4.2.1.Stratégie d'écrémage

Cette stratégie consiste à fixer un prix à un niveau suffisamment élevé afin de limiter les investissements nécessaires à la fabrication du produit et les frais de commercialisation.

L'entreprise qui opte pour cette stratégie recherche avant tout la maximisation du profit à court terme grâce à une marge bénéficiaire élevée, ce qui permet par la suite une augmentation de la production et de la croissance de l'entreprise. En pratiquant l'écrémage, l'entreprise renforce son image de qualité.

Cette stratégie n'est viable que si certaines conditions sont respectées :

- La clientèle potentielle ne doit percevoir une réelle supériorité du produit par rapport aux autres produits moins chers ;
- Il faut que l'éventuelle innovation technique soit protégée par brevet contre les imitations ;
- La firme qui procède à cet écrémage doit bénéficier déjà d'une image de qualité.

### 3.4.2.2.Stratégie de pénétration

L'entreprise fixe un prix suffisamment bas afin d'augmenter ses parts de marché et d'intimider la concurrence en la dissuadant de commercialiser ce type de produit. La seule solution pour les concurrents sera alors de s'aligner sur ces prix très bas.

Les conditions indispensables au succès de la stratégie de pénétration :

- Des économies d'échelles réalisables à moyen terme ;
- Un marché potentiel suffisamment vaste ;
- Une entreprise assez puissante financièrement pour supporter le coût de l'opération.

### 3.4.2.3.Stratégie de l'avantage concurrentiel

Une entreprise qui bénéficie d'une avance technique importante dans un domaine peut décider de réduire sa marge bénéficiaire, ce qui oriente les clients vers le terrain sur lequel elle est la plus forte. Les autres domaines éventuels sont laissés aux concurrents, ce qui endort leur activité sur le plan technique et les éliminés du marché des équipements plus avancés techniquement.

### 3.4.3. Politique de distribution

Les fonctions de distribution sont multiples et consistent notamment à promouvoir le produit concerné, conclure des ventes, maintenir un stock suffisant de produits finis, livrer le produit à un endroit et selon un volume déterminé, assurer le service après-vente, fournir des prestations complémentaires.<sup>51</sup>

#### 3.4.3.1.Les fonctions de la distribution

On peut distinguer parmi les fonctions de la distribution :

##### 3.4.3.1.1. La fonction principale

- **Le transporter** : toute activité nécessaire pour transporter les produits du lieu de production au lieu de consommation finale ;

---

<sup>51</sup> Laurent Hermel, Alain Scholash, « Le marketing Industriel », 2ème édition, Paris, 1996, P56.

- **Assortir** : toute activité nécessaire pour constituer les assortiments adaptés aux besoins et attentes des consommateurs finaux à partir d'assortiments offerts par le producteur ;
- **Stocker** : toute activité nécessaire pour faire le pont entre le moment de la production au moment de l'achat par le consommateur ou l'utilisateur finale ;
- **Contacteur** : toute activité nécessaire pour communiquer des offres, pour acheter, pour vendre, pour céder le titre au propriétaire ;
- **Informer** : toute activité résultant d'une meilleure connaissance du produit et du marché par le producteur, les intermédiaires et les consommateurs.

### 3.4.3.1.2. Les services annexes

En plus de ces fonctions de base, les entreprises ajoutent des services aux objets matériels qu'elles vendent. Il peut donc s'agir de la proximité du magasin par des articles ; de l'entretien, des garanties.

#### Conclusion

Les politiques commerciales ont un impact positif sur l'entreprise car elles ont pour but d'adapter l'entreprise aux revendications implicites ou explicites du marché qu'elles exploitent. L'idée est de connaître et de cibler les besoins des consommateurs et ainsi de conceptualiser les produits et les services à créer, et renforcer la notoriété de la marque.

Une entreprise dans sa fonction doit savoir comment mener les actions de son développement tout en base sur ce qui plait au client. De ce fait, l'entreprise doit savoir comment élaborer une stratégie commerciale qui peut l'aider à atteindre ses objectifs.

La communication qui est un moyen d'influence sur l'attitude et les comportements des clients visés, et cela à travers des plans de communications si bien élaborés. Il faut bien mentionner qu'une politique de communication se base sur les médias, les affichages...etc. La distribution permet, de créer de la valeur. Il faut disposer de réseaux et des circuits de distributions performants afin que les produits et les services soient à la portée des clients visés.

Pour réussir à satisfaire les consommateurs, l'entreprise doit toujours présenter son produit au bon moment et au bon endroit. Et dans ce cas l'entreprise doit choisir le circuit de distribution adéquat à ses produits.

# **CHAPITRE III**

**Chapitre 3 :**  
**Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre**

Après avoir exposé toute notre connaissance théorique acquises par la recherche sur la stratégie industrielle et la politique commerciale à travers une présentation structurée en deux chapitres, nous allons essayer de mettre en place toutes les éclairâtes des différentes notions théoriques relative à notre thème d'étude.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise industrielle de fabrication de fibre synthétique SARL NOVA Fibre.

Ce chapitre, est structuré en trois sections. Nous allons présenter dans la première section une description de l'entreprise selon les différents axes. Ensuite, la deuxième section comportera la présentation de la stratégie industrielle dans l'entreprise. Ensuite, allons présenter dans la troisième section la composition de la structure de la politique commerciale de la SARL NOVA FIBRE.

**Section 1 : présentation de l'entreprise**

Dans le but de mieux connaitre l'entreprise qui fait l'objet de notre étude, cette section s'attèle à développer, l'un après l'autre, les points suivants : l'identification de la firme, ses domaines d'activité et spécificités, la description de son activité et de ses structures organiques.

**1.1. Identité de l'entreprise**

L'entreprise industrielle SARL NOVA Fibre est une entreprise PMI (Petite et Moyen Industrie) spécialisée dans la collecte et le recyclage des déchets d'emballage en plastique, particulièrement le PET<sup>52</sup>. Cette activité se situe dans le cadre des objectifs fixés par le ministère de l'environnement en matière de protection de l'environnement et en particulier concernant la gestion rationnelle de la reprise et la valorisation des emballages utilisés.

La SARL NOVA Fibre a été créée conformément à la loi n° 01-19 au 12 Décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets, et au décret exécutif N° 02/372 du

---

<sup>52</sup> PET (Polyéthylène Téréphtalate) est un matérielle recyclable (utilisée dans la fabrication des emballages plastiques) qui, dans leur processus de fabrication sont issus de la transformation du pétrole.

### Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre

11 novembre 2002 relatif aux déchets d'emballages, et a débuté ses activités au première janvier 2007. Toute la quantité des déchets industriels prise en charge fera l'objet d'une attestation justificative qui sera émise par la société qui est reconnue et agréée par le ministère de l'environnement. L'action se situe dans le cadre des normes en vigueur relative à la décontamination et à la protection de l'environnement.

**Tableau 5 : Le profil de l'entreprise**

Raison social	La structure de l'entreprise
Forme Juridique	SARL
Création	2002
Début de l'activité	2006
Sites	<a href="https://www.facebook.com/novafibre.pro">tps://www.facebook.com/novafibre.pro</a>
Siège social	Zone d'activité Mozloug Setif
Ligne de production	Recyclage et transformation de déchet plastique
Nombre d'employées	80
Production	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fibre polyester</li><li>- Ouate destinée à l'industrie textile</li><li>- Rembourrage d'oreille</li><li>- Peluche</li></ul>
Exportation	Bulgarie, Tunisie et Turquie

**Source :** élaboré par nous-mêmes d'après le guide d'entretien

D'autres fournisseurs agréés tels la société IFRI, la déchetterie de Blida, l'entreprise BOUKHEZZAR de Constantine, les établissements DAFRI et BOUKARI de ANNABA.

L'entreprise compte sur sa liste des clients, avec des entreprises tels que :

- L'entreprise SABRITEX, entreprise de fabrication industrielle de feutres de tissus et ouaterie et confection de vêtement ; et
- L'entreprise EURL Expert Coating entreprise de travaux d'étanchéité du bâtiment, travaux d'insonorisation du bâtiment et de plomberie.

#### **1.2. Les objectifs et la capacité de l'entreprise**

Actuellement, l'entreprise récupère environ 300 tonnes par mois et un environ de 3600 par année de déchets et produit environ 240 tonnes par mois et 2880 tonnes par année de fibre de polyester.

### **Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre**

---

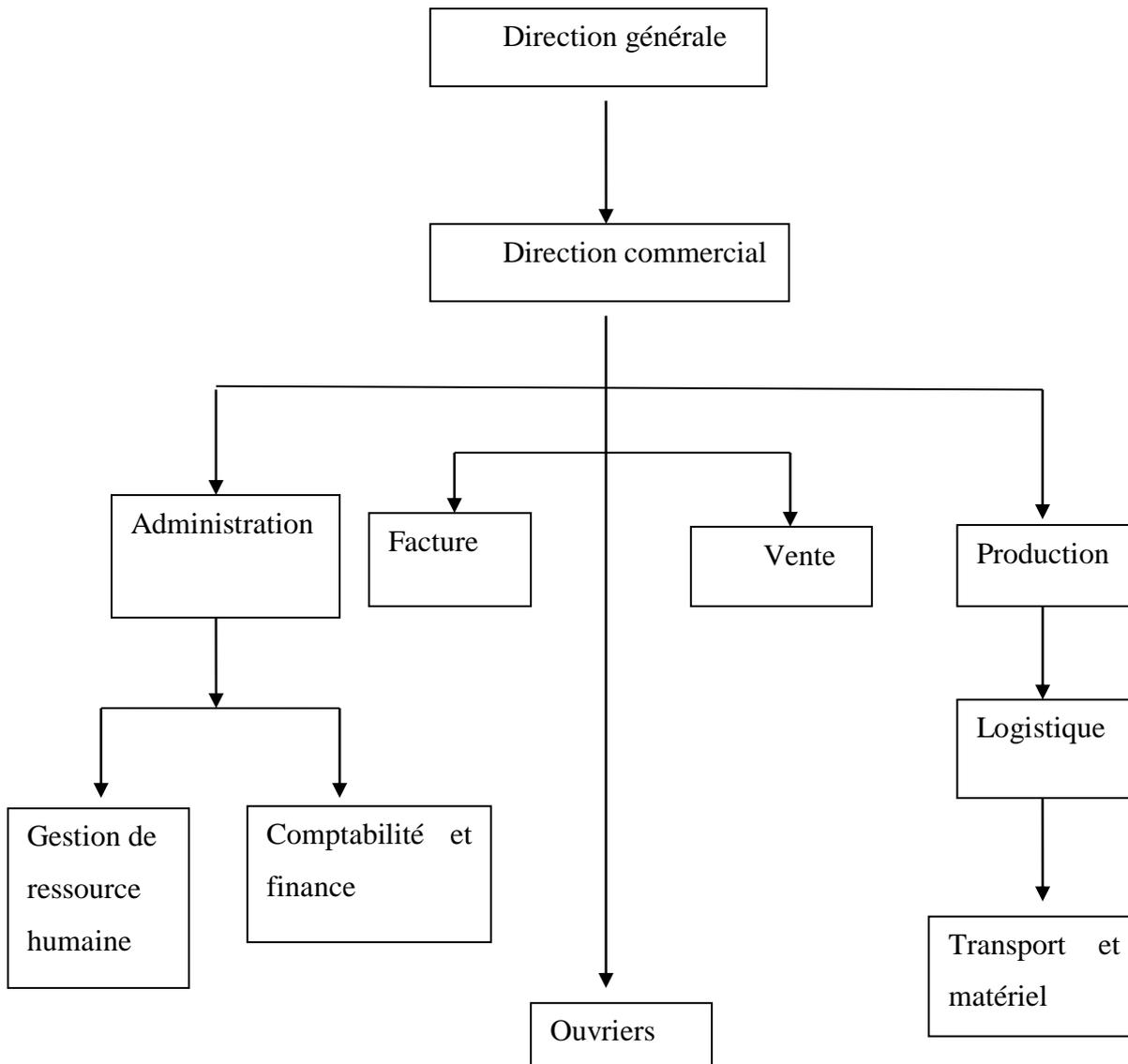
Les objectifs de l'entreprise SARL NOVA Fibre comptent en produire environ de 15000 tonnes par année et pour cela elle a besoin de développer ses capacités de production. Pour ce faire, la création de nouveau centre de collecte régionale et également des unités régionales de broyage et de lavage seront nécessaires.

Dans le cadre de ses activités, l'entreprise participe à la dépollution de l'environnement en utilisant ses déchets pour en fabriquer un produit qui était auparavant à 100% importé de l'étranger. D'autre part, elle participe à la création d'emploi directe (80 précisément), d'où deux effectifs dans le département de gestion des ressources humaines, deux effectives dans l'administration, deux effectives dans le département de comptabilité et finances, un seul responsable pour les affaires commerciales et soixante-douze (72) ouvriers dans la production. L'entreprise compte aussi avec des employeurs informels encouragés par les débouchés.

#### **1.3.L'organigramme de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Afin d'assurer une certaine efficacité et une parfaite liaison entre les différents services et structures, l'entreprise SARL NOVA FIBRE a su mettre au point un organigramme, qui définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre ses divers services que nous présentons ci-dessous.

**Figure 12 : Organigramme de l'entreprise**



**Source : Document interne de l'entreprise**

## **Section 2 : La stratégie industrielle dans l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Une bonne stratégie industrielle est un facteur clé pour le bon fonctionnement d'une entreprise et sa capacité à la résistance. Pour une analyse stratégique dans une entreprise industrielle, il existe trois composantes indispensables : La réalisation d'un plan stratégique de production, analyse des concurrents

### **2.1. Plans stratégique**

Les responsables et les dirigeants sont les responsables qui prennent les décisions stratégiques dans l'entreprise.

Pour prendre les décisions stratégiques de production, l'entreprise prend en considération :

- La description de produits ;
- La zone de marché cible ;
- Le projet de la stratégie.

Ces décisions sont composées des :

- Stratégie de Produit
- Stratégie de Prix : (prix = coût + marge)
- Place stratégique (emplacement stratégique)
- Stratégie de Promotion

La stratégie de promotions de l'entreprise est composée des :

- Prévisions de ventes ;
- Actifs immobilisés ;
- Budget total des dépenses.

### **2.2. Analyse des concurrents**

Pour assurer un positionnement sur marché, l'entreprise SARL NOVA FIBRE cherche à connaître meilleur :

- Ses concurrents ;
- Leurs produits et la qualité de leurs produits ;
- Leurs prix ;
- L'existence d'une concurrence de prix ;
- Leurs promotions, leurs méthodes de publicité et leur efficacité

**2.3. Le diagnostic et l'orientation stratégique de l'entreprise**

Pour bien comprendre l'orientation stratégique de l'entreprise, nous avons recouru au diagnostic externe (environnemental) et interne de l'entreprise à travers la matrice SWOT. Pour ce faire, nous avons mené plusieurs entretiens avec le personnel de la direction de l'entreprise.

A travers la maîtrise SWOT nous allons présenter dans le diagnostic interne ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'entreprise et dans le diagnostic externe toutes les opportunités et les menaces. Pour ce faire, nous avons mené plusieurs entretiens avec le personnel de la direction de l'entreprise.

**Tableau 6 : La matrice SWOT de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel polyvalent avec une bonne connaissance technique ;</li> <li>- Outils de prospection efficaces ;</li> <li>- Bonne rentabilité, fonds propres confortables ;</li> <li>- Diversification des idées ;</li> <li>- La proximité avec les clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation de l'information ;</li> <li>- Inadéquation capitalistique par rapport à la répartition des fonds du dirigeant et des associés ;</li> <li>- L'incapacité à s'afficher dans les foires industrielles.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des sous-traitants sachant apporter un rendement et une qualité de prestation ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteurs concurrentiels ;</li> <li>- Clients exigeantes et peu fidèles.</li> </ul>

**Source :** Réalisé par nous même à partir du guide d'entretien

La matrice (SWOT) a démontré que l'entreprise SARL NOVA FIBRE détient de nombreuses forces relatives à des personnelles capacités dans l'entreprise, la capacité matérielle et financière de l'entreprise, et sa bonne relation avec ses clients. Mais on ne peut pas négliger ses faiblesses comme l'incapacité de l'entreprise à s'afficher dans les foires industrielles.

Concernant les opportunités dont l'entreprise dispose des sous-traitants qui apportent un rendement et une qualité de prestation. Néanmoins, la difficulté à fidéliser la clientèle et la grande concurrence de part des autres entreprises constituent une vraie menace.

## **2.4. Le processus de fabrication des produits**

### **2.4.1. Collecte et traitement initial des déchets**

Les bouteilles post-consommations en PET sont collectées par des fournisseurs possédant des sites pour le ramassage du plastique et sa mise en forme de balles obtenues après le compactage des bouteilles. Pour l'unité de RET PLAST<sup>53</sup>, la majorité des balles de bouteille sont fournies par : les décharges de Blida, la société IFRI, l'établissement de Boukhazzar de Constantine et les unités DAFRT et Boukhari de Annaba. Les bouteilles compactées sous forme de balles sont découpées dans un déchiqueteur ou dans un tambour de déballage. Lorsque les déchets sont de taille importante (grosses bouteilles), ils sont déchiquetés par cisailles rotatives pourvues de lames tranchantes comportant des dents ou des pointes. Ces équipements de forte puissance travaillent généralement avec de faibles vitesses de rotations. Le déchiquetage est appelé souvent aussi prés-broyage.

### **2.4.2. Tri manuel des bouteilles**

C'est l'étape clé dans le processus de recyclage. La purification par tri dépend étroitement de la typologie du déchet rencontré et des impuretés et corps étrangers présents dans le flux de déchets. Le tri s'opère avant le broyage et s'effectue d'une manière manuelle. Les impuretés rencontrées sont généralement le PVC<sup>54</sup>, les bouteilles huilées, les métaux, le PET coloré, etc.

### **2.4.3. Prélavage des bouteilles**

Cette étape permet le nettoyage des bouteilles, en éliminant les souillures internes et externes (restes de liquide alimentaire, de détergent, de pollutions diverses organiques et minérales).

### **2.4.4. Broyage**

Au cours de cette opération, le déchet va souffrir une réduction de taille, lui permettant d'accepter les traitements ultérieurs dans de bonnes conditions. Les broyeurs le plus couramment rencontrés sont les broyeurs à couteaux. Plusieurs lames sont fixées sur une roto. Le broyat obtenu après cette étape est sous forme paillettes.

### **2.4.5. Séparation des paillettes en PET des bouchons**

Cette étape consiste à séparer par densité (flottation), les paillettes du PET des autres impuretés qui sont généralement des bouchons qui sont pas PET. La présence des impuretés dans

---

<sup>53</sup> Le RET PLAST – c'est le processus de déformation du PET à travers une élévation de température.

<sup>54</sup>PCV est un type de matériel plastique recyclable, mais n'est pas utile pour la SARL NOVA FIBRE

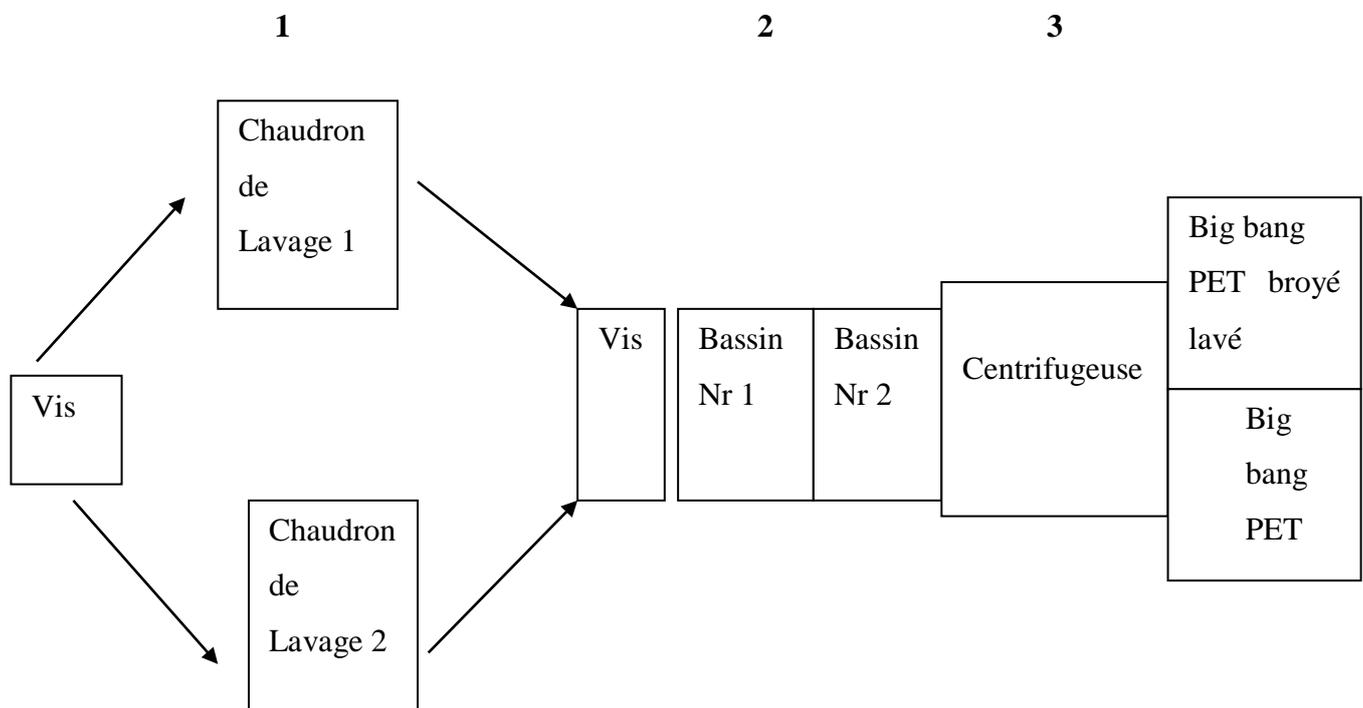
### Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre

les paillettes du PET perturbe le processus de recyclage, entrainant des défauts de qualité des déchets à traiter. L'entreprise SARL NOVA FIBRE possède un système de séparation qui se déroule dans un bassin d'eau, doté d'un racleur pour faire débarrasser les impuretés.

#### 2.4.6. Lavage du PET broyé

Le lavage des paillettes s'effectue dans une cuve de 2000 litres devant contenir 800 kg de paillettes de PET et 1000 litres de l'eau chauffé à 80° et à laquelle est ajoutée environ 50 kg de soude caustique. Cette cuve est dotée d'un système de malaxage qui aide à débarrasser les déchets en PET d'une partie importante des souillures.

Figure 13 : Le schéma de lavage de Pet broyé



Source : Document interne de l'entreprise

Après la séparation des paillettes en PET des bouchons et passe par trois phases. Les paillettes sont :

1. Mis dans la vis, c'est d'où commence le processus de lavage. Après la vis la paillette en PET est divisée en deux moitiés équitables dans deux chaudrons de

2. Lavage, où est effectué le premier lavage et comme ça est finie la première phase de lavage ;
3. Dans la deuxième phase, les paillettes sont retirées du chaudron et passe par la deuxième vis et passe directement par les deux bassins, un après l'autre, pour le second lavage ;
4. Pour finaliser le processus de lavage, les paillettes passent par la tertiaire phase, où elles sont retirées du second bassin et mis dans la centrifugeuse pour sécher les paillettes. Et enfin, les paillettes en PET sont prêtes pour la phase de rinçage.

#### **2.4.7. Rinçage des paillettes**

Après le lavage de paillettes se fait le processus de rinçage. Ce processus se fait pour éliminer toutes les traces d'impuretés restantes.

#### **2.4.8. Séchage et essorage des paillettes**

Les paillettes vont subir un essorage dans une centrifugeuse afin d'éliminer les traces de l'eau sur la surface des écailles lavées.

Les paillettes en PET ainsi obtenues sont mises dans des sacs de 500 kg pour être sujettes à une opération de sélection et de classification selon la qualité de produit obtenu. Cette classification se fait sur la base d'une analyse thermique.

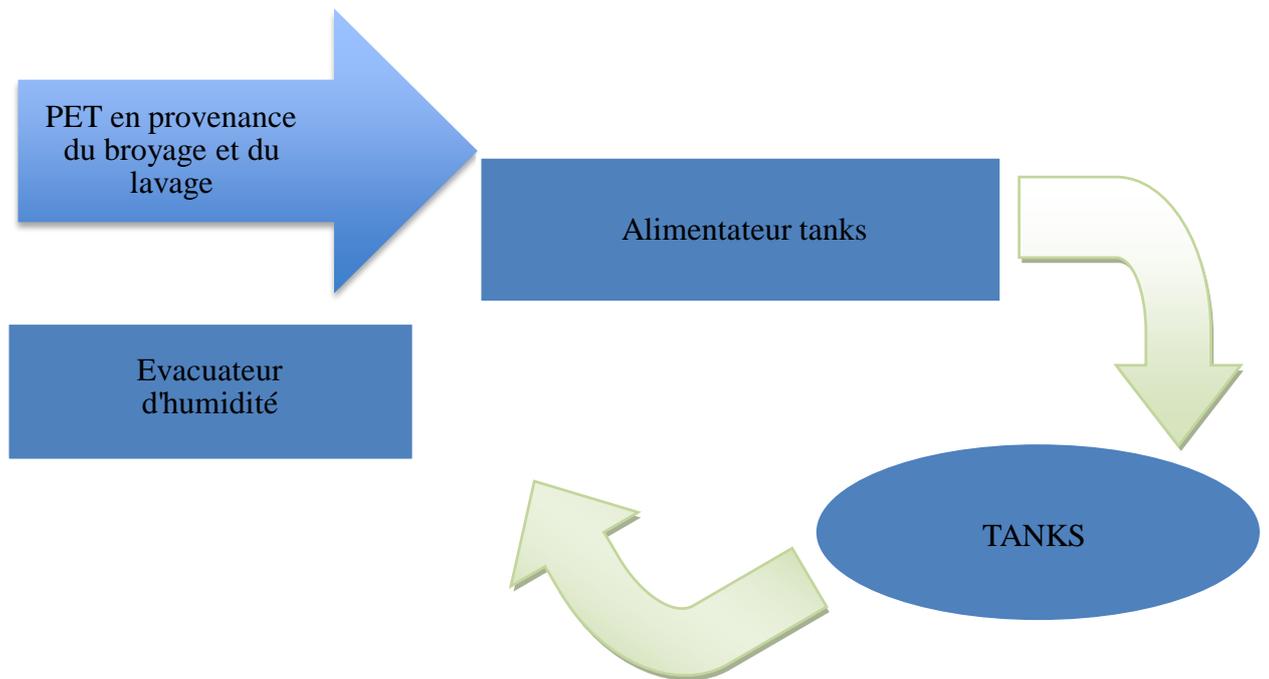
#### **2.4.9. L'extrusion (la transformation en filament du PET)**

Après l'essorage des paillettes, c'est la phase de la transformation en filament du PET. Cette phase passe par trois processus de l'extrusion :

- **L'extrusion d'évacuation de l'humidité :**

Dans ce premier processus de l'exclusion, les PET passe par l'évacuation de l'humidité. Pour ce faire le PET est introduit dans un tank avec un évacuateur d'humidité et c'est là où l'extraction d'humidité a lieu, comme le montre la figure ci-dessus.

**Figure 14 : Processus de l'extrusion**



**Source : Document interne de l'entreprise**

- **Processus d'extrusion « extrudeuse »**

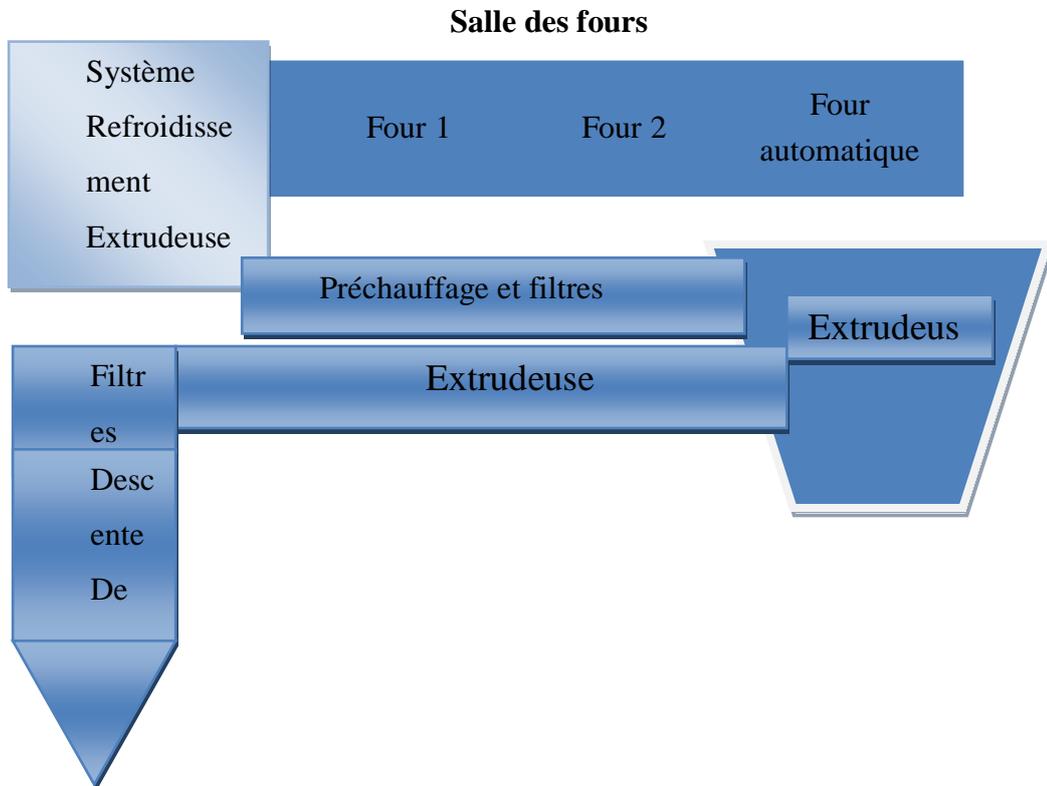
L'extrusion extrudeuse est un mode de mise en œuvre permettant de travailler sur les PET à l'état fondu.

Dans ce processus d'extrusion la paillette est introduite dans un système de refroidissement extrudeuse. Après le système de refroidissement, le PET passe par une autre phase de l'extrudeuse qui s'est divisé en trois zones :

1. L'alimentation, dans le four 1 ;
2. La compression, dans le four 2 ;
3. Le pompage, dans le four automatique.

Après que le PET passe par les trois zones, elle passe par un préchauffage et filtre, et décent par une vis extrudeuse en forme de file.

Figure 15 : Processus de l'extrusion extrudeuse



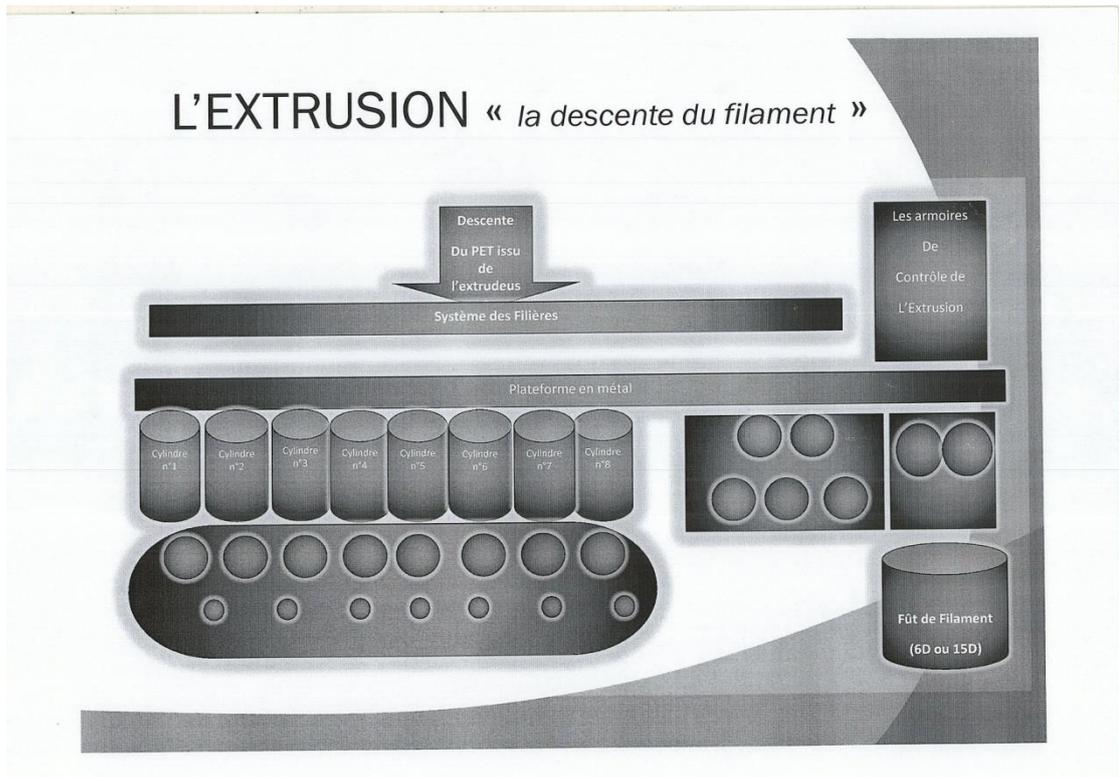
Source : Document interne de l'entreprise

- **La descente du filament**

La dernière phase de l'extrusion, la descente du filament, se fait par fusion. Le filament fondu va préalablement passer à travers des différents filtres (huit filtres), en forme des cylindres qui ont pour but d'éliminer toutes les impuretés du filament, il est ensuite envoyé sous pression sur une plateforme en métal. Les filtres en cylindre prenant quelques millimètres de distance un des autres pour éviter les collages brins à brins.

Après la descente, filament est refroidi et transformé en produits finis destinés à la vente : la fibre polyester et ouates.

Figure 16 : La descente de filament



Source : Document interne de l'entrepris

#### 2.4.10. Produit finis destiné à la vente

Après tout processus de traitement, le PET est finalement transformé en produit fini destine à la commercialisation.

Figure 17 : La fibre polyester



Source : Photo faite pour nous-mêmes

Après l'extrusion, la fibre polyester est synthétisée. Durant ce processus, la fibre est mise en balle pour minimiser le volume. La fibre est un produit fini car elle est destinée à la vente au même temps que c'est un produit semis fini car il est utilisé dans la fabrication des ouates par l'entreprise elle-même.

**Figure 18 : L'ouate**



**Source : Photo faite pour nous-mêmes**

Les ouates sont fabriquées à partir des fibres. Les ouates sont destinées dans divers secteurs comme l'ameublement, la literie des vêtements. On peut différencier la qualité par sa densité et son épaisseur. La nappe de ouates sert aussi à garnir un matelas et confectionner un fauteuil.

**Figure 19 : Produit emballé prêt pour envoyer au client**



**Source : photo faite pour nous-mêmes**

La dernière phase du processus est l'emballage du produit fini avec des sacs en plastique afin de le protéger avec des files fabriquées par l'entreprise elle-même, destinées aux clients. Les produits finis sont chargés pour le transport direct vers les clients. Le produit fini et ses ventes se font au niveau national comme au niveau international.

### **2.5. Le traitement de la qualité dans l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

L'entreprise SARL NOVA FIBRE planifie et met en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'amélioration nécessaires pour : démontrer la conformité des produits, assurer la conformité et améliorer continuellement l'efficacité de la gestion de la qualité.

Ces processus comprennent la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, et l'étendue de leur utilisation.

#### **2.5.1. Satisfaction du client**

Afin d'augmenter la satisfaction des clients, la SARL NOVA FIBRE assure des livraisons, effectue les études de segments de marché, les études de marché, les audits de produit fini selon la vision du client, entre autres activités.

L'entreprise surveille également les informations concernant la perception du client. Ces informations sont utilisées lors des réunions de revue de direction comme l'une des mesures de performances du système de gestion de la qualité.

### **2.5.2. Mesure et surveillance des processus de qualité**

L'entreprise applique des méthodes adéquates pour surveiller et mesurer les processus de qualité. Ces méthodes démontrent la capacité des processus à atteindre les résultats prévus. Lorsque les résultats prévus ne sont pas atteints, des actions correctives sont prises, le cas échéant, pour assurer la conformité du produit.

L'entreprise SARL NOVA FIBRE mesure et surveille les caractéristiques du produit aux étapes appropriées pour vérifier que les exigences du produit sont respectées.

La preuve de la conformité aux critères d'acceptation est enregistrée et conservée, y compris une indication des personnes qui ont libéré le produit.

La libération et la livraison du produit n'ont pas lieu tant que toutes les dispositions prévues n'ont pas été réalisées de manière satisfaisante, sauf approbation concrète par une fonction ayant l'autorité compétente au par le client.

### **2.5.3. Les facteurs influençant la qualité du produit**

Les facteurs influençant la qualité du produit sont :

- Le degré d'encrassement (bouteille trop sales)
- Système de tri ;
- Présence d'impuretés (paillettes huilées ou colorées, PVC, papier, métaux) ;

Au cours du lavage :

- Le type d'eau utilisé ;
- Température de l'eau de lavage ;
- Concentration de soude ;
- Le temps de séjour dans le cube.

## **Section 3 : La politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Dans cette section, nous allons exposer comment fonctionne la politique commerciale dans l'entreprise NOVA FIBRE

### **3.1. Les moyens de la communication Commerciale adoptés par l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Pour voir un peu plus clair sur la politique de communication de l'entreprise, nous allons aborder dans ce point une analyse générale de la communication au sein de SARL NOVA FIBRE.

## **Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre**

---

Dans le cadre de la communication, l'entreprise a opté pour un plan de communication efficace dont les objectifs sont :

- Améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
- Faire connaître le nouveau produit ;
- Contribuer à l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires en supports de communication adéquats.

L'entreprise SARL NOVA FIBRE utilise trois (3) moyens de communication commerciale : l'affichage, la TIC et communication hors média.

### **3.1.1 L'affichage**

Pour la SARL NOVA FIBRE, l'affichage offre de multiples possibilités d'attirer l'attention des passants, automobilistes, usagers des transports en commun. Pour ce faire, une bonne sélection géographique a été mise au point et cela pour opérer une couverture de masse en ciblant le grand public.

Dépliant, brochures, catalogues, banderoles publicitaire, panneaux publicitaires, véhicules adhésifs, et autres affichages urbains qui sont également sonore et tactile sont très convoités par l'entreprise.

### **3.1.2. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)**

La rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des TIC et les avantages qu'elles offrent aux utilisateurs, surtout ses potentiels clients, se placent parmi les premières occupations de la SARL NOVA FIBRE. Pour ce faire, l'entreprise s'est dotée d'un page sur le réseau social Facebook, <http://www.facebook.com/novafibre.pro>. C'est où l'entreprise partage ses réalisations et services.

### **3.1.3 Communication hors media**

La NOVA FIBRE ne se contente pas de campagnes publicitaires ordinaires mais privilégie aussi les supports et techniques hors media. Du marketing direct à la promotion des ventes, l'entreprise NOVA FIBRE est prête à tout pour fidéliser ses clients actuels et en conquérir le potentiel client.

## **3.2. Identité visuelle de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Pour compléter sa stratégie de communication, l'entreprise s'est créée une identité visuelle particulière dans le but de promouvoir l'image de l'entreprise et transmettre ses valeurs et services.

### **3.2.1. Logotype de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

La SARL NOVA FIBRE fait appel à un logotype représentatif du service qu'offre l'entreprise : la solution clé en mains et en tout corps d'état.

Comme indique la figure ci-dessous. Le logo est composé de deux couleurs principales : le vert qui représente la responsabilité sociale après la réduction des déchets composés, une autre couleur qui est le noir pour représenter le nom de l'entreprise.

**Figure 20** : Logo de la SARL NOVA FIBRE



**Source** :document interne de l'entreprise

### **3.3. L'élaboration du marketing stratégique au sein de l'entreprise SARL NOVA FIBRE**

Le marketing stratégique permet de déterminer le bon segment à exploiter, d'innover en fabriquant des produits adaptés aux besoins réels de la clientèle ciblée et d'anticiper ses attentes, ce qui permet aussi à l'entreprise de devancer ses concurrents et de conquérir une grande place sur le marché.

#### **3.3.1. Segmentation**

Une bonne segmentation conduit à la constitution de segments différenciés entre eux, ayant une concurrence spécifique identifiée, suffisamment importants pour justifier une différenciation des offres. Elle commande donc à la fois la stratégie d'offre et l'approche commerciale des clients.

### **Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre**

---

Pour l'entreprise SARL NOVA FIBRE, l'objectifs principal de la segmentation des marchés est de :

- Comprendre et décrire les marchés ;
- Faciliter la conception et le développement de produit nouveau ;
- Faciliter les décisions tactiques.

Pour atteindre cet objectif, l'entrepris poursuit la démarche suivante :

- Elle définit le marché d'ensemble en prenant en garde à ne donner une définition ni trop étroite, ni trop large ;
- Détermine tous les besoins des consommateurs potentiels sur le marché ;
- Forme de segments possibles en agrégeant petit à petit les besoins.
- Rechercher les caractéristiques cachées qui segmentent réellement, c'est-à-dire celles qui ne sont pas apparentes dans chaque segment.
- Définit chaque segment par la caractéristique la plus importante qui la différencier des autres.
- Relie chaque segment aux caractéristiques démographiques ou autres des consommateurs.

#### **3.3.2. Ciblage**

Après avoir segmenté son marché, l'entreprise SARL NOVA FIBRE doit évaluer les différents segments du marché visé et sélectionner ceux sur lesquels elle va concentrer l'effort marketing en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources, en se focalisant sur les profils de ses clients.

L'entreprise met en disposition des différents types de fibre destinés aux différentes catégories de clients pour satisfaire leurs attentes qui sont en constante évolution et qui deviennent de plus en plus exigeants.

#### **3.3.3. Le positionnement de l'entreprise**

Afin de se démarquer des concurrents, il est nécessaire d'avoir un bon positionnement. Ceci permet d'améliorer l'image de l'entreprise aux yeux de ses clients. Pour que la marque et l'offre concordent avec la demande des clients, il faut réussir à se positionner le plus près possible d'un concurrent potentiel.

### **3.3.3.1. Intérêt stratégique**

L'intérêt majeur du positionnement de l'entreprise réside dans sa capacité à intégrer, dans une même réflexion stratégique, l'offre et la demande. Le choix du positionnement procure les avantages suivants par l'entreprise SARL NOVA FIBRE :

- Différenciation par rapport aux concurrents sur des marchés encombrés ;
- Stimulation de l'innovation : les techniques statistiques multi variées procurent des cartes perceptuelles qui favorisent la découverte de créneaux inexploités par la concurrence ;
- A aide à la gestion d'un portefeuille de marque.

### **3.3.3.2. Axes de positionnement**

- **Performance** : L'entreprise peut se matérialiser par une vitesse plus élevée, une durée d'utilisation plus longue, une meilleure sécurité ou santé, une propreté accrue, une précision inégalée.
- **Economie** : cela se concrétise par une meilleure fiabilité et productivité de l'entreprise, une revente facile, une consommation d'énergie réduite, un programme d'entretien allégé, une garantie prolongée.
- **Service** : cet axe se décline sur des facettes telles qu'un meilleur accueil, le mode d'emploi simplifié, la livraison, l'échange ou remboursement immédiat en cas d'insatisfaction.
- **Plaisir** : un grand nombre de facteurs s'inscrivent par l'entreprise, tel que l'occasion de se réaliser et de s'accomplir pleinement.

### **3.3.4. Marketing mixte**

En plus d'information d'ordre générale concernant le marché et la concurrence, L'entreprise doit examiner avec beaucoup plus de précision l'information concernant le marketing-mix à adopter. Ces dernières permettent de déclencher le processus de la mise en place d'un modèle de décisions en marketing.

#### **3.3.4.1. Le produit**

Le produit constitue l'élément de base du marketing mixte, les autres variables sont largement dépendantes. D'un point de vue marketing le produit ne se définit pas uniquement à

### **Chapitre 3 : Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre**

---

travers les caractéristiques techniques, mais se définit aussi comme un ensemble d'avantage perçu par le client lui permettant de satisfaire un besoin.

Après avoir ramené les matières premières, celles-ci subissent une transformation selon le processus de fabrication (qu'on a déjà exposé tout en haut). Ces dernières vont être transférées vers le contrôle qualité pour ensuite les vendre.

L'entreprise SARLNOVA FIBRE veille à ce que ses produits soient riches en apports et en qualité. Elle doit innover sans arrêt en proposant des produits à la fois attractifs pour leurs originalités, leurs nouveautés, mais également pour leurs authenticités. Il faut que le client ait confiance et que les produits présentent les caractéristiques de base quant à la qualité.

#### **3.3.4.2.Prix**

Après le produit, le prix est la variable du marketing mixte le plus important, il est un élément crucial de la stratégie marketing d'une entreprise.

Les prix de vente sont dictés par le coût de revient majorés d'une marge bénéficiaire auxquelles s'ajoutent les taxes sur produits. Le prix devra veiller à atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires en réalisant des profits.

L'entreprise fixe le prix par rapport à :

- Son coût de revient ;
- La quantité demandée ;
- Le délai ;
- Le prix des concurrents ;
- La réglementation.
- Les achats qui se font par appel d'offre international, les prix sont proposés incluent de faibles marges afin d'être compétitifs ;

#### **3.3.4.3.La distribution**

La distribution recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du client.

L'entreprise SARL NOVA FIBRE fait la distribution de ses produits, avec un circuit direct et n'assure pas complètement le transport des marchandises, sauf exception. Mais elle propose aux clients qui le souhaitent, les services d'un transporteur.

**Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons présenté l'entreprise SARL NOVA FIBRE, et son organisation dans la première section. Puis nous avons présenté le contexte stratégique de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons traité le diagnostic de l'entreprise à travers l'élaboration de la matrice (SWOT). Par ailleurs, nous avons présenté la structure du plan stratégique, ainsi que l'analyse de la concurrence et le traitement de la qualité dans l'entreprise. Nous nous sommes concentrés par la suite, dans la troisième section, sur la politique commerciale suivie par l'entreprise.

Au sein de l'entreprise SARL NOVA FIBRE, la stratégie industrielle et la politique commerciale sont considérées comme étant le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs de croissance et pérennité sur le marché. En effet, l'entreprise possède à priori une stratégie industrielle et stratégie marketing bien définies, quoique, c'est à travers celle-ci qu'elle assure sa compétitivité et son positionnement comme le leader de la fabrication de la fibre polyester du marché.

La stratégie industrielle a fait l'objet de notre cas pratique. Il y a lieu de noter que la décision stratégique est essentielle et constitue un point de différenciation concurrentielle par sa stratégie de produit, de prix, de distribution et de communication.

À travers notre cas pratique, on peut conclure que les politiques commerciales ont un impact positif sur l'entreprise, car elles ont pour but d'adapter l'entreprise aux revendications implicites ou explicites du marché qu'elle exploite. Elles permettent, en outre, de connaître et de cibler les besoins éventuels des consommateurs et ainsi de conceptualiser les produits et les services à créer, et renforcer la notoriété de la marque.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion général

---

### Conclusion générale

La clé de la réussite de toute entreprise industrielle, réside dans sa capacité à idéaliser, réaliser et appliquer une démarche stratégique de succès dans le secteur de production et le secteur commercial. Pour cela, nous avons essayé de découvrir et comprendre les particularités de la stratégie industrielle et la politique commerciale à travers le cas de l'entreprise industrielle, SARL NOVA FIBRE.

L'efficacité de la stratégie industrielle et la politique commerciale est liée à un système d'information pertinent qui permet la collecte d'information utile par l'entreprise, sur ses marchés, ses produits, ses concurrents et ses clients et ce dans le but de fixer les objectifs de l'entreprise, d'assurer sa croissance et améliorer son positionnement structurel et faire face à ses concurrents.

Dans notre cadre théorique, nous avons expliqué les fondements de la stratégie industrielle dans l'entreprise, cela a été souligné dans le premier chapitre qui consistait en l'analyse et la démarche stratégique, la structure de la stratégie industrielle et surveillance de la qualité des produits. La stratégie industrielle a pour objectif d'améliorer le positionnement structurel de l'entreprise et d'ajuster ses moyens industriels sur sa politique commerciale, ce qui permet à l'entreprise de tirer les facteurs clés de succès.

Ainsi, l'entreprise doit prendre des décisions dans le cadre de sa politique commerciale (la stratégie commerciale, les politiques de communication et une stratégie de marketing), car l'utilisation de cet outil dans les entreprises industrielles est un moyen efficace et rapide d'améliorer les performances commerciales qui répondent aux objectifs propres de l'entreprise et une amélioration dans le chiffre d'affaire. Ceci a été l'objet de notre second chapitre.

Dans le cas pratique, nous avons mis en œuvre les notions théoriques vues précédemment. D'abord, nous avons présenté l'entreprise objet de notre étude de cas, la SARL NOVA Fibre. Ensuite, nous avons présenté l'efficacité de la stratégie industrielle qui est un élément essentiel dans un environnement concurrentiel et complexe comme le marché industriel, plus précisément, le marché de fabrication de fibre polyester. Egalement, nous avons diagnostiqué la politique commerciale que l'entreprise SARL NOVA Fibre pratique. De ce fait, nous avons conclu que chaque facteur de cette politique a le pouvoir d'apporter un réel succès aux stratégies de l'entreprise.

## Conclusion général

---

La politique commerciale sert comme un fil conducteur des décisions stratégiques prises en l'entreprise, car il s'agit des règles commerciales qui s'appliquent aux produits, à l'application de prix, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces règles influent ensuite sur toute décision stratégique de l'entreprise ainsi que sur ses objectifs à atteindre. De manière générale, la politique commerciale accompagne l'entreprise dans tous ses pôles et aide à augmenter son chiffre d'affaire.

Au terme de notre recherche, nous avons constaté que la volonté de l'entreprise SARL NOVA FIBRE de croître et de se développer s'est traduit par sa stratégie industrielle et politique commerciale à travers la stratégie marketing dont l'objectif est lié à la rentabilité et à un marché attractif, ce qui nous conduit à confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs, le marché de fabrication des fibres polyester et ouate est devenu un marché concurrentiel. Ainsi, pour se protéger et maintenir son positionnement l'entreprise considère son intensité concurrentielle. L'entreprise SARL NOVA FIBRE garante son positionnement en interrogeant le comportement de la concurrence, en analysant les contraintes, les opportunités et menaces. Cela nous conduit à confirmer notre deuxième hypothèse.

Le résultat de toutes actions à court terme s'avère difficile. Pour toute entreprise souhaitant réaliser ses objectifs, il est impératif de s'organiser. Cependant, les fruits de ces actions seront mesurés à long terme. Pour cela les actions doivent être précises, ciblées et bien étudiées pour mieux approcher les acteurs visés. Ceci réclame en outre une attention toute particulière au bon déroulement de ces actions à travers leur analyse et leur orientation.

Les résultats obtenus dans cette étude nous permettent d'affirmer que la politique commerciale occupe une place importante dans la stratégie industrielle de la SARL NOVA Fibre. Elle ne se contente plus seulement de se définir par sa production, mais aussi par le reflet de son image envers ses clients, qu'elle arrive à conquérir et qu'elle doit satisfaire quelles que soient ses exigences. Elle cherche comme toute autre entreprise à se différencier par rapport à cette concurrence en adaptant une stratégie marketing bien spécifique basée sur ses quatre principes qui sont produit, prix, distribution et communication.

Enfin, comme tout autre travail de recherche, la réalisation de notre travail a été caractérisée par des limites. La principale limite concerne la difficulté d'accès à des informations pertinentes auprès de l'entreprise objet de notre étude de cas, la SARL NOVA Fibre.

# **Référence bibliographique**

## Référence bibliographique

- **Les ouvrages :**

- A.D. CHANDLER, « Stratégies et structures de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 1989
- ANSOFF I., « stratégie de développement de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1968, p 110.
- ARTHAUD J. F., « La démarche qualité : Du contrôle à la qualité totale... et ensuite ? », 2<sup>ème</sup> édition, Lavoisier, 1994.
- E. CHAMBERLIN, « l'économie de la concurrence imparfaite », economica, 1933
- GOGUE J. M., « Management de la qualité », Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1997
- GOGUE J-M., « Traité de la qualité », Economica, 2000
- H. SAVALL, V. ZARDET, « Maitriser le coût caché, le contrat d'activité périodiquement négociable », Economica, 1987
- HERSAN C., « assurance qualité », Lavoisier, 3e édition, 1999
- J.P. HELFER, « politique commerciale », Viubert, 2eme édition, Paris, 1995
- Jean-Jacques LAMBIN, « Marketing stratégique et opérationnel », 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, Malakoff, 2016
- Jen Marie Ducreux, « le grand livre du marketing », 4<sup>ème</sup> édition, Viubert, Paris, 2006, P140
- Kotler, Keller « Manceau management » Pearson édition ,15<sup>ème</sup> édition, 2015, p624
- LAMPRECHT J., « ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques », AFNOR, 2001
- Laurent Hermel, Alain Scholash, « Le marketing Industriel », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996, P56.
- LEROY.F « Le stratégie de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> edition Dunod, Paris, 2004, p28
- Malcom McDonald, « les plans Marketing », 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p21
- MATHIEU S., DEL CERRO C., « Gérer et assurer la qualité », AFNOR, 6<sup>ème</sup> édition, 1996
- Philip KOTLER et DUBOIS Bernard, « Marketing Management », 11<sup>ème</sup> édition, PEARSON, Paris 2005
- PORTER M., « avantage concurrentiel », InterÉdition, Paris, 1986
- PORTER M., « choix stratégique et concurrence », Economica, Paris, 1982
- SAVALI H. ZARDET V., « Maitriser les coûts cachés, le contrat d'activités périodiquement négociable », Economica, 1987

STRATEGOR, « Politique General de l'Entreprise », Dunod, Paris, 1997, p 42

T. M. Collins et T. L. Doorley, « les alliances stratégiques », interÉditions, Paris, 1992

TARONDEAU J.C., « comportement de l'acheteur », Sirey, Paris, 1981

TARONDEAU J.C., « les trois âges de la stratégie industrielle », 1982

TARONDEAU Jean-Claude « stratégie industrielle », Vuibert, Paris, 1998, p26

- **Les sites :**

<https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm>

consulté le 30/03/22

<https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm>

consulté le 30/03/22

<https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm>

consulté le 06/04/22

<https://www.e-marketing.fr/thematique/academie-1078/fiche-outils/model-acteur-unique.htm/>

consulté le 30/03/22

<http://www.clarans-cosulting.com/wp-uploads/2015-09-sc-strategie-de-entreprise.pdf> conslté le 28/03/22

<http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversion/> consulté le 21/04/22

<http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversion/> consulté le 21/04/22

<http://www.actinnovation.com/wp-content/uploads/2013/04/chain-de-valor-porter-actinnovation.png> consulté le 30/03/22

<https://L-expert-comptable.com> consulté le 08/04/22

<https://pubenstock.wordpress.com/le-premier-film-publicitaire-au-monde-1897/publier> le 5 septembre 2011, consulté le 25/04/22

<https://www.managerocean.com/5-forces-de-porter> consulté le 26/03/22

<https://www.managerocean.com/5-forces-de-porter/> consulté le 30/03/22

## **Cours**

HACHEMAOUI Bahidjeddine, « cours de veille technologique et stratégique, master 2, économie Industrielle ».

# Annexe

## GUIDE D'ENTRETIEN

### Entreprise SARL NOVA FIBRE

1. Nom de l'entreprise.....
2. Localisation.....
3. Date de création de l'entreprise .....
4. Est-ce que l'entreprise appartient à un groupe, lequel ?  
.....
5. Domaine d'activité .....
6. Type d'entreprise .....
7. Combien de salarié vous avez ?.....
8. Quelles sont les différentes fonctions présentées par l'entreprise ?.....  
.....
9. Comment se répartissent les employés ?
  - Ouvriers .....
  - Employés .....
  - Techniciens .....
  - Maitrise .....
  - Cadre.....
10. Quelles sont les partenaires de l'entreprise ?

Fournisseurs		Clients	
Matériels premières	Services	Distributeurs	Consommateurs
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

11. Pourriez-vous donner un exemple de coût de fabrication des produits ?

.....  
.....  
12. Pourriez-vous donner le prix de vente de vos produits ?

.....  
.....  
13. De quelle façon cherchez-vous à développer votre entreprise ?

.....  
14. L'innovation tient-elle une part importante dans votre secteur ?

Oui ...

Non....

15. Si oui dans quel secteur ?

.....  
.....  
16. Travaillez-vous à l'exportation, vers quels pays ?

.....  
.....  
17. Avez-vous des difficultés à recruter dans certains métiers ou pour certaine qualification ?

.....  
.....  
18. De quelle façon le développement durable intervient –il dans votre entreprise

.....  
.....  
19. Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité ?

.....  
.....  
20. Quel est l'impact de la situation politique de pays sur l'activité  
de votre l'entreprise ?

.....  
.....  
.....

21. Comment le facteur économique influence votre activité ?

.....  
.....  
.....

22. Est-ce que vous prenez en considération les mesures de protection de l'environnement, (la pollution) ?

.....  
.....  
.....

23. Vous investissez sur la technologie ?

.....  
.....  
.....

24. Sur le plan réglementaire qu'est qui influence l'entreprise ?

.....  
.....  
.....

25. Quelle est la démarche stratégique adaptée par l'entreprise ?

.....  
.....  
.....

26. Quelles sont vos objectifs prioritaires ?

.....  
.....  
.....

27. Quelle sont les types de stratégie de spécialisation pour lesquelles vous avez opté (expansion, géographique ou marketing)?

.....  
.....  
.....

28. Avez-vous investi dans de nouvelles activités ?

.....  
.....  
.....

29. Quelles sont les types de stratégie de différenciation que vous menez (différenciation par le produit, par le marché ou total) ?

.....  
.....  
.....

30. Quelle est la politique commerciale adaptée par l'entreprise ?

.....  
.....  
.....

31. L'entreprise adopte-elle une démarche de marketing mixte ?

.....  
.....  
.....

# Tableau de matière

## Table de Matière

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des Tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

**Introduction Générale .....01**

**Chapitre 01 La stratégie industrielle.....05**

**Section01 : le concept de la stratégie.....05**

**1.1.Définition de la stratégie.....05**

**1.2.La démarche stratégique.....06**

**1.2.1. Les objectifs du diagnostic stratégique.....07**

**1.2.2. La veille stratégique.....08**

**1.2.2.1.L'identification.....08**

**1.2.2.2.Exploitation .....09**

**1.2.3. Les outils de la démarche stratégique.....09**

**1.2.3.1.Le modèle LCAG.....09**

**1.2.3.2.Le modèle SWOT.....11**

**1.2.3.3.Le modèle de cinq forces de porter.....12**

**1.2.3.4.L'analyse de la chaine de valeur.....14**

1.2.3.5.L'analyse PESTEL.....	16
1.3.Stratégie et concurrence.....	17
1.3.1. L'intensité concurrentielle selon Porter.....	17
1.3.2. La stratégie Générique .....	17
1.3.2.1.Leadership à faible coût.....	17
1.3.2.2.Stratégie de différenciation.....	18
1.3.2.3.Tactique de concentration ou de segmentation.....	19
1.4.L'avantage concurrentiel.....	19
<b>Section 2 : La notion de la stratégie industrielle.....</b>	<b>20</b>
<b>3. La définition de la stratégie industrielle.....</b>	<b>20</b>
3.1.Les domaines de la stratégie industrielle.....	21
3.1.1. Les technologies nouvelles .....	21
2.2.1. La qualité.....	21
2.2.2. La gestion de flux .....	22
2.3. Evolution des stratégies industrielles.....	22
2.4. La spécialisation des produits industriels.....	24
2.4.1. Le processus de la spécialisation industrielle.....	25
2.4.1.1. La spécialisation par Technologie.....	25
2.4.1.2.La spécialisation par phases du cycle de vie de produits.....	26
2.4.1.3.La spécialisation par phase du processus d'élaboration de produit.....	26
2.4.2. L'intégration verticale.....	27
<b>Section 3 : La qualité des produits industriels.....</b>	<b>27</b>
3.3 La qualité.....	28
3.3.1 Le contrôle de qualité.....	28

3.3.2	L'assurance qualité.....	28
3.4	La qualité et variable stratégique.....	29
3.4.1	La qualité et part de marché.....	29
3.4.2	Qualité et coût.....	30
3.4.3	Qualité et profit.....	31
3.4.4	Qualité et stratégie générique.....	32
3.5	Management de la qualité.....	34
3.5.1	Le cycle produit.....	34
3.5.1.1	La gestion de la qualité au cours de la réalisation du produit.....	34
3.5.1.2	Amélioration de la qualité.....	35
3.5.1.2.1	Le cycle PDCA.....	35
3.5.1.2.2	Le cycle de Deming.....	36
3.5.1.3	L'évaluation du système et l'amélioration.....	36
3.5.2	La certification qualité et les normes.....	38
<b>Conclusion .....</b>		<b>39</b>
<b>Chapitre 2 : La Politique commerciale des entreprises industrielles.....</b>		<b>41</b>
<b>Section 1 : La stratégie commerciale.....</b>		<b>41</b>
1.1.	Le contenu d'une stratégie commerciale.....	41
1.2.	Les objectifs et les enjeux d'une stratégie commerciale.....	42
1.3.	Outils de la différenciation.....	44
1.3.1.	Différenciation par le produit.....	44
1.3.2.6.	La forme.....	44
1.3.2.7.	La configuration.....	44
1.3.2.8.	La performance.....	45
1.3.2.9.	La conformité.....	45
1.3.2.10.	La durabilité.....	45
1.3.2.11.	La fiabilité.....	45
1.3.2.12.	La réparation.....	45

1.3.2.13. Le style.....	46
1.3.2.14. Le design.....	46
1.3.2. Différenciation par le service.....	46
1.3.2.1.Facilité de commande.....	46
1.3.2.2.Délais.....	46
1.3.2.3.Installation.....	47
1.3.2.4.Formation.....	47
1.3.2.5.Conseil.....	47
1.3.2.6.Réparation.....	47
1.3.3. Différenciation par le personnel.....	47
1.3.4. Différenciation par le point de vente.....	48
1.3.5. Différenciation par l’image.....	48
1.3.5.1.Symboles.....	48
1.3.5.2. Médias.....	48
<b>Section 2 : La politique de la communication.....</b>	<b>49</b>
2.2.Définition et processus de communication.....	49
2.2.1. Définition de la communication.....	49
2.2.2. Processus de communication.....	49
2.3.Cibles de communication.....	50
2.3.1. Définition de la cible de communication.....	50
2.3.2. Constitution de la cible de la communication d’une entreprise..	51
2.3.3. Cibles de la communication marketing.....	51
2.3.3.1.Cibles de communication interne.....	52
2.3.3.2.Cibles de la communication sociétale.....	52
2.3.4. Communication financier.....	52
2.4.Typologie de la communication.....	53
2.4.1. Communication de produit.....	53
2.4.2. Communication de marque.....	53
2.5.Communication d’entreprise.....	53
2.6.Communication institutionnelle.....	54
2.7. Moyens et techniques de communication.....	54
2.7.1. communication media.....	54

2.7.1.1.	Publicité comme moyen de communication media.....	54
2.7.1.2.	Les vecteurs de la publicité.....	55
2.7.1.3.	Objectifs de la publicité.....	56
2.7.1.3.1.	Objectifs commerciaux.....	56
2.7.1.3.2.	Objectifs de communication.....	56
2.6.2	Communication hors media.....	57
2.6.2.1	Définition de la communication hors media.....	57
2.6.2.2.	Moyens de communication hors media.....	57
2.6.2.2.1.	Marketing direct.....	57
2.6.2.2.2.	Promotion des ventes.....	57
<b>Section 3</b>	<b>Stratégie marketing.....</b>	<b>61</b>
3.5.	Définition du marketing.....	61
3.6.	Le rôle du marketing.....	61
3.7.	Les principaux aspects du marketing.....	61
3.8.	Le marketing Mixte.....	62
3.8.1.	Politique produit.....	62
3.8.1.1.	Les composants de la politique produit.....	62
3.8.1.1.1.	Du produit utilitaire au produit imaginaire.....	62
3.8.1.1.2.	Du produit générique au produit global.....	63
3.8.2.	La politique prix.....	63
3.8.2.1.	Stratégie d'écémage .....	63
3.8.2.2.	Stratégie de pénétration.....	64
3.8.2.3.	Stratégie de l'avantage concurrentiel.....	64
3.8.3.	Politique de distribution.....	64
3.8.3.1.	Les fonctions de la distribution.....	64
3.8.3.1.1.	La fonction principale.....	64
3.8.3.1.2.	Les services annexes.....	65
<b>Conclusion.....</b>		<b>65</b>
<b>Chapitre 03</b>	<b>Essai d'analyse de la stratégie industrielle et de la politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA Fibre.....</b>	<b>67</b>

<b>Section 1 : présentation de l'entreprise.....</b>	<b>67</b>
<b>1.1. Identité de l'entreprise.....</b>	<b>67</b>
<b>1.2. Les objectifs et la capacité de l'entreprise.....</b>	<b>68</b>
<b>1.3. L'organigramme de l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>69</b>
<b>Section 2 : La stratégie industrielle dans l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>70</b>
<b>2.5. Plans stratégique.....</b>	<b>71</b>
<b>2.6. Analyse des concurrents.....</b>	<b>71</b>
<b>2.7. Le diagnostic et l'orientation stratégique de l'entreprise.....</b>	<b>72</b>
<b>2.8. Le processus de fabrication des produits.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.1. Collecte et traitement initial des déchets.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.2. Tri manuel des bouteilles.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.3. Prélavage des bouteilles.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.4. Broyage.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.5. Séparation des paillettes en PET des bouchons.....</b>	<b>73</b>
<b>2.8.6. Lavage du PET broyé.....</b>	<b>74</b>
<b>2.8.7. Rinçage des paillettes.....</b>	<b>75</b>
<b>2.8.8. Séchage et essorage des paillettes.....</b>	<b>75</b>
<b>2.8.9. L'extrusion (la transformation en filament du PET)...</b>	<b>75</b>
<b>2.8.10. Produit fini destiné à la vente.....</b>	<b>78</b>
<b>2.9. Le traitement de la qualité dans l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>80</b>
<b>2.9.1. Satisfaction du client.....</b>	<b>80</b>
<b>2.9.2. Mesure et surveillance des processus de qualité.....</b>	<b>81</b>
<b>2.9.3. Les facteurs influençant la qualité du produit.....</b>	<b>81</b>
<b>Section 3 : La politique commerciale de l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2. Les moyens de la communication Commerciale adoptés par l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.1. L'affichage.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.2. Les technologies de l'information et de la communication (TIC).....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.3. Communication hors media.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3. Identité visuelle de l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.1. Logotype de l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>83</b>

<b>3.4.L'élaboration du marketing stratégique au sein de l'entreprise SARL NOVA FIBRE.....</b>	<b>83</b>
<b>3.4.1. Segmentation.....</b>	<b>83</b>
<b>3.4.2. Ciblage.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4.3. Le positionnement de l'entreprise.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4.3.1.Intérêt stratégique.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.3.2.Axes de positionnement.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.4. Marketing mixte.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.4.1.Le produit.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.4.2.Prix.....</b>	<b>86</b>
<b>3.4.4.3.La distribution .....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>88</b>

**Référence bibliographique**

**Annexe**

**Table de Matière**

**Résumé**

## **Résumé**

Pour qu'une entreprise industrielle puisse garantir son marché, il lui faut une démarche stratégique permettant de créer un avantage compétitif et concurrentiel durable, et qui articule sa fonction de production et sa stratégie. Une stratégie industrielle a pour but l'amélioration du positionnement structurel de l'entreprise et d'ajuster les moyens de production sur la politique commerciale. La politique commerciale dans une entreprise industrielle, a le pouvoir d'orienter les actions commerciales à mener par l'entreprise, en fixant des règles sur le processus de production, le produit, l'application de prix, la distribution, les fournisseurs, les clients, etc. La politique commerciale fixe ainsi les moyens concrets pour augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise. Pour réussir sa politique commerciale, les entreprises doivent porter une attention particulière à la communication. Cette dernière permet à l'entreprise de toucher un plus large public. La publicité permet, quant à elle, de raconter l'histoire qui relie le produit et la marque, ce qui permettra de fidéliser les clients.

**Mots clé : stratégie industrielle, politique commerciale, production, communication**