

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : **Economie industrielle**

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Analyse de la stratégie de différenciation des produits
laitiers dans une dynamique concurrentielle chez Ramdy**

Préparé par :

- Dahmouche Kahina
- Ramdani Souhila

Dirigé par :

Mr : Mustapha Bakli

Jury :

Examineur 1 : Mme YACINE

Examineur 2 : AIT ATMANE Brahim

Rapporteur : Mustapha Bakli

Année universitaire : 2020/2021

Remerciement

Nous tenons à remercier notre promoteur Monsieur BAKLI Mustapha de nous avoir suivis durant toutes les phases de la réalisation de notre travail, nous tenons également à remercier Monsieur Sofiane BEN DENNI pour son encadrement pendant le stage pratique au sein de l'entreprise Ramdy.

Nous remercions également les membres de jury d'avoir accepté l'examen de notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents qui ont toujours été derrière moi et qui m'ont toujours encouragé dans mon travail de recherche

Mes très chers frères Samir, Mazighe et chères cousines Célia, Melissa, Ghaya, mes chères tentes Farida et Fairouz pour leur soutien dans la réalisation de ce mémoire.

Mon mari Samir, pour son soutien dans la réalisation de ce travail.

Ma binôme pour son sérieux dans la réalisation de ce mémoire.

Mes amies Wissam, Mbarka, Leticia.

Kahina DAHMOUCHE

Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents et mes frères pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses et leurs soutiens tout au long de mes études

Mes adorables belles sœurs pour leurs encouragements

Mon mari pour leur encouragement et soutien dans la réalisation de ce travail

Ma chère copine et binôme pour son sérieux dans la réalisation de ce mémoire

Ma chère nièce DANIA

Mes chères amies de prés et de loin

Ramdani Souhila

SOMMAIRE

Remerciement.....	II
Dédicace	III
SOMMAIRE.....	IV
Introduction Générale.....	05
CHAPITRE I : Revue de la littérature sur la stratégie de l'entreprise	08
Section 01 : Généralité sur la stratégie de l'entreprise	08
Section 02 : La décision stratégique de l'entreprise	21
CHAPITRE II : Le binôme différenciation des produits et structure de marché	29
Section 01 : La différenciation des produits	29
Section 02 : La structure de marché	39
CHAPITRE III : La dynamique concurrentielle par la différenciation des produits chez Ramdy.....	47
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Ramdy.....	48
Section 02 : La dynamique concurrentielle de différenciation des produits de la Sarl Ramdy...51	
Section 03 : La stratégie de différenciation et les moyens de l'entreprise Ramdy.....61	
CONCLUSION	65
RÉSUMÉ	69
BIBLIOGRAPHIE	70
ANEXXE	71
LISTE DES ABRIVIATIONS	73
LISTE DES FIGURES	74
LISTE DES TABLEAUX	75
TABLE DES MATIÈRES	76

Dans ce chapitre nous allons présenter une revue de la littérature sur la stratégie de l'entreprise, Ses origines, Sa naissance et Son évolution à travers le temps. Puis nous avons présenté le rôle de l'environnement et son influence sur la prise de décision. Cette étude nous permettra de voyager à travers la recherche effectuée, Pour déterminer l'objectif principal de la stratégie d'entreprise qui se caractérise par distinguer ses concurrents et améliorer sa performance, même diagnostiquer sa situation avec les différents outils qui permet à l'entreprise de faire une démarche de décision stratégique.

Section 1 : Généralité sur la stratégie de l'entreprise

Dans cette section nous allons présenter les différentes notions attribuées à la stratégie de l'entreprise par les auteurs reconnus. Puis nous allons présenter la stratégie de l'entreprise et son environnement.

1-1) Evolution et origines de la stratégie

On considère généralement que le concept de stratégie remonte à Sun Tzu, auteur de l'art de la guerre au IV^e siècle avant J.-C.

Le terme « stratégie » vient du grec « strategos » qui désigne le général, chef de l'armée. Strategos est dérivé de stratos « armée en ordre de bataille », et ageîn qui désigne « conduire »¹. Cette origine militaire trouve son sens dans la conduite des forces armées vers des victoires.

Il s'agit d'axer sur les moyens nécessaires pour gagner.

1-1-1) Les écoles militaires : La pensée stratégique est influencée par deux (02) écoles militaires

1-1-1-1) L'Ecole de Sun Tzu

L'art de la guerre de Sun Tzu (500 ans AV J.C) estime que le but de la guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans le combat, Pour Sun Tzu la stratégie est la surprise, la ruse, l'espionnage².

Il s'agit de s'adapter à la stratégie de son adversaire pour le saccager par tous les moyens.

1-1-1-2) L'Ecole de Carl Von : De la guerre de Carl Von Clausewitz (1780-1833) considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant son adversaire. Pour Carl Von, la stratégie

¹B.GARRET, R. DURAND, P. DUSSAUGE, L. LEHMANN-ORTEGA. F. LEROY et autres, STRATEGOR, Dunod édition, 2019, paris, p. 1

² «Stratégique» 8eme édition, Gerry Johnosn, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Ed. Pearson==> élément de cours, cas, ouvrage "cas de stratégie de P.M.E", Michel Marchennay, Karim messeghiem, Ed. EMS Les Echos Le Monde, La tribune

repose sur trois piliers : La construction des forces, L'économie des moyens et La liberté d'action³.

L'usage du mot stratégie en gestion de l'entreprise s'est développée après la seconde guerre mondiale.

1-1-2) De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise⁴

La stratégie de l'entreprise, quant à elle bien qu'apparue assez récemment (les années 60), a connu de multiples évolutions qu'on peut présenter par décennies comme suit :

- **La stratégie d'entreprise dans les années 60**

L'adaptation des concepts militaires aux affaires est rendue facile grâce à la reconversion des officiers de l'armée dans les grands groupes industriels tels General Electric et General Motors. Le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise n'est apparu qu'en 1965. C'est le modèle LCAC élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth, tous professeurs à la Harvard Business School, toujours en 1965. Igor Ansoff a défini un modèle relativement similaire dans son livre Corporate Strategy. Toutefois, à la fin des années 60 la stratégie demeurait le domaine des analyses théoriques et des modèles universitaires.

- **La stratégie d'entreprise dans les années 70**

La stratégie était peu opérationnelle, plusieurs travaux ont été entrepris à la fin des années 60 et durant les années 70 on trouve parmi ces travaux la planification stratégique d'Ansoff dans laquelle l'entreprise se fixe des objectifs à atteindre dans 4 à 5 ans.

Au même moment, d'autres travaux avaient été entrepris par les cabinets de consultants (BCG), par ces activités qui ont le mérite d'avoir activement participé à rendre la stratégie plus opérationnelle.

A cette époque, il y'a eu l'apparition des méthodes d'analyse de la stratégie qui se déroule autours de traitements statistiques des bases de données concernant l'entreprise. La méthode est PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy).

- **La stratégie d'entreprise dans les années 80**

A la fin des années 70, la stratégie est bien structurée et elle est beaucoup plus opérationnelle. Dans les années 80, Michael Porter, professeur à Harvard Business School, a amélioré les travaux sur la stratégie par ses ouvrages : Competitive Strategy (Analyse stratégique et

³«Stratégique» 8eme édition, Gerry Johnosn, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Ed. Pearson==> élément de cours, cas, ouvrage "cas de stratégie de P.M.E", Michel Marchennay, Karim messeghiem, Ed. EMS Les Echos Le Monde, La tribune

⁴_KAROUMI ZAKARIA, EL KHADIR MOHAMED, HABBOUB FATIMA EZZAHRA, mémoire « de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise ».

concurrence), et L'avantage concurrentiel en 1985. Dans ses ouvrages il propose aux entreprises d'identifier les structures concurrentielles de chaque activité puis il définit les cinq forces de la concurrence (opportunité et menace), les stratégies génériques et l'analyse de l'avantage concurrentiel au moyen de chaîne de valeur.

- **La stratégie de l'entreprise dans les années 90**

Cette période caractérisée par les crises économiques assez marquantes, durant cette période, une nouvelle démarche a succédé à celle de Porter connue sous le nom d'approche Ressources et Compétences. Elle était considérée comme étant trop déterministe.

Dans cette approche l'entreprise utilise les ressources et compétences qu'elle peut mobiliser afin de créer un avantage concurrentiel au lieu d'éventuellement le trouver au moyen d'une analyse externe. Les sources et les compétences sont donc au service de la stratégie.

1-2) Qu'est-ce que la stratégie de l'entreprise ?

La stratégie d'entreprise est l'ensemble des choix et option d'allocation des ressources qui définissant les périmètres d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité sans développement et sa pérennité.

1-2-1) Définition de la stratégie de l'entreprise

Plusieurs définitions de la stratégie d'entreprise existent dans la littérature

Selon Alfred Chandler (« Strategy and structure »), MIT Press, 1962)

« La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre». ⁵

Selon IGOR ANSOFF (1965)

« La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ». ⁶

Selon porter (1982)

« La stratégie face à la concurrence, une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ». ⁷

Selon Michel Marchesnay (1993)

« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour

⁵ALFRED Chendeler, strategy and structure : chapters in the history of the American industrial Enterprise, Beard Books, 1962

⁶Igor Ansof, corporate, McGraw- Hill, 1965

⁷Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, economica, 1982 ?

réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquences attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».⁸

Selon Olivier Meier (2011)

« La stratégie est l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement ».⁹

Pour Richard Whittington (2020)

« La stratégie est l'orientation à long terme d'une organisation ».¹⁰

Selon strategor (2019)

« La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme».¹¹

La stratégie de l'entreprise : THIETART (2005) définit la stratégie de l'entreprise comme :

« Ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».

1-2-2) L'entreprise et l'environnement

La capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement économique est un facteur fondamental de sa réussite.

1-2-2-1) l'entreprise

Pierre LAUZEL (Comptabilité Analytique et Gestion- Editions SIREY) définit l'entreprise comme :

«Un ensemble coordonné d'organe, agencés selon des finalités spécifiques pour remplir certaines fonctions, en exécutant des opérations plus ou moins complexes et répétitives qui aboutissent à la livraison au marché d'objets ou prix ou prestations de services dont la vente et génératrice d'un résultat »¹².

Cette définition présente la finalité de l'entreprise à produire des biens et services pour les mettre à la disposition des consommateurs pour atteindre des bénéfices. Et que l'entreprise est

⁸ Ibid, p7

⁹ Ibid, P7

¹⁰ Ibid, P7

¹¹ B. Garret, R. Durand, P. Dussauge, L. Lehmann-Ortega, F. Leroy, et autres, strategor, Dunod, 2019, paris, P. 1

¹² F. Bouyacoub, l'entreprise et le financement bancaire, Editions CASBAH, 2003, Alger, P. 37

un système ouvert sur la concurrence et environnement concurrentiel ce qui est nécessaire pour nous essayerons de présenter.

1-2-2-2) Performance de l'entreprise et la performance de l'industrie

La performance d'une entreprise est forcément influencée par la performance de l'industrie dont elle fait partie. Toutes les entreprises concurrentes sur un marché donné évoluent dans le même environnement économique, Puisqu'elles servent les mêmes clients avec des produits et services étroitement substituables.

Dans une industrie donnée, l'environnement détermine un potentiel de création de valeur moyen à toute l'industrie. Ainsi certaines industries sont collectivement plus profitables que d'autres car leur environnement est beaucoup plus favorable. Comprendre pourquoi l'environnement est plus en moins favorables et prévoir comment il va évoluer est un préalable important à toute décision stratégique.

En principe, tous les concurrents devraient faire cette analyse plus ou moins de la même manière. Mais, une fois cette analyse faite, chacun va essayer de développer une stratégie différente pour tenter de s'approprier une part plus importante de la valeur que l'industrie va collectivement créer. C'est pourquoi les caractéristiques de l'environnement déterminent la performance de l'industrie dans son ensemble, et influence dans certain mesure la performance de chaque entreprise, mais sans la déterminer complètement.

1-2-2-3) La concurrence

La concurrence est une notion à deux sens :

La concurrence au sens courant : correspond à une situation de marché dans laquelle plusieurs vendeurs ou acheteurs d'un même produit se confrontent.

La concurrence au sens économique : décrit une structure de marché où vendeurs et acheteurs sont en nombre suffisant pour qu'aucun n'ait le pouvoir d'exercer une influence sur le prix. Dans le cas, l'offre et la demande déterminent le prix d'équilibre du marché.

1-2-2-4) Les formes et niveaux de la concurrence

A) Les formes de la concurrence

On trouve trois formes de concurrence ci-dessous

a-1) La concurrence directe : Est en lien avec la concurrence inter produit puisque ce sont des entreprises qui proposent des produits de même nature.

a-2) La concurrence indirecte : Elle porte sur les produits de substitution. La concurrence indirecte se rapproche de la concurrence inter segments et la concurrence générique.

a-3) La concurrence potentielle : Ce sont les entreprises qui n'offrent pas de produit similaire ou substituable mais qui évoluent sur le même marché. Par conséquent, elles peuvent à tout moment proposer un produit concurrent.

L'essentiel, la concurrence est l'ensemble des entreprises qui rivalisent avec une autre entreprise, soit parce qu'elle propose des produits similaires (concurrents directe), soit parce qu'elle offre des produits substituable (concurrents direct), soit parce qu'à moment donné, elles pourront mettre sur le marché des produits rivaux (concurrents potentiel).

B) Les niveaux de la concurrence

On peut déterminer trois niveaux de concurrences, à savoir :

b-1) Concurrence générique: Les concurrents sont les entreprises qui offrent des produits différents et satisfont le même besoin des consommateurs.

b-2) Concurrence inter-segments: les entreprises se font concurrence au niveau des segments.

b-3) Concurrence interproduits : les concurrents sont définis comme ceux qui offrent des produits similaires.

1-2-3) Démarche et diagnostic stratégiques

Un diagnostic d'entreprise est un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de la société ainsi que les opportunités et les menaces sur le marché externe.

Réaliser un diagnostic permet de mettre en évidence les problèmes que rencontre une entreprise et d'identifier ses axes d'améliorations pour gagner en compétitivité. La première phase consiste à mener une analyse interne (méthode de management des organisations, efficacités des salariés, agencement des espaces de travail, etc.) pour perfectionner le fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise. La seconde phase est une analyse externe (clientèle ciblée, fournisseur, forces concurrentielles présentes, etc.) qui doit permettre de mener une stratégie d'entreprise cohérente et en accord avec son environnement.

1-2-3-1) Diagnostic externe (Analyse du macro environnement)

Pour mener un diagnostic externe, Il consiste à analyser les opportunités et les menaces de l'environnement ce qui permet de diagnostiquer les facteurs clés du succès dans un secteur ou une activité donné. L'entreprise doit analyser d'une part le macro environnement (environnement économique, technologique, politique, et socioculturel), Et d'autre part, le micro environnement (client, entreprises concurrentes, fournisseurs et circuits de distribution). Ces éléments permettent d'identifier les facteurs clés pour le développement de l'entreprise.

La rousse définit l'environnement comme : « Ensemble de facteurs extérieurs à l'entreprise, exerçant une influence sur son activité ». On parvient à l'analyse suivante :

L'environnement d'entreprise comprend tous les changements et facteurs extérieurs à l'entreprise qui peuvent avoir une incidence directe et indirecte, positive ou négative sur elle. Ces changements concernent les clients, les fournisseurs, les concurrents, les marchés, l'économie, la politique, les nouvelles technologies et les profils démographiques.

Donc on peut dire que l'environnement, Présents à la fois, une source de menace et d'opportunité pour l'entreprise. Tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur.

1-2-3-1-1) Les opportunités

La croissance du marché : C'est l'opportunité la plus importante qui s'offre à l'entreprise. Elle permet d'accroître le volume d'activité et crée des conditions de concurrence favorable.

La dynamique propre du produit : consiste à connaître le cycle de vie du produit sur le marché.

La rupture technologique : C'est un changement au niveau de processus de production.

La rupture conjoncturelle : C'est un changement de la demande à l'entreprise pour des raisons macro-économiques et également une menace et une opportunité pour l'entreprise.

Les difficultés des concurrents : C'est opportunités de croissance et diminution de l'intensité de la concurrence.

1-2-3-1-2) Les menaces

On peut distinguer les suivantes :

Les menaces professionnelles : Désigne les menaces concurrentielles sous forme d'attaques directe sur les parts de marché.

Les nouveaux entrants : Dépend de l'existence de barrière à l'entrée. Il s'agit de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts durablement supérieurs à ceux des organisations en place.

Les menaces conjoncturelles :

Les menaces politiques : Elle concerne l'intervention de l'Etat dans la définition des normes politique sur le territoire national.

A. Analyse du Macro Environnement (analyse globale)

Environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques...etc.), tant nationaux qu'internationaux.

Le modèle PESTEL est un cadre d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces), ou macro- environnementaux qui peuvent influencer positivement ou négativement sur l'environnement de l'entreprise. L'objectif de cette analyse

est de déterminer les facteurs qui impactent l'organisation, par la suite, ajuster les orientations stratégiques.

PESTEL, un acronyme, qui reprend la première lettre de chacune des six (6) principales influences environnementales :

- Politique
- Economique
- Sociologique
- Ecologique
- Légale

Figure 01: analyse PESTEL



Source : <https://solutions-horizon.com/management-de-strategie/expertise/diagnostic-entreprise/>, consulté le 04-07-2021 à 16h

Cette analyse offre une vision synthétique et globale sur des éléments qui régissent le marché, Dans le but d'élaborer une stratégie d'entreprise.

B) Analyse du micro environnement (Analyse sectorielle) :

L'analyse sectorielle initiée par Michel Porter (**les cinq forces de Porter +1**) élaboré en 1979, Il s'agit d'une analyse du marché sur lequel l'entreprise se situe. Autrement appelée analyse concurrentielle, elle permet d'identifier toutes les menaces externes auxquelles une entreprise doit faire face. Pour faire un diagnostic de son environnement, l'analyse des forces de porter est recommandée et permet d'analyser les éléments suivants :

Les entrants potentiels (nouveaux entrants sur le marché) : sont des entreprises susceptibles pour intégrer sur le marché, Ils Constituent une menace pour les concurrents actuels, car ils risquent de bouleverser l'équilibre de marché.

Les produits de substitution : Sont les produits capables de remplir les mêmes fonctions que les produits actuels, mais en utilisant une autre technologie. Ces produits induisent, en effet, une limite au prix et donc aux profits qui peuvent être réalisés.

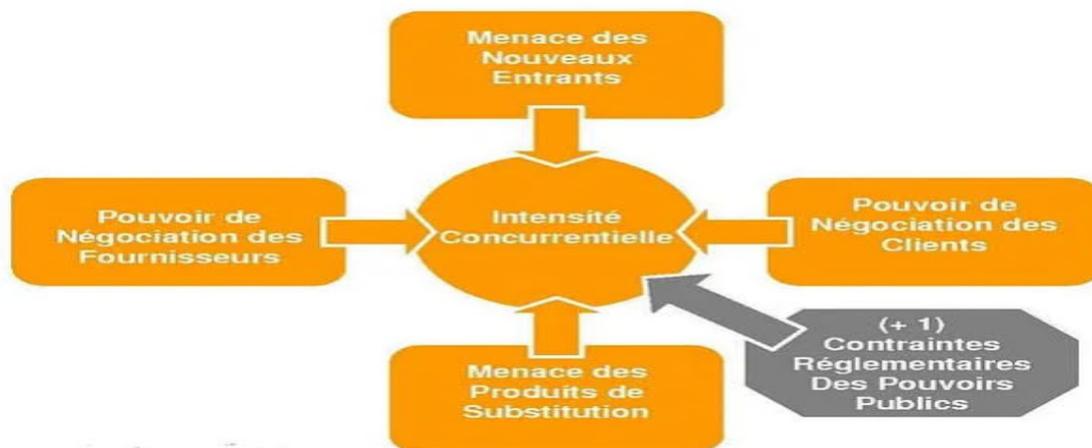
La menace liée au pouvoir de négociation des clients : Le pouvoir de client s'accroît lorsque leurs nombre décroît, lorsque le produit représente une mesure importante dans le prix de revient de l'acheteur, La meilleure stratégie consiste alors à consolider un avantage concurrentiel autour du produit.

La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs : S'ils peuvent accroître les prix, réduire la qualité et la quantité des produits vendus. Leur pouvoir, dispose d'un atout. Leur pouvoir est d'autant plus décisif que le produit est un ingrédient important, que les fournisseurs sont plus nombreux et organisés. Il est alors prudent de diversifier ses approvisionnements et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

L'intensité de la concurrence entre les entreprises d'un secteur et le résultat des pressions exercées par les quatre forces précédentes, Si ces pressions sont fortes, la lutte entre les concurrents du secteur est intense et réciproque. Le niveau des prix traduit cet état de fait.

L'influence de l'Etat : son pouvoir de réguler un marché et limiter le nombre d'acteurs pour un secteur est une menace à prendre en considération pour certains secteurs.

Figure 02 : Les cinq forces de porter



Source: <https://agiledss.com/blog/les-cinq-forces-de-porter-appliquees-a-votre-environnement-bi>, consulté le 04-07-2021 à 17h.

Nous comprenons que les cinq forces de porter représentent un outil d'analyse de l'environnement concurrentielle de l'entreprise.

C) Les facteurs clés de succès de développement d'une entreprise

La réussite d'une entreprise dépend d'un très grand nombre de critères :

Avoir un bon produit, un bon prix, un bon emplacement, une bonne communication et organisation, matériel et des installations de qualité, un personnel efficace, de bons partenaires et un bon chef d'entreprise. Tous ces éléments sont liés à l'étude de l'industrie et du marché.

L'industrie recouvre la plupart des travaux humains. Il s'agit, à présent, de la production de biens grâce à la transformation des matières premières ou des matières ayant déjà subi une ou plusieurs transformations et de l'exploitation des ressources d'énergie. Ce qui veut dire que ces entreprises opèrent sur le même marché.

L'étude de marché est une des étapes-clés de la construction d'un projet, Elle consiste à rassembler et à analyser des informations en vue de mieux connaître un marché et ses intervenants. Au final, les résultats de l'étude de marché permettront de définir un positionnement stratégique adapté aux attentes de la clientèle ciblée.

Les meilleures méthodes d'étude de marché c'est l'étude métier, l'étude de la concurrence, l'étude des fournisseurs, l'étude des prescripteurs, l'étude des clients potentiels par questionnaire, l'étude des clients potentiels par observation, l'étude des mots clés et des tendances et l'étude documentaire.

Au final, le marché c'est l'environnement dans lequel va évoluer l'entreprise et où se rencontrent l'offre et la demande d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire principalement les clients potentiels et la concurrence.

Donc le diagnostic externe analyse l'attractivité et le potentiel du secteur et déterminer les opportunités et les menaces, comprendre les enjeux auxquels sont confrontés les entreprises.

1-2-3-2) Diagnostic interne

Le diagnostic interne est la première étape de l'analyse stratégique. Elle vise à établir une liste des ressources de l'entreprise et ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus appropriées. Cela permettra d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'organisation pour les combler et devenir plus compétitif. L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur les ressources et la chaîne de valeur ainsi les compétences.

1-2-3-2-1) L'analyse des ressources stratégique

Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

Les ressources stratégiques d'une entreprise peuvent être catégorisées en quatre points :

- Les ressources matérielles (équipement, locaux, machines)

- Les ressources immatérielles (brevet, licence, image de marque, etc.)
- Les ressources financières (trésorerie, capacité de financement, etc.)
- Les ressources humaines (compétences des équipes, savoir-faire, etc.)

1-2-3-2-2) Analyse de chaîne de valeur et Swot

« La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M Porter en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client »¹³. Elle comporte neuf (9) catégories d'activité liées les unes aux autres :

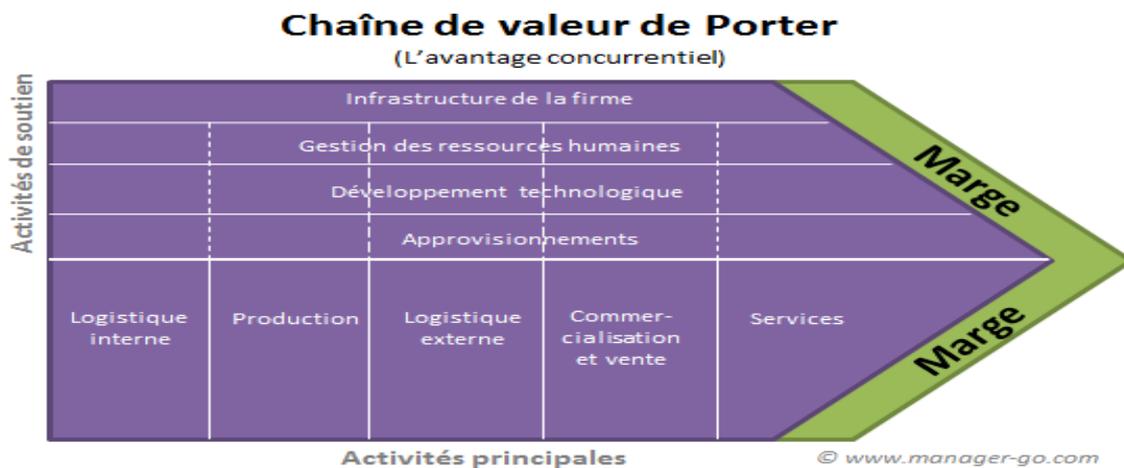
Cinq activités principales : La logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente.

Quatre activités de soutien : Les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de la firme.

L'objectif de l'analyse de chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui contribuent à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. De comparer la valeur créée par chaque activité à son cout, et même de comparer la chaîne de valeur de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

Figure 03: La chaîne de valeur de M. Porter



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>, consulté le 05-07-2021 à 15h.

Dans cette figure nous déduisons que la création de valeur est indispensable pour déterminer les moyens pour obtenir un avantage concurrentiel. Essayer de construire la chaîne idéale de valeurs nécessaire pour réunir dans son secteur deux étapes :

¹³ Yan LE HUNCHEC, CNAM : U.V. "Organisation et système d'information", 2000-2001

Déterminer les atouts que possède l'entreprise vis-à-vis de celle-ci

Les activités les plus créatives de valeur constituent les compétences distinctes de l'entreprise.

La matrice SWOT est un outil d'analyse qui combine le diagnostic interne et externe. Les forces et les faiblesses sont d'ordre interne et les menaces et opportunités sont externes à l'entreprise.

Figure N° 04 : La matrice SWOT



Source : <https://www.piloter.org/strategie/matrice-swot.htm>, Consulté le 05-07-2021 à 17h.

Ce schéma permet d'avoir une vue d'ensemble et visualiser l'environnement global dans lequel se situe l'entreprise.

Réaliser un diagnostic de l'entreprise fait partie des activités qui peuvent s'inscrire dans une mission de management de transition. Un manager de transition dispose en effet d'une expérience professionnelle significative qui lui permet de réaliser un diagnostic pertinent, de construire un plan d'action, puis piloter sa mise en œuvre en coordination avec le chef d'entreprise. Opérationnel dès le début de la mission, le manager de transition est un professionnel qualifié qui va accompagner les dirigeants pour réussir le développement de leur entreprise.

1-2-3-2-3) L'analyse des compétences de l'entreprise

Chacun a la capacité d'expliquer différents problèmes professionnels et de les résoudre dans un contexte particulier. C'est une connaissance en action qu'il s'agit d'identifier, d'évaluer et d'améliorer, car les compétences sont susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise. On peut distinguer le savoir (formation théorique et connaissance), le savoir-faire, le savoir-être. Il faut aussi examiner les compétences collectives.

Enfin, l'entreprise elle-même va chercher à développer des compétences spécifiques et distinctives de la concurrence.

Faire un bon diagnostic et mettre en œuvre les actions identifiées dans l'analyse des forces et faiblesses peuvent permettre à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel décisif sur son marché.

1-2-4) Avantage concurrentiel

L'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui permet de rendre l'entreprise unique et différente de toutes les autres ainsi d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

Un avantage concurrentiel désigne le fait, pour une entreprise, de bénéficier d'une performance supérieure à celle de ses concurrents, ou supérieure à la moyenne des entreprises de son secteur. L'avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents qui lui assure une position dominante sur son marché et lui permet de bénéficier d'une rente de situation ce qui donne la valeur à l'entreprise. L'avantage peut être lié au produit mais aussi au marché ou à la technologie dont l'objet d'attirer toujours plus de nouveaux clients et d'augmenter sa part de marché.

1-2-4-1) Les sources de l'avantage concurrentiel

Trois sources déclarées ci-dessus sont :

A) Les avantages liés au produit

Le produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel pour plusieurs raisons :

- produit porteur d'une innovation radicale
- produit jouissant d'une notoriété exceptionnelle
- produit correspondant exactement aux attentes des consommateurs

B) Les avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur.

C) Les avantages liés à la technologie

Certaines entreprises ont une position dominante grâce à l'avance technologique qu'elle possède. L'avantage concurrentiel est obtenu par l'entreprise lorsque les coûts sont inférieurs à ceux des concurrents, ce qui permet à l'entreprise de réaliser une marge très importante et de vendre avec des prix moins chers.

1-2-4-2) Les trois piliers de l'avantage concurrentiel¹⁴

A) Analyser l'industrie : C'est à dire comprendre les caractéristiques de l'environnement économique qui conditionnent la performance à long terme des entreprises.

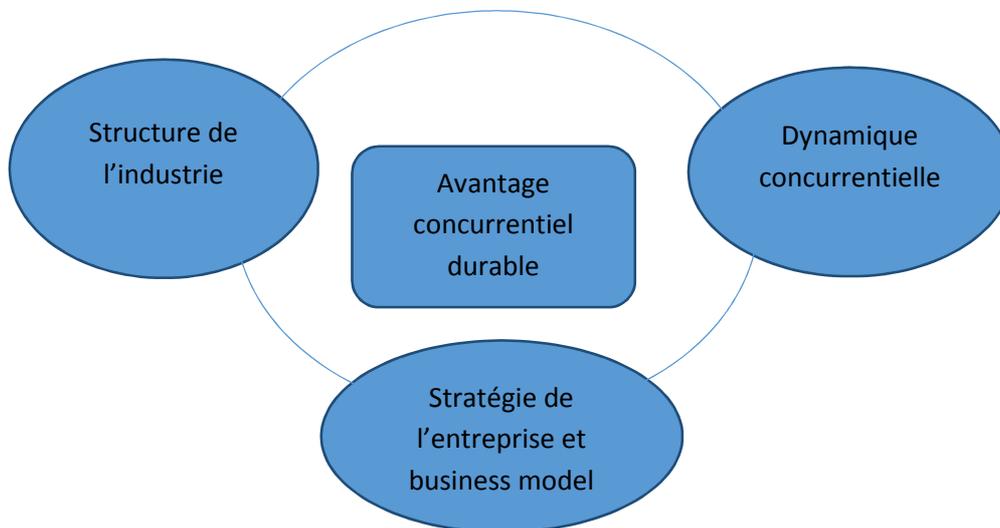
¹⁴B.GARRET, R. DURAND, P. DUSSAUGE, L. LEHMANN-ORTEGA. F. LEROY et autres, STRATEGOR, Dunod édition, 2019, paris, p 13.

b) Analyser la stratégie d'entreprise : c'est le processus d'analyse de la situation de cette entreprise ou d'un de ses domaines d'activité stratégique par rapport à son environnement, son marché, ses concurrents et leurs stratégies actuelles et potentielles dans le futur et ses capacités actuelles et futures.

c) Analyser la dynamique concurrentielle : Le but de cette analyse est de comprendre et d'anticiper les actions et les réactions des concurrents face à la stratégie de l'entreprise, et plus largement d'étudier la dynamique des interactions concurrentielles dans l'industrie.

Ces trois champs d'analyse constituent les trois piliers sur lesquels une entreprise peut construire un avantage concurrentiel durable.

Figure 05: Les composantes du business strategy



Source : B.GARRET, R. DURAND, P. DUSSAUGE, L. LEHMANN-ORTEGA, F. LEROY et autres, STRATEGOR, Dunod édition, 2019, paris, p.15.

Section 02 : La décision stratégique de l'entreprise

Dans cette section nous allons présenter la décision stratégique de l'entreprise et les différentes composantes de la stratégie.

Dès que l'on parle de stratégie, la notion de choix s'impose. En effet, lors du développement d'une stratégie, il est impossible de tout réaliser et nous devons procéder à certains choix. Ces choix sont appelés « **décisions stratégiques** ».

2-1) Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se placer sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. L'objet de ses décisions c'est de lancer un nouveau produit ou service sur le marché, conquérir un nouveau segment de marché et acquérir ou fusionner avec une autre entreprise.

2-1-1) Typologie de la décision

Selon les typologies d'Igor Ansoff classé par ordre décroissant :

2-1-1-1) Décisions stratégiques : comportement susceptible de donner un avantage concurrentiel, décision non programmable (s'accorder sur un nouveau marché).

2-1-1-2) Décisions tactiques : sont relatives à la gestion des ressources à travers notamment leur acquisition, leur organisation, et leur développement, on pourra appliquer ce type à n'importe quel type de ressources ces décisions concernant le management intermédiaire avec des décisions à moyen terme sont des décisions semi-programmables.

2-1-1-3) Décisions opérationnelles : les décisions qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise, les décisions prise au jour le jour pour assurer le fonctionnement et la survie de l'entreprise, ces décisions sont programmables, on pourra les automatiser (gestion des stocks...).

2-1-2) Les caractéristiques de la décision stratégique

Pour qu'une décision soit qualifiée de stratégique, il faut qu'elle rassemble trois caractéristiques fondamentales sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation c'est-à-dire ce type de décision assure ou non l'avenir de l'entreprise sur long terme.
- Les décisions stratégiques concernent le périmètre d'activité d'une organisation dans le but de créer un avantage concurrentiel, difficilement imitable.
- Une décision stratégique nécessite des ressources importantes.

Par ailleurs, on peut considérer que la stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue

Cependant on peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation

La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle.

Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitudes : elles consistent le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine.

Les décisions stratégiques peuvent également impliquer des changements organisationnels et culturels. Or non seulement il est problématique de décider de planifier de tels changements, mais il est encore plus difficile de les mettre en œuvre, surtout si l'organisation a été accoutumée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en phase avec la stratégie souhaitée.

2-1-3) Les niveaux de la décision stratégique

Les niveaux de décision stratégique sont distingués selon deux types cités au-dessus :

Le niveau Corporate qui définit le périmètre des activités de l'entreprise, et le niveau de business qui correspond à chaque métiers ou domaine d'activité de l'entreprise.

2-1-3-1) Les stratégies Corporate

La Corporate strategy comporte un certain nombre de question à résoudre qui sont d'un niveau supérieur à celles qui se posent au niveau de la stratégie business. La stratégie Corporate concerne la mission et le périmètre de l'entreprise dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. La stratégie Corporate est la prérogative de la direction générale.

De manière générale, la stratégie Corporate comporte trois (3) problématiques :

- Le portefeuille d'activité de l'entreprise : elle amène l'entreprise à se diversifier ou à se recentrer sur quelques métiers.
- Le développement géographique : permet à l'entreprise de choisir un lieu pour s'implanter.
- L'allocation des ressources entre les différentes activités.

A) La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activité pour y développer et exploiter des compétences spécifique, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités »¹⁵. La spécialisation peut prendre différentes formes comme :

- Exploiter la maîtrise d'une technologie particulière.

¹⁵Diemer Arnaud, Economie d'entreprise, partie : III les stratégies d'entreprise, chapitre 12 : les types de stratégies, p 10

- De répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande.
- De proposer un produit standard à différents types de clients.
- De se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires.

La spécialisation consiste pour une entreprise à privilégier une activité ou un métier unique. Cette stratégie passe par une mobilisation, une concentration et un renforcement constants des ressources de l'entreprise sur un seul DAS, afin d'acquérir une position concurrentielle forte. Cette voie de développement mono-activité est pertinente lorsque le domaine d'activité est porteur d'avenir. Elle s'impose quand un recentrage est nécessaire pour atteindre une taille critique dans un seul DAS obligeant l'entreprise à se désengager de ses autres activités.

b) La diversification : Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et ou de nouveaux marchés »¹⁶. Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie. Par exemple : Si l'on caractérise un domaine d'activité initial par un produit, un marché et une technologie, les changements apportés à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison, conduisent à distinguer :

- **La diversification horizontale :** Se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non, pour une même base de clientèle.
- **La diversification concentrique :** Lorsqu'une entreprise décide d'investir dans un nouveau domaine d'activité stratégique, elle va se diversifier. C'est un choix stratégique cohérent avec la stratégie de développement et qui vise l'obtention d'un avantage concurrentiel.

La diversification consiste à toucher de nouveaux consommateurs en offrant des produits améliorés par une nouvelle technologie.

2-1-3-2) Stratégie d'activité ou business strategy

Business strategy a pour but de surpasser les concurrents en termes de performance économique dans un domaine d'activité particulier. C'est ce qu'on appelle créer un avantage concurrentiel, ainsi cherche à créer un avantage concurrentiel dans chaque métier de groupe. Chaque domaine d'activité doit donc développer une stratégie qui lui est propre.

A) Présentation des domaines d'activités stratégiques(DAS)

Un domaine d'activité stratégique : Est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière¹⁷.

¹⁶ibid, p 17

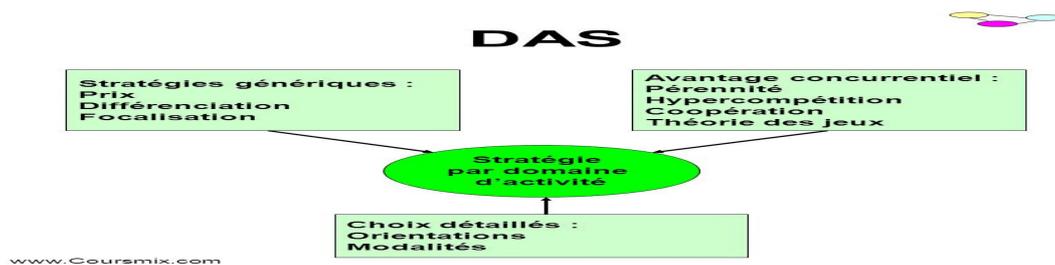
¹⁷https://fr.m.wikipedia.org/wiki/domaine_d%27activit%C3%A9_strat%C3%A9gique

Un DAS est une activité ou un sous-ensemble d'activités qui réunit les caractéristiques suivantes : Des clients spécifiques, des marchés spécifiques, des concurrents spécifiques, des réseaux de distribution spécifiques, des technologies et compétences spécifiques et une structure de coûts spécifique.

Auquel correspond une chaîne de valeur spécifique et à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

A la limite, on peut estimer qu'un DAS pourrait exister en tant qu'organisation autonome.

Figure N° 06: Présentation de DAS



Source : <https://www.coursmix.com>, consulté le 06- 08-2021 à 13 : 30.

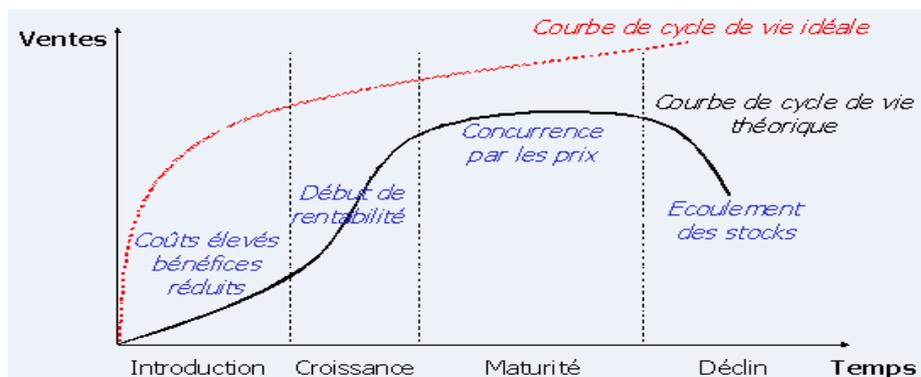
B) Les facteurs de performance dans une activité :

Les facteurs de performance pour une entreprise ou pour une stratégie doivent être interdépendant et conserver un équilibre entre eux.

b-1) La courbe de cycle de vie

Le concept de cycle de vie, emprunté au domaine du marketing, met en relation l'évolution des ventes ou de demande dans un secteur avec le temps. Le cycle de vie ne fait qu'appliquer aux domaines de la stratégie de l'entreprise le concept de vieillissement, en distinguant les diverses phases qui vont de la naissance à la mort. On distingue généralement quatre phases présentées ci-dessus :

Figure 07 : Courbe de cycle de vie



Source : <https://ressources.auneg.fr>, consulté le 08-07-2021 à 9h.

Dans la phase de lancement, l'activité étant nouvelle, encore mal distribuée, la demande démarre lentement : dans la phase de croissance, le marché s'élargit du fait de la familiarisation des consommateurs, de la communication et de la distribution améliorée ; le marché arrive ensuite à saturation, la concurrence est forte du fait de l'arrivée de concurrents Et les ventes stagnent, enfin, le marché se lasse des innovations apparaissent et le déclin de l'activité vieillissante s'amorce.

b-2) La droite d'expérience¹⁸

L'effet d'expérience a été décrit en 1966 par Bruce Henderson, le fondateur du Boston Consulting Group, inspiré par la loi de Wright, énoncée dans les années 1930 par des fonctionnaires du ministère américain de la défense.

L'effet d'expérience s'explique par quatre causes principales sont :

b-2-1) Les économies d'échelle : Elles correspondent à un étalement des couts fixes sur les quantités plus importantes et à une diminution du cout des investissements par unité quand la capacité augmente.

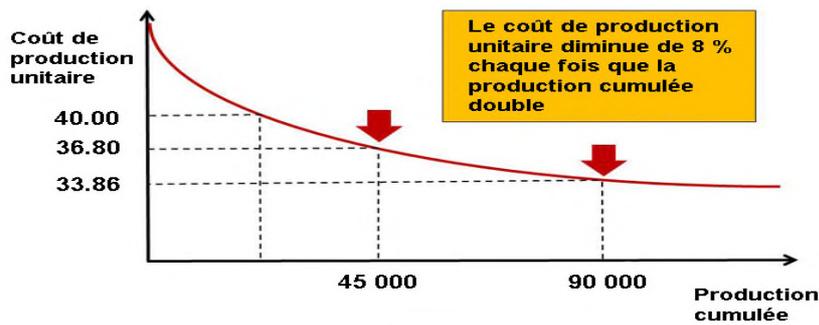
b-2-2) L'effet de taille : Elle permet à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, grâce à un approvisionnement à des conditions plus favorables (les cinq forces de porter).

b-2-3) L'effet d'apprentissage : Il exprime l'amélioration de la productivité du travail et résulte de la répétition des tâches par le personnel de l'entreprise (particulièrement pour les activités de main-d'œuvre).

B-2-4) L'innovation (et la substitution capital/travail) : Elle se traduit par l'amélioration des procédés de production (standardisation et simplification) et le remplacement progressif de la main-d'œuvre par l'automatisation.

¹⁸ Bertrand Giboin, « la boîte à outils de la stratégie », 2^{ème} édition, Dunod édition, paris, 2015-2016, p 72

Figure 08 : effet d'expérience



Source : <http://stmg.education/les-dicos/dico-management/effet-experience.html>, Consulté le 08-07-2021 à 9:15 h.

De cette figure, nous déduisons que l'effet d'expérience se constate aussi bien dans les activités industrielles que dans les services. Sa prise en compte donne des indications au dirigeant sur les enjeux du niveau d'activité et de croissance de son entreprise par rapport à ses concurrents. Ainsi, l'effet d'expérience peut être considéré comme une barrière à l'entrée, pour des entreprises ayant réagi trop tardivement face à un domaine d'activité prometteur.

C) Stratégies concurrentielles

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à définir et mettre œuvre les moyens et les objectifs lui permettant de disposer d'un avantage concurrentiel sur le long terme. Afin de définir cette stratégie concurrentielle, l'entreprise doit au préalable effectuer une analyse de sa situation sur le marché, des atouts et des ressources dont elles disposent¹⁹. Cette stratégie peut s'appuyer sur différents éléments repose à la fois sur :

c-1) La domination par les coûts : Une stratégie porte sur les coûts de faire face à la compétition, elle consiste à réduire les prix de bien et service proposé identique à l'offre standard du marché. La stratégie de domination par les coûts est une alternative à la stratégie de différenciation.

C-2) La stratégie de différenciation²⁰ : L'entreprise va pouvoir différencier ses produits, constituer une gamme complète dans le cadre de sa spécialité et segmenter ses marchés et sa clientèle. Les politiques de différenciation des produits, de gamme et de segmentation constituent trois axes stratégiques pour obtenir un avantage concurrentiel.

c-2-1) La différenciation des produits : Est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents. Elle permet :

¹⁹ OP.CIT. P 22

²⁰ OP.CIT. P 22

D'orienter l'achat de consommateur vers les produits de l'entreprise grâce à leur image de marque ou à leurs caractères spécifiques.

D'inciter le consommateur à acheter des biens en leurs conférant des attraits particuliers que ne possèdent pas ceux des concurrents.

De réduire la concurrence et la concurrence par prix.

C-2-2) La gamme de produit : Le développement d'une entreprise se réalise par constitution d'une gamme de produits complémentaires. La gamme doit être étendue selon les ressources de l'entreprise et ses choix de marché.

c-2-3) La segmentation de la clientèle : L'entreprise s'adresse à une clientèle variée lorsque la taille est suffisante. L'hétérogénéité de la demande fait que l'entreprise a souvent intérêt à diviser son marché en plusieurs segments de marché homogènes de manière à pratiquer une politique de discrimination par les prix (Elle consiste à vendre des biens à des prix différents à différents consommateurs)²¹.

Pour conclure ce chapitre nous avons voyagé à travers l'histoire de la stratégie qui nous a permis de découvrir les origines la stratégie de l'entreprise et les différentes notions de cette stratégie. Puis nous avons déterminé l'entreprise et analyser son environnement ce qui nous a permis de découvrir le processus, les étapes et les outils de la stratégie pour mener l'entreprise à une spécialisation et différenciation au sein de son terrain et même savoir- faire pour faire face à ses concurrents et même pour avoir un avantage concurrentiel plus important par rapport au d'autre concurrent.

Pour le prochain chapitre de notre étude sera effectué sur la compréhension de la stratégie de différenciation des produits et la structure de marché.

²¹ OP.CIT. P 22

L'évolution du goût et du mode de consommation est nettement observée ces dernières années. Elle a incité les entreprises à densifier les stratégies de différenciation des produits.

La stratégie de différenciation des produits laitiers est une stratégie adoptée par les entreprises depuis longtemps, tellement ce segment est truffé d'une forte concurrence pour maintenir des parts de marché. L'importance de cette stratégie pour l'entreprise est nécessaire à sa survie. Elle permet à l'entreprise de proposer des gammes de produits, de plus en plus, élargies et chaque produit doit être unique, spécifique et même précieux pour les consommateurs.

Cette différenciation a fait de l'entreprise de production laitière l'une des concurrents dynamiques dans la filière agroalimentaire ou le marché.

L'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un secteur intéressant, selon le rapport économique 2013. Le secteur en la matière, à lui seul, est considéré comme le 2^{ème} secteur industriel en Algérie après le secteur des hydrocarbures. Avec le lancement du plan national de développement des industries agro-alimentaire, quatre technopoles de 500 industries agro-alimentaires ont vu le jour et le poids des IAA au PIB (hors hydrocarbures) a augmenté de 50% à 60 %¹. Le pays connaît une forte demande en produit agro-alimentaire et aujourd'hui l'alimentation représente 45% des dépenses des ménages Algériens. L'Algérie occupe le 3^{ème} rang mondial en matière d'importation de lait et de produits laitiers. L'IAA Algérien réalise ainsi 40% de CA de l'industrie nationale².

Dans le secteur primaire, un domaine à très fort potentiel, un des axes principaux de 2020 à 2024, l'objectif de l'Algérie est d'augmenter la superficie irriguée à 2 million d'hectares d'ici fin 2022. L'agro-alimentaire représente 12 % de PIB et emploie 10% (2,6 millions de personnes) population active. Le taux de croissance de l'industrie en 2019 été de 4,2% la valeur de la production est de 3,5 milliards DZD, ce qui couvre jusqu'à 73% de la demande nationale. Bien que la valeur enregistrée en 2019 ait augmenté de 6,1% par rapport à 2018 (29,1 milliards de dollars contre 28 milliards de dollars), mais toujours bien en deçà de la probabilité efficace en partie par ce que les subventions sont moins ciblées ont été réduite investissez dans une tentative. Cela est particulièrement vrai dans les industries de lait et de blé, où de grandes quantités importées sont fortement subventionnées.

En l'absence d'une véritable industrie par exemple, l'Algérie est contrainte d'importer de grandes quantités de lait en poudre à 400 000 tonnes en 2019, dont le prix est d'environ 4000

¹ O. Bessaoud, J.-P. Pellissier, J.-P. Rolland, W. Khechimi. Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. 2019, pp.82. Hal-02137632

² HORRI. K, DAHANE A, MAATOUG, M. PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES EN ALGERIE, European Scientific Journal January 2015 edition vol.11, No.3 ISSN : 1857 – 7881

dollars US la tonne. Une facture affectant, lourdement, le budget de financement des importations du pays. Le secteur agroalimentaire c'est aussi l'une des seules industries qui n'a pu avoir connu de baisse au premier semestre 2020³.

Dans un environnement concurrentiel, toute entreprise cherche à se positionner, à gagner une part de marché pour construire une meilleure image dans l'esprit des consommateurs.

Ces images sont issues de l'expérience personnelle de chacun d'eux, mais aussi de l'effet de satisfaction voire de fidélisation par un marketing relationnel efficace et durable. Face à un climat de concurrence et parfois oligopolistique, l'entreprise fait en sorte de résister aux avantages compétitifs. De ce qui précède, nous arrivons à poser la question qui taraude notre esprit est suivante :

Comment les entreprises de productions laitières agissent-elles, dans le cadre de leurs stratégies de différenciation, face un environnement de concurrence ?

La présente recherche tente de comprendre les réactions des entreprises de production laitière et saisir leurs capacités de résistance dans un environnement concurrentiel. C'est son objet fondamental.

Les entreprises qui s'appuient sur la différenciation des produits, résistent-elles aux pressions compétitives des concurrents ? La théorie de l'économie industrielle nous enseigne que les ventes d'un produit suivent une courbe en cloche⁴. Est-elle vérifiable dans notre cas ?

Ce sont, en vrac, les questions subsidiaires auxquelles nous tenterons d'accorder une attention particulière. Auxquelles nous pouvons ajouter les questions basiques suivantes :

Qu'est-ce qu'une stratégie d'entreprise ?

C'est quoi la stratégie de différenciation ?

Quel est le lien entre la structure de marché et la différenciation des produits dans une dynamique concurrentielle des entreprises ?

³ Op.Cit. P 77.

⁴ **En phase d'introduction**, de lancement du produit, les ventes décollent doucement, le temps que le produit s'installe sur le marché, soit distribué dans les points de vente et se fasse connaître. Les bénéfices sont donc souvent réduits, voire négatifs en raison du faible niveau de ventes et de l'importance des dépenses promotionnelles et commerciales de lancement.

Puis, on observe **une phase de croissance**, où les ventes s'accroissent : les vertus du produit commencent à se faire connaître, le produit rencontre son marché, il est de plus en plus présent dans les magasins et visible. Les investissements se rentabilisent, mais les premiers concurrents arrivent.

Le rythme des ventes stagne ensuite : c'est **la maturité du produit**, de nouveaux produits concurrents plus compétitifs peuvent apparaître, la concurrence se fait de plus en plus rude. La concurrence s'axe sur les prix, et ce sont les 2 ou 3 concurrents les plus compétitifs qui resteront sur le marché.

Puis **le produit vieillit**, est remplacé par des nouveaux. Ses ventes régressent, jusqu'à ce qu'il soit retiré du marché. Les prix sont généralement en baisse afin d'écouler les stocks.

Dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse à notre préoccupation et surtout pour l'affiner, nous avons adopté deux hypothèses de travail.

La première hypothèse consiste à observer les attitudes de l'entreprise à l'égard de renforcement ou de la remise en cause de la stratégie de différenciation.

La deuxième hypothèse démarre du principe de considérer la stratégie de différenciation est rendu possible par la richesse des moyens : logistique, humain et financier de l'entreprise.

Afin de répondre à cette problématique et mener notre travail à bien, nous avons opté une méthode descriptive, analytique et déductive allant du général au particulier qui permettra de mieux comprendre la stratégie de différenciation des produits au sein de l'entreprise. Le choix de l'entreprise RAMDY n'est point anodin. En concertation avec l'encadreur, nous avons jugé opportun de mener notre étude empirique au sein de cette entreprise dans le souhait de recueillir un maximum d'informations susceptibles de nous aider à vérifier nos hypothèses posées préalablement.

Dans notre démarche méthodologique, nous avons pu rassemblée un capital de lectures appréciable. Des sources bibliographiques diverses en relation avec notre sujet, entre autres ouvrages, articles de revues, rapports de recherches, mémoires et thèses constituent l'essentiel du capital. L'exploitation de ce dernier, durant les premiers mois de notre recherche, a fait sortir un travail de rédaction structuré autour de trois différents chapitres que nous pouvons décliner comme suit :

- Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature sur la stratégie des entreprises. Estimant que ce passage s'impose, nous avons recensé l'essentiel des concepts et des théories couvrant le fondement théorique des stratégies d'entreprises ;
- Le deuxième chapitre revient aux explications basiques du lien entre le choix de la stratégie de différenciation des produits dans une structure de marché. Est-il le même lorsque l'entreprise est confrontée à environnement concurrentiel, oligopolistique ou monopolistique. Telle est l'arrière-pensée de l'objet de ce chapitre ;
- Le troisième chapitre est totalement dédié à l'étude empirique de notre recherche. Un regard est accordé au cas de la SARL RAMDY et un ensemble d'enseignement de l'exploitation des données est conclu en guise de résultat.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter la stratégie de différenciation des produits qui permettent à l'entreprise d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents. En suite, nous allons étudier la structure du marché et le lien basique entre eux ce qui permet d'analyser le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Section 01 : La différenciation des produits

1-1) Revue historique sur la différenciation des produits

La théorie de différenciation des produits se fait selon deux branches :

La concurrence monopolistique¹ : La première branche doit avoir son acte de naissance à l'œuvre de E.H. Chamberlin dont le modèle de base sera repris maintes fois lors de présentations ultérieures diverses du problème.

La différenciation spatiale² : La notion de différenciation spatiale est introduite légèrement plus tôt par H. Hotelling en 1929.

1-1-1) La concurrence monopolistique

La théorie de la concurrence monopolistique a été pensée en 1933 par l'américain Edward Hastings Chamberlin, le concept de concurrence monopolistique formalise une situation de marché dans laquelle les produits offerts sont d'imparfaits substitués les uns des autres. Dans ce cas, chaque producteur bénéficie d'une situation de monopole sur sa production spécifique mais une concurrence existe entre les firmes puisque les offreurs proposent des biens qui restent malgré tout substituables. Chamberlin démontre au sens large que les situations de monopole dans la réalité sont souvent très fréquentes et la réalité demeure exceptionnelle. Le terme concurrence monopolistique est beaucoup plus employé en économie pour désigner la situation d'un marché au sein duquel un producteur arrive à se démarquer de la concurrence. Il optimise son service ou son produit grâce à des caractéristiques mises en avant lors de la communication marketing. La concurrence monopolistique est une sorte de concurrence hybride entre le monopole et la concurrence parfaite. Donc La concurrence monopolistique est une situation qu'on observe sur le marché et où un producteur bénéficie de façon artificielle d'une position de monopole du fait de sa politique de démarcation de produit ou service réussi.

1-1-2) La différenciation spatiale (le modèle de Hotelling 1929)

La différenciation spatiale est définie comme : « Le séparatisme spatial c'est-à-dire le découpage du champ par rapport à des assignations identitaires ».

¹ Kim Huynh, Damien Besancenot, « économie industrielle », Bréal édition, 2004, rue de Rome, 93561 Rosny Cedex, p 86

² Jean Tirole, « Théorie de l'organisation industrielle », Economica édition Juin 2015, paris, p 558.

La différenciation spatiale correspond à une distance physique : La distance qui sépare les consommateurs de chacune des entreprises. Les consommateurs sont localisés en des points différents et payent des coûts de transport qui dépendent de la distance qu'ils doivent parcourir pour acheter un produit. On peut cependant en faire une interprétation plus générale : En se positionnant en un point de la ville, chaque entreprise va choisir en fait de fournir un point un produit qui plaira d'avantage aux consommateurs proches d'elle. Ainsi la distance entre les deux entreprises mesure la différenciation plus au moins grande de leurs produits.

1-1-2-1) Ville linéaire³

Ce concept est introduit par HOTELLING en 1929 dans lequel une ville linéaire de longueur 1 est située sur une droite, les consommateurs étant uniformément répartis sur cet intervalle avec une densité unitaire. Deux entreprises, ou deux magasins, vendent le même produit physique. Pour simplifier, et dans un premier temps, ses deux magasins sont localisés aux extrémités de la ville ; le magasin 1 est en $x = 0$ et le magasin 2 est en $x = 1$. Le coût unitaire de bien de chaque magasin est C . Les consommateurs supportent un coût de transport égal à t par unité de distance. Donc, un consommateur localisé en x supporte un coût tx pour aller au magasin 1 et un coût $t(1-x)$ pour aller au magasin 2. Les consommateurs ont une demande unitaire c'est-à-dire que chacun consomme une unité du bien. Chaque consommateur retire un surplus de la consommation (brut du prix et des coûts de transport) égal à s .

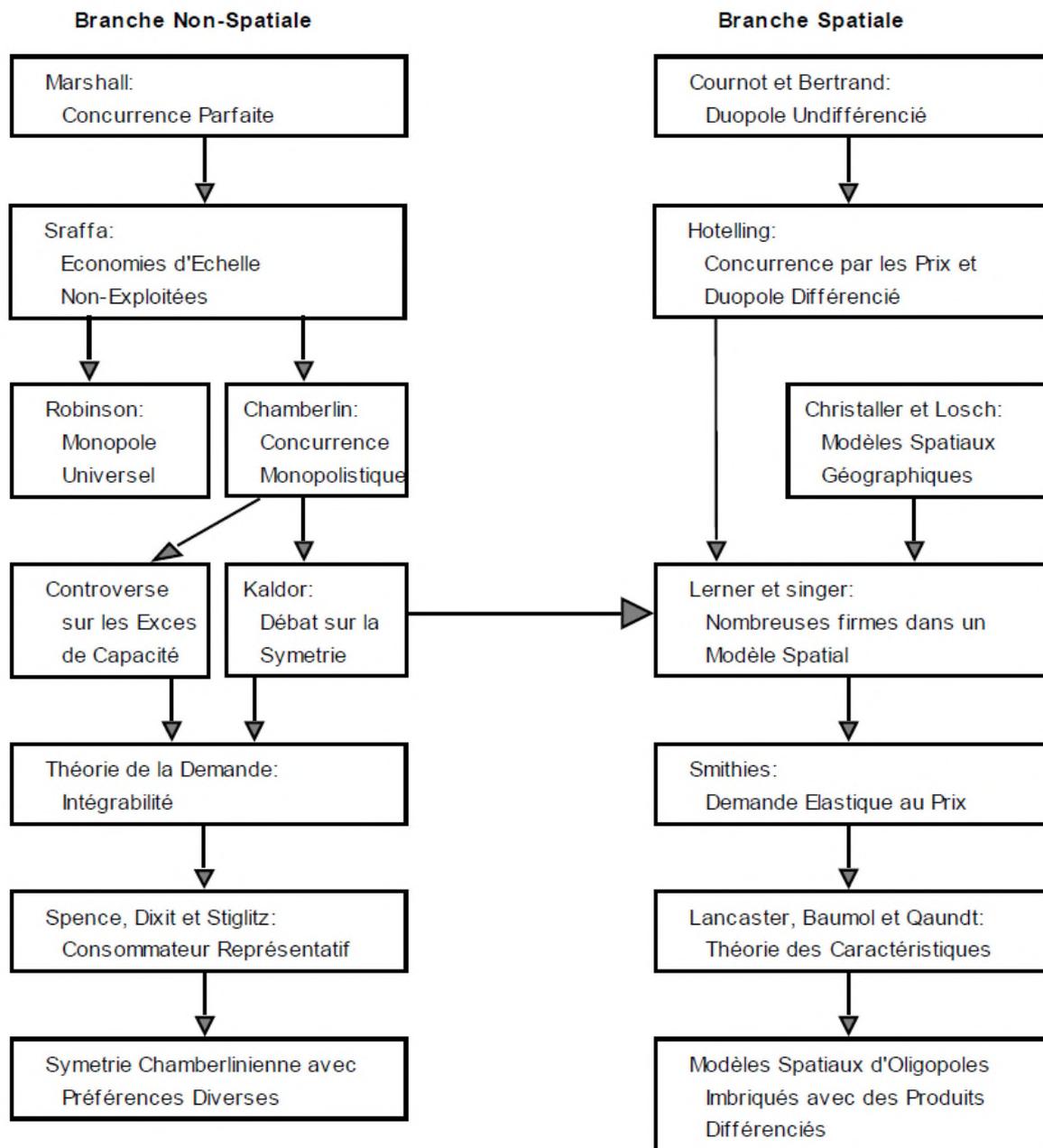
1-1-2-2) Ville circulaire⁴

Le modèle de la ville circulaire proposé par SALOP 1979. L'idée est que le centre de cercle n'est pas accessible. Dans la réalité, le modèle de SALOP a été développé pour répondre aux limites de modèle de HOTELLING. Dans ce contexte le modèle de SALOP semble plus approprié puisque le centre du cercle est interdit d'accès, représentant l'ensemble des contraintes naturelles, stratégiques ou réglementaires.

³ Jean Tirole, « Théorie de l'organisation industrielle », Economica édition Juin 2015, paris, P 558

⁴ IBID, P 565

Figure 09 : Les deux grands courants de la différenciation des produits ⁵



Perspective Historique

figure 1

Source : Tiré des travaux d'auguste VANDEWYNCKELE. 1994

⁵ Eaton B.C. Et Lipsey R.G., « Product Différenciation », in Schmalensee R, et Willig R.D., 1989, Handbook of industrial organization, Amsterdam, pays-bas. Le Schéma tiré de la figure 12.4, P. 762, Mr Chabane TARMOUL, mémoire fin de cycle « la différenciation, une stratégie incontournable dans un environnement concurrentiel : Etude en aval des déterminants de la différenciation et leurs perceptions par les consommateurs des produits laitiers (yaourt) dans la région TIZI OUZOU », 2019, P 60

1-2) Différenciation des produits⁶ : Est un ensemble des actions par lesquelles une entreprise modifie une ou plusieurs caractéristiques de ses produits pour les distinguer de ceux de ses concurrents. La différenciation des produits est un ensemble de processus par lesquels une entreprise fabrique ses propres produits différents de ceux produits par les entreprises concurrentes. Similaires parce qu'ils fournissent le même service et sont différents en ce sens qu'au moins certains consommateurs penseront que l'un d'eux est meilleur que l'autre.

1-3) Les ordres de différenciation

On a trois ordres de différenciation des produits :

1-3-1) Différence en termes de localisation : Les consommateurs peuvent accepter de payer des frais plus élevés pour les biens ou services à proximité. D'une part, parce que les entreprises ou les services locaux sont porteurs de liens sociaux.

1-3-2) Différenciation en termes de caractéristique objectif : Les consommateurs peuvent être sensibles à l'apparence du produit mais aussi sensibles à l'apparence du produit (l'emballage se vend parfois au même prix que le produit) des caractéristiques telles que la présence d'organismes génétiquement modifiés, le respect des normes environnementales ou sociales.

1-3-3) Différence en termes de caractéristiques subjectives : Si les consommateurs ont du mal à évaluer la qualité d'un produit, ils seront souvent influencés par la réputation de l'entreprise qui le produit « les produits de marque » sont ainsi souvent jugés de meilleure qualité que des produits génériques. A cela, il faut ajouter que la recherche d'information sur la qualité des produits est coûteuse, ce qui incite le consommateur à s'en remettre à la réputation des produits ou à ses habitudes.

La différenciation des produits permet de segmenter la clientèle, de proposer une gamme de prix variée et de restaurer une marge de rentabilité pour les firmes.

1-4) Les causes de la différenciation

Une première origine de la différenciation tient à la diversité des besoins de la clientèle potentielle. La firme peut alors utiliser sa connaissance de marché, et profiter des économies d'échelle qu'elle réalise dans la fabrication du bien ou service.

La seconde cause de différenciation est la nécessité de maîtriser divers processus de production, de manière à offrir à la clientèle des biens ou des services dans des quantités ou des conditions de prix satisfaisantes.

⁶ Gérard Acker, Verginie Vallet, <http://ses.webclass.fr/notions/différenciation-des-produits/>.

La troisième cause de différenciation, qui est dans les faits, est la plus fréquente, correspond à la volonté de segmenter les marchés. La théorie montre, en effet, que sous réserve de l'importance des économies d'échelle, cette politique permet une augmentation du profit total de l'entreprise. La difficulté majeure dans ce cas, et de découvrir le/ou les critères pertinents de segmentation. L'efficacité de cette pratique dépend, en effet, de la possibilité de pratiquer des prix différents sur les différents segments du marché.

Une autre source de différenciation naît de l'existence de cycle de vie du produit. Aucun produit n'est éternel. Avant n'atteigne la phase de déclin au cours de laquelle le problème de son remplacement se pose, dépassant souvent des possibilités de la seule différenciation, le produit passe par des périodes de croissance et de maturité. La durée de chacun de ces périodes et fonction de la nature et des caractéristiques du produit. Pour l'allonger à l'avantage de la firme de la différenciation est un moyen puissant. Elle modifie en effet l'une des caractéristiques du produit et le fait de repartir d'une phase antérieure en prolongeant d'autant sa durée de vie.

Cette sorte de rajeunissement de la gamme est aussi un moyen de lutter contre l'incertitude. Le retour en arrière qu'il amène permet de pratiquer, en les affinant, des techniques déjà utilisées. On améliore ainsi la prévision. Or, si le coût de cette dernière est plus élevé que celui de la modification du produit, la différenciation par voisinage restreint les risques, augmente la sécurité, tout en permettant l'obtention de résultats significatifs.

La différenciation constitue aussi un moyen de réduire le risque associé à une modification du prix.

1-5) Les outils de la différenciation

Le stratège qui vise la différenciation doit identifier les sources de différenciation possibles et les concrétiser sous diverses formes. Ces sources peuvent être regroupées en quelques grandes catégories :

1-5-1) La différenciation par le produit

La différenciation par le produit est souvent la plus naturelle. Dans le secteur industriel, le produit /service est une source puissante de différenciation.

1-5-2) La différenciation par la distribution

Une autre source de différenciation possible est la distribution choisie et maîtrisée. Posséder sa distribution propre est une manière, d'une part, de contrôler la destination de produit et d'autre part, de diminuer le potentiel de distribution des concurrents. Sans nécessairement investir financièrement dans sa distribution. Une entreprise peut privilégier certains canaux de distribution pour renforcer sa différenciation.

1-5-3) La différenciation par les services

Il existe de nombreuses autres sources de différenciation telles que les services. Dans le domaine industriel, le service peut permettre de créer une relation privilégiée avec le client : c'est une source majeure de différenciation. En apportant son savoir-faire technologique, en aidant les clients à lancer leurs produits plus rapidement, le fournisseur devient un fournisseur stratégique, un véritable partenaire. Pour y parvenir, le fournisseur doit adapter son offre aux spécificités de chaque client et lui décider une partie de son organisation. En créant des gestionnaires de grands comptes (Key Account Managers), le fournisseur se met en position de bien connaître l'organisation de son client, et donc de lui proposer des services pertinents adaptés à ses besoins.

Une approche similaire consiste à offrir des solutions développées conjointement par le client et le fournisseur. L'offre n'est pas prédéterminée à l'avance, elle évolue en fonction à la fois des demandes manifestées par le client et la manière dont le fournisseur peut y répondre.

1-5-4) La différenciation par les clients

Identifier une nouvelle clientèle, ou sa clientèle existante, en fonction de ses caractéristiques sociologiques ou du mode d'utilisation du produit, est aussi une source de différenciation fructueuse. Dans une telle démarche, la différenciation provient tout autant du bien vendu par l'entreprise que du lien qu'elle tisse avec sa clientèle.

1-5-5) La différenciation par la marque

La marque est le plus souvent associée aux démarches qui précèdent. La force de la marque peut parfois être considérable. La valeur d'une marque est difficile à estimer, ceux d'autant plus que les marques font partie des actifs non valorisés par les systèmes comptables.

1-5-6) La différenciation par la combinaison de différents facteurs

La plupart des entreprises concentre leur stratégie de différenciation sur l'une, voire au maximum sur deux sources de différenciation identifiées précédemment. Mais certaines, en revanche, systématisent des stratégies de différenciation combinant plusieurs sources, de manière à créer une offre unique difficilement reproductible et sécuriser des positions concurrentielles très rentables. Mener des stratégies de ce type requiert une vigilance permanente et la capacité à se débarrasser des activités qui ne permettent pas la combinaison des différents facteurs.

1-6) Les mesures de la différenciation

Plusieurs méthodes de degrés de différenciation ont été proposées. Au niveau de la firme, on peut calculer le rapport valeur ajoutée/ coûts des facteurs ou les quotidiens plus spécifiques tels que le chiffre d'affaires / publicité / recherche et développement. Ces méthodes ne donnent que

des indications très sommaires du degré de différenciation de firmes appartenant à la même branche. Au niveau du produit, on peut soit reprendre le premier rapport valeur ajoutée / coût des facteurs, soit calculer les élasticités croisées de la demande. On se heurte alors à de nombreuses difficultés relatives à l'obtention des informations nécessaires. Quoiqu'il soit, la combinaison de ces divers moyens de quantification peut permettre d'appréhender ce que l'on appelle aussi parfois la qualité d'un produit ou d'une activité.

Cet effort de clarification du contenu du concept de différenciation permet de mieux comprendre les causes et les modalités des politiques suivies dans ce domaine.

1-7) Les facteurs influençant le degrés de différenciation

Le modèle ci-dessus semble indiquer que les firmes différencient le plus possible leurs produits pour diminuer la concurrence en prix. Cette tendance est assez générale. Il existe cependant des forces qui s'opposent à une différenciation maximale des produits.

1-7-1) Choix de localisation avec plus de deux firmes

Les calculs dans le modèle d'HOTELING deviennent assez lourds si on inclut plus de deux firmes car les firmes ont alors plus de rôles symétriques. Les firmes situées sur les bords font face à une concurrence différente de celle à laquelle sont confrontées les firmes situées à l'intérieur. Car les premières ne sont en concurrence directe qu'avec une seule firme voisine alors que les secondes sont en concurrence directe avec les deux firmes voisines. Il en résulte que toutes les firmes ne choisissent pas le même prix à l'équilibre.

1-7-2) Forme des coûts de transports

Les coûts de transport subis par les consommateurs étaient quadratiques, c'est-à-dire proportionnels à la distance entre le bien idéal du consommateur et le bien qu'il consomme effectivement.

1-7-3) Distribution non-uniforme des consommateurs

NOVEN a remplacé la distribution uniforme des consommateurs du modèle de base par des distributions où le nombre de consommateurs au centre de segment est plus élevé qu'aux extrémités. Cependant, lorsque la concentration au centre devient trop forte, un équilibre en prix en stratégies pures ne peut pas exister pour certaines localisations de firmes. NOVEN a donc limité son étude aux distributions qui ne présentent pas une concentration trop élevée et il a limité sa recherche à des équilibres où les deux firmes choisissent des localisations symétriques.

1-7-4) Consommateurs ayant des goûts hétérogènes

Les firmes vendaient des biens homogènes mais à des endroits différents. Dans cette interprétation, si les deux firmes choisissent de localiser leurs points de vente au même endroit, les consommateurs percevront leurs produits comme parfaitement identiques.

1-7-5) Coûts de recherche pour les consommateurs

Les firmes peuvent avoir intérêt à choisir la même localisation que leurs concurrents pour diminuer les coûts de recherche des consommateurs et les attirer vers des surfaces commerciales plus importantes.

1-7-6) Limites à la concurrence en prix

Les firmes cherchent à différencier leurs produits au maximum pour réduire la concurrence en prix. Cependant, sur certains marchés, les firmes ne choisissent pas librement leur prix. Les prix peuvent être régulés par les autorités publiques.

Les détaillants peuvent, aussi, se voir imposer des contraintes dans le choix des prix par leurs fournisseurs.

1-8) Les types de la différenciation

On a deux types de différenciation: La différenciation horizontale et La différenciation verticale.

1-8-1) La différenciation horizontale (basée sur une variété d'un même type de produit de même qualité, vendus à peu près au même prix). Lorsque les produits de la gamme, qui présentent une qualité et un prix identique, s'adressent à des clients spécifiques. Le consommateur va alors choisir entre les différentes spécifications en fonction de ses goûts ou de ses besoins personnels.

Ce différenciateur n'est pas associé au prix ou à la qualité, mais reste plutôt aligné sur le prix régulier du marché. Dans ce cas, C'est la préférence personnelle du client qui crée le facteur distinctif.

Lorsque les décisions d'achat sont prises horizontalement, cela est uniquement basé sur les préférences du client, telles que l'emballage, la forme, la couleur ou le goût.

Dans le modèle de différenciation horizontale, la différenciation des consommateurs est établie par les différences de leurs positions respectives dans l'espace des caractéristiques. Ainsi la distance à parcourir, jusqu'à la spécification la plus proche de son idéal, diffère d'un consommateur à un autre et on modélise cet aspect soit par l'utilisation d'une fonction de coût de transport (approche spatiale), soit par l'introduction de cette distance dans la fonction d'utilité comme un aspect négatif.

1-8-2) La différenciation verticale

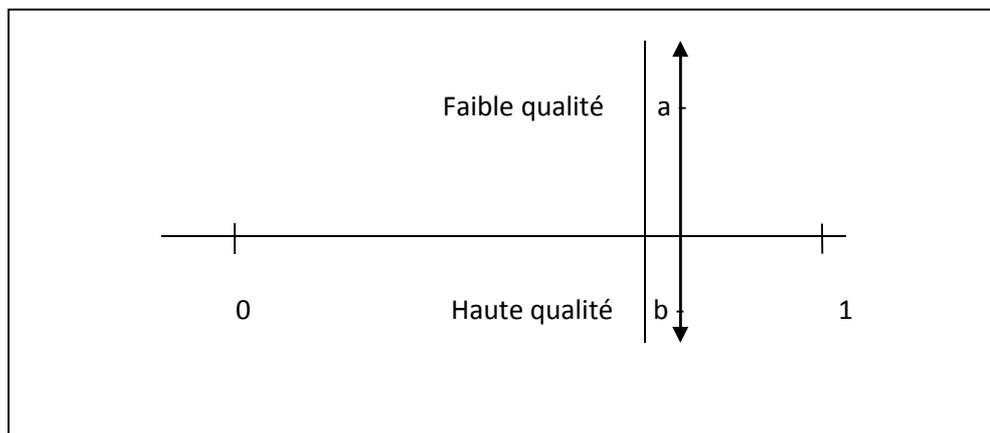
La différenciation verticale est liée à une différence de qualité des produits vendus donc à des prix différents, cette différenciation intervient lorsque les caractéristiques des biens conduisent tous les consommateurs à exprimer un même ordre de préférence entre les différents produits.

Ces produits dépendent fortement du prix. Les articles différenciés verticalement ont des prix différents et des offres de qualité.

La différenciation verticale tient compte de la qualité des produits, dans ce cas tous les consommateurs ont les mêmes préférences pour le produit. Ils sont tous d'accord pour dire qu'un produit est de meilleure qualité, c'est-à-dire que sa distance psychologique par rapport à d'autres produits de moins bonne qualité est moindre.

Dans la différenciation verticale, nous distinguons que les consommateurs achètent selon le montant qu'ils sont prêts à payer pour un accroissement de la qualité qu'ils consomment. Ceci peut se faire en considérant les consommateurs distribués selon un paramètre qui exprime l'intensité de leur préférence pour la qualité ou selon leur revenu. On se réfère à ces approches comme disparité des goûts et disparité des revenus respectivement

Figure 10 : Présentation de la différenciation verticale :



Source : <http://warin.ca/ecoindusr/strat%C3%A9giesde-diff%C3%A9renciation-des-produits.html/>, Consulté le 07 juillet 2021.

La droite verticale représente le lieu géométrique des différentes qualités d'un bien : de la faible qualité (en haut) à la haute qualité (en bas).

1-8-2-1) Les limites de la différenciation verticale

Prenons l'exemple d'un positionnement sur la ville linéaire correspondant à une différenciation de produit bien précise, la demande va correctement percevoir la haute ou faible qualité du produit. C'est le principe d'unanimité.

Deux critiques peuvent être formulées la première repose évidemment sur la perception de la qualité, qui est parfois subjective. Il faut distinguer entre les biens d'expérience, dont la qualité apparaît à l'usage, et les biens dont la qualité est immédiatement perceptible. Mais quel que soit le bien, deux personnes donneront une évaluation souvent différente de la qualité du produit.

Cela dépend de leur vécu, de leurs habitudes de consommation, des groupes sociaux auxquels elles appartiennent.

La seconde critique porte sur la notion de rapport qualité-prix. Les individus ont la même perception de la qualité, ils n'ont pourtant pas tous la même appréciation du rapport qualité-prix. Les échelles de grandeur sont elles aussi fortement subjectives. Les constructeurs vont donc pouvoir se positionner différemment sur l'axe vertical afin de répondre à toutes les parties de la demande.

1-9) **La différenciation compétitive**

Le fait de proposer sur un marché des offres de produits et service différentes de celles de ses concurrents.

La différenciation permet aux entreprises d'échapper à la pression et à la concurrence qui aboutirait à la réduction de leurs profits. Le but est de rendre les produits suffisamment hétérogènes pour empêcher les autres entreprises de capter toute la demande en proposant les mêmes produits moins chers. L'hétérogénéité des produits réduit donc l'incitation à baisser les prix, ce qui permet de maintenir des marges plus importantes que si les produits étaient homogènes. Il s'agit de créer un avantage compétitif en jouant sur des caractéristiques pouvant intéresser certaines clientèles qui ne trouvent pas pleinement à leur goût ce que proposent les autres entreprises, ou qui simplement veulent elles-mêmes se différencier par rapport à la masse des autres consommateurs ou utilisateurs. L'entreprise peut notamment se différencier de ses concurrents grâce aux différentes gammes. Il peut s'agir parfois de simples détails ou menaces qui font que ces clients penseront mieux y trouver leur compte.

Pour Michael Porter, la différenciation est à côté de la domination par les coûts et de la focalisation, l'une des trois stratégies génériques propre à conférer à une organisation l'avantage compétitif susceptible de lui permettre de survivre et de se développer dans une situation concurrentielle donnée.

1-10) Risque d'une stratégie de différenciation des produits

La stratégie de différenciation porte sur plusieurs risques soit le surcoût trop important et diminution de la rentabilité, imitation par des concurrents à bas coûts et contrefaçon. Ainsi que la banalisation du facteur de différenciation et la concurrence des entreprises adoptant des stratégies de focalisation.

1-10-1) Différentiel de prix trop élevé pour maintenir la différenciation

La différenciation coûte cher. Elle n'a de « sens » que s'il existe des utilisateurs acceptant de payer un différentiel de prix, par rapport à des offres plus banalisées à un moment donné, et

pour des raisons diverses les clients peuvent trouver ce différentiel trop élevé et donc, en refusant d'en payer le prix.

1-10-2) Perte d'importance des facteurs de différenciation soit par banalisation du produit soit par changement des besoins des consommateurs

L'écoute attentive du marché doit alerter le différenciateur sur le fait que l'avantage ne dure pas éternellement et qu'il faut savoir transformer l'offre pour suivre les évolutions des clients.

1-10-3) Limitation

Les concurrents en général ne restent pas sur place. Des concurrents ayant adopté une stratégie de domination par les coûts peuvent à un moment donné, trouver utile de rajouter telle ou telle spécificité à leur offre et ainsi, peu à peu faire disparaître les facteurs de différenciation de l'offre de différenciateur : Ce phénomène est d'autant plus dangereux que ces concurrents, ayant une culture de domination par les coûts, peuvent se révéler capables de faire à un prix meilleur pour le client. Rappelons que l'avantage est « dit » concurrentiel et relatif par conséquent il est impératif procéder à une veille concurrentielle.

En effet pour réussir une stratégie de différenciation il faut et surtout :

- bien comprendre la structure de son secteur économique.
- choisir une stratégie différente de celle des autres concurrents
- bien comprendre la chaîne de valeur des cibles visées afin de faire de bons compromis entre le souhaitable et le possible : en effet, il est souvent possible de se différencier plus fortement mais encore faut-il qu'il existe des segments de marché acceptant d'en payer les coûts.
- créer une réelle valeur qui justifie le prix plus élevé par rapport à celui des dominateurs par les coûts.
- être une cible mouvante, c'est-à-dire avoir une stratégie d'évolution de l'offre suffisamment déstabilisatrice pour interdire aux autres concurrents d'annuler trop vite la différenciation.

Section 02 : la structure du marché

D'un point de vue économique, le marché peut être défini comme un ensemble de produits présentant entre eux une forte substituabilité au niveau de la demande et de l'offre. Mais nous retenons à notre niveau que le marché est le lieu où l'ensemble des demandes et des offres se rencontrent. Il est la rencontre d'un ensemble d'offre et de demande donnant lieu à un échange sur la base d'un prix. Il y'a donc l'offre, la demande, l'échange, et le prix comme éléments constitutifs. Le marché suppose d'un comportement collectif des agents économiques à l'égard des biens visés. Le marché se caractérise par le nombre d'acheteurs et de vendeurs, la nature des biens, le degré d'information sur les quantités et la qualité des biens ainsi que le prix

pratiqué et la mobilité des vendeurs et des acheteurs. La combinaison de ses caractéristiques donne des formes alternatives au marché que l'on appelle la structure de marché. On distingue généralement quatre structures de marché (la concurrence, le monopole, l'oligopole, et la concurrence monopolistique).

2-1) La concurrence

La concurrence se définit comme une structure du marché caractérisée par la confrontation libre d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs dans tout domaine pour tout bien et service. Elle se décline sous deux formes. A savoir la concurrence parfaite et imparfaite.

2-1-1) la concurrence parfaite : Est un modèle conceptuel permettant de formaliser le fonctionnement d'un marché où les déterminations caractéristiques des échanges ne sont réalisées qu'à travers la seule confrontation de l'offre et de la demande.

2-1-1-1) La concurrence pure et parfaite repose sur cinq caractéristiques⁷

L'atomicité, l'homogénéité des produits, la libre entrée et sortie, la mobilité des facteurs, la transparence du marché.

A) L'atomicité : L'atomicité d'un marché se caractérise par la présence d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs, ces offreurs et ces demandeurs doivent être de taille réduite. On dit qu'il y a atomicité d'un marché lorsqu'un agent de marché (acheteur ou vendeur) ne peut, par sa seule action exercer une influence sur les conditions du marché.

B) L'homogénéité des produits : Tous les produits offerts sur le marché doivent être comparables ou homogènes c'est-à-dire chacune des unités proposées par les offreurs doit être totalement interchangeable.

C) La libre entrée et sortie : L'accès des offreurs ou des demandeurs sur un marché doit être totalement libre. Toute réglementation imposant des conditions préalables à l'exercice d'une activité est exclue.

D) Mobilité des facteurs (travail et capital) : Les facteurs de production doivent pouvoir se déplacer librement sans obstacle d'une activité à une autre, par exemple il apparait qu'une industrie devient moins rentable, les facteurs utilisés doivent pouvoir être transférés vers une autre activité plus florissante et rémunératrice.

E) La transparence du marché : La transparence d'un marché se caractérise par une parfaite circulation de l'information sur les conditions du marché. Cela signifie qu'à tout moment les acheteurs doivent pouvoir connaître l'ensemble des prix pratiqués par les

⁷ Ferro-Luzzi, Giovanni, « les entreprise en concurrence parfaite », http://196.1.99.14/IUTENLIGNE/rsc/rsc-public/economie/simonnet/imparfait/docs/imparfaite_1.html.

entreprises, cela suppose que les producteurs puissent connaître à tout moment les conditions de prix et de production de leurs concurrents.

De ce point de vue, la concurrence ne peut jouer que si, à chaque instant tout le monde connaît les prix proposés et les quantités offertes ou demandées par tous les autres agents.

2-1-2) La concurrence imparfaite

Cette structure comprend certains éléments de la concurrence parfaite et en manque d'autres. Dans cette structure, les produits sont différents, pas d'homogénéité et les économies d'échelle potentielle y sont limitées. La transparence n'est pas de mise non plus dans cette structure. Elle se décline à son tour sous deux formes :

2-1-2-1) La concurrence imparfaite monopolistique

Ici les produits sont hétérogènes et les vendeurs ne tiennent pas compte dans leurs décisions des réactions des uns et des autres. Il y'a plusieurs acheteurs et vendeurs mais chacun est caractérisé dans la vente des produits appropriés ou petits monopoles. Cette structure est plus proche de la réalité et du mérite de démontrer que le prix, le coût, la dimension et le profit, des entreprises sont influençables.

2-1-2-2) La concurrence imparfaite oligopolistique

L'oligopole est une structure de marché dans laquelle opère un nombre réduit d'entreprises dont les affaires sont interdépendantes. Chaque entreprise considère l'influence de ces actions sur les décisions de ses concurrents lorsqu'il y'a un nombre réduit d'acheteurs et des vendeurs, l'oligopole est bilatéral.

2-2 Le monopole : Est une structure de marché caractérisée par la présence d'un seul producteur ou offreur, il peut résulter des facteurs naturels ou de la volonté d'un opérateur ou les pouvoir public. Le monopoleur réalise des bénéfices et même à long terme alors que dans le marché de monopole parfait, on ne réalise que les bénéfices à court-terme.

Le monopoleur peut provoquer la hausse des prix, le marché est fermé et il a la maîtrise du prix et de la production. Un tel marché dangereux. Le monopole se décline aussi sous deux formes :

2-2-1) Le monopole pur

Ici le monopole fixe le prix comme il l'entend, ainsi que, La production. Il peut vendre à chaque demandeur le même article mais à des prix différents. Ce monopole existe différemment de la concurrence pure qui n'existe pas.

2-2-2) Le monopole discriminant

Le monopoleur fixe ici le prix par catégorie d'acheteurs, il est fondé sur la discrimination. Le monopole est le marché le plus discriminant qui puisse exister. Le marché sur lequel cohabitent un seul acheteur et un seul vendeur est un monopole bilatéral.

2-2-3) Les caractéristiques du monopole

Le monopole est le cas où un seul producteur offre un bien sur le marché. Il y a donc :

- Un seul producteur sur le marché.
- Un seul produit (parfaite homogénéité des produits)
- Une nouvelle entrée sur le marché est impossible.
- L'information parfaite (il y a qu'une seule entreprise).
- Parfaite mobilité des facteurs de production.
- Comme il n'y a pas de concurrents, l'entreprise fixe le prix ou la production.

2-2-4) La stratégie pour obtenir une situation de monopole

Pour obtenir une position de monopole, l'entreprise opère une stratégie de concentration

La concentration est une situation dans laquelle un petit nombre d'unités économiques contrôle un domaine d'activité ou une part importante de cette activité. Le terme concentration est aussi utilisé dans un sens plus dynamique pour désigner le processus par lequel, à un moment donné, la taille de certaines entreprises augmente ainsi que leur place relative dans leur secteur d'activité.

L'entreprise peut effectuer deux formes de concentration qui se révèlent complémentaires car elles ont des avantages différents.

2-3) L'oligopole

L'oligopole est une situation de marché lorsque la plus grande part d'un marché est détenue par un nombre très limité d'acteurs. L'oligopole est la structure de marché la plus fréquente : la production est assurée par un petit nombre de firmes qui exercent donc une influence sur le marché. Par rapport au monopole, il faut prendre en compte un élément supplémentaire : le comportement des concurrents. Chaque entreprise doit en tenir compte. Elle adoptera un comportement stratégique de nature coopérative en s'entendant ou conflictuelle, jouant sur les prix ou les quantités.

L'oligopole correspond à la structure de marché suivantes :

- Quelques grands producteurs
- Parfaite homogénéité des produits.
- Nouvelle entrée sur le marché impossible.
- Information parfaite.
- Parfaite mobilité des facteurs de production.

2-4) La concurrence monopolistique⁸

On parle de concurrence monopolistique pour décrire une situation de marché, où, un producteur distingue de ses concurrents, grâce à la mise en avant de certaines caractéristiques de ses produits sur son plan de communication.

Dans une situation de concurrence monopolistique, le producteur profite des spécificités de son produit pour se placer dans une sorte de monopole.

2-4-1) Les apports de la concurrence monopolistique

La base de la concurrence monopolistique est la disparition d'une seule hypothèse du modèle de concurrence parfaite : hypothèse d'homogénéité du produit, donc dans concurrence monopolistique, toutes les entreprises produisent des biens différenciés. Cette différenciation peut être objective, en raison des caractéristiques du produit ou de sa localisation. Elle peut aussi être subjective et ne dépend que de la conviction que différenciation facilitée par les consommateurs, les marques ou les publicités.

Le raisonnement en concurrence monopolistique est un raisonnement en deux temps fondé sur deux équilibres : l'équilibre de la firme et l'équilibre du groupe :

2-4-1-1) L'équilibre de la firme

En concurrence monopolistique, l'entreprise est au cœur de l'analyse car il est impossible de résumer et définir les courbes d'offre et de demande liées aux différents produits rente. On peut utilisée le contexte analytique monopole.

2-4-1-2) L'équilibre du groupe

Les caractéristiques de l'équilibre du groupe permettent de tirer quelques conséquences. En premier lieu comme la courbe de demande n'est pas horizontale, le point tangence situé nécessairement en haut et à gauche du point d'équilibre atteint en concurrence parfaite, ce qui implique que « le prix est inévitablement plus haut et l'échelle plus petit en concurrence monopolistique qu'en concurrence pure » **Chamberlin 1953 p 96.**

Autres conséquences : Ce point se situe sur la partie décroissante de la courbe de coût, ce qui signifie que l'entreprise se trouve dans une situation de rendements d'échelle croissants. De ce fait, la production n'est pas réalisée au point d'efficacité optimale, au minimum de la courbe de coût moyen ; la firme est donc trop « grande » se dégage un « excédent de capacité ».

⁸ MILET, EMMANUEL, « approche méthodologique au cours d'introduction à la micro économique », <http://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207810-concurrene.monopolistique-definition-traduction-et-synonymes/Utilisé>.

2-4-2 Les Critiques de la concurrence monopolistique

Les théories de Chamberlin ont soulevé de nombreuses questions et critiques, parmi les critiques « externes » on peut noter celles de l'école de Chicago qui récuse l'idée de construire une théorie fondée sur le réalisme des hypothèses en même temps qu'elle suppose en conclusion largement antilibérales que portent souvent les économistes de la concurrence imparfaite.

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux critiques internes en en différenciant trois principales. La première porte sur le caractère statique du raisonnement (un ensemble de propositions enchaînées les une aux autres et orientées vers une conclusion aboutissant à une conséquence), La seconde sur le statut de l'entreprise (sa forme juridique) et la troisième sur le flou de la conception d'industrie.

2-4-3) Les caractéristiques de la concurrence monopolistique

- plusieurs vendeurs qui ont pour but d'attirer le même groupe de consommateurs.
- La différence des produits : chaque entreprise met en place un produit qui présente des différences importantes ou au moins légèrement de ceux des concurrents.
- Une libre entrée : les entreprises ont la possibilité d'entrer et de sortir d'un marché sans interdiction.

2-5) Mesure de la structure du marché

On peut donner une définition économique précise de la puissance sur le marché, mais il est difficile de la mesurer concrètement.

En matière de concurrence, le pouvoir de marché est déterminé à l'aide d'une analyse structurelle du marché, notamment du calcul des parts de marché, qui oblige à examiner s'il existe d'autres producteurs des mêmes produits ou de produits substituables.

Pour déterminer le type de marché, la première solution est de compter le nombre d'acteurs sur le marché. Or, il peut y avoir beaucoup d'entreprises sans que la concurrence soit forte si chaque firme se concentre sur un créneau.

Pour tenir compte du fait qu'un petit nombre d'entreprises représente une grande partie de la production on utilise l'indice de concentration du marché ou indice de Herfindahl-Hirschmann (IHH). Il mesure la concentration du marché en additionnant les carrés des parts de marché de toutes les entreprises du secteur.

3) La différenciation verticale et horizontale dans une structure du marché

L'importance de la différenciation a toujours été reconnue comme primordiale dans des situations de concurrence imparfaite. L'idée même du pouvoir monopolistique est inséparable de celle de la différenciation puisque même dans un marché bien protégé, la rentabilité d'un monopoleur sera négligeable s'il existe des biens substitués à son produit

3-1) La différenciation horizontale et la structure de marché

La firme peut choisir le type de son produit, chaque produit étant en concurrence directe seulement avec ses voisins. Les consommateurs sont distribués selon leurs préférences par rapport aux différents types du bien en question. L'emplacement de chaque consommateur indique sa quantité préférée et une augmentation ou diminution par rapport à cette quantité constitue une perte d'utilité pour cet individu. Au niveau de l'offre, même si on suppose que la technologie permet un continuum de spécifications possibles, en présence de coût fixe seul un nombre fini de variantes sera produit. Par conséquent, plusieurs consommateurs seront dans l'impossibilité de se procurer leurs types et devront choisir à prix égaux, la variante la plus proche de où ils sont installés. Donc à prix égaux il n'existe pas d'unanimité entre les consommateurs en ce qui concerne le classement des biens. C'est la situation de la différenciation horizontale.

On voit donc que la concurrence monopolistique et la différenciation horizontale ont un point commun, le cas de variété où il y a désaccord entre consommateurs quant à leurs préférences par rapport aux différents types de bien. Alors qu'en concurrence monopolistique la concurrence entre les variantes d'un bien est symétrique, en différenciation horizontale le système de demandes forme une chaîne où chaque demande n'est directement influencée que par les prix des variantes avoisinante, de sorte que la concurrence est plutôt localisée.

3-2) La différenciation verticale et la structure de marché

Dans le cas où la différenciation est caractérisée par des différences de qualité. Abstraction faite des différences de prix, les consommateurs sont unanimes quant au classement des types de bien en question, ce qui nous permet d'utiliser le terme qualité sans ambiguïté. L'évaluation unanime de la qualité établit un ordre dans l'ensemble de variantes du bien disponibles dans le marché et de ce fait le degré de substituabilité varie inversement avec les différences de qualité. Ceci fait appel à un modèle d'adresse, qu'on définira comme différenciation verticale.

La différenciation est due à une seule caractéristique, le classement des différentes qualités se fait selon la quantité de la caractéristique contenue dans chaque spécification du bien. Si les préférences individuelles n'atteignent qu'un seul sommet, celui-ci se situe maintenant à une extrémité du segment des qualités et la demande de chaque produit n'est directement influencée que par les prix des variantes.

La différenciation verticale est la présence de la propriété du nombre fini d'entreprise, selon laquelle il existe un nombre maximal d'entreprises qui peuvent obtenir des ventes positives. Le

nombre dépend de la dispersion des revenus des consommateurs, mais il est indépendant de la relation entre le coût fixe nécessaire à l'introduction d'une nouvelle qualité et la taille du marché.

En conclusion, on peut dire que, Les stratégies de différenciation de l'entreprise, qu'elles portent sur ses produits ou sur sa clientèle, sous les différentes formes analysées (gamme, segmentation), permettent à l'entreprise d'élargir ses marchés, d'accroître ses parts de marché et d'améliorer sa rentabilité, ce qui lui fournit les moyens financiers de sa croissance future.

Nous avons choisi la SARL RAMDY comme entreprise d'accueil afin de mettre en évidence notre stage pratique en réalisant une étude et analyse sur la stratégie de différenciation des produits laitiers dans une dynamique concurrentielle.

Au niveau de ce chapitre, nous tenterons de mettre en pratique, ce que nous avons présenté dans les deux chapitres théoriques à travers une étude de cas. A cet effet, nous avons subdivisé ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil et son évolution, puis nous essayerons d'analyser la stratégie de la différenciation des produits au sein de l'entreprise RAMDY dans une dynamique concurrentielle ainsi que nous présentons les différents moyens de cette entreprise qui influence sur la stratégie de différenciation et son avantage concurrentiel sur le marché.

Section 01 : présentation de la SARL Ramdy

Dans la présente section nous allons présenter d'abord la SARL Ramdy et son historique, sa mission et son rôle sur le marché.

1-1) Le statut juridique de Ramdy

La création d'une entreprise est une étape difficile à réaliser. La Sarl Ramdy a été créée un statut juridique adapté à ses besoins, pour cela il est important d'étudier les spécificités de chaque forme juridique (voir le tableau ci-dessous) :

Tableau N°1 : Identification de la SARL RAMDY

Raison sociale	SARL RAMDY
Statut juridique	Privé
Siège social	Zone d'activité : TAHARACHT-AKBOU-Bejaia
Type d'activité	Fabrication de : lait, yaourt, fromage, citronna
Unités	AKBOU : Zone d'activité industrielle Taharacht-Akbou BP-68 E O6200-Bejaia Téléphone : +213(0)34 19 62 58/60/78/61/33 Fax : +213(0) 34 19 62 59 Email : laiterie.ramdy@hotmail.com Site web : http://www.ramdy-dz.com
Capital social	208.885.248 Da
N° Registre de commerce	97 B 01820226
N° Identification fiscal	0996 0625 030556 31

Source : Notre enquête étalée de période 14-05-2021 à 14-06-2021

1-2) Historique de l'entreprise Ramdy

La SARL Ramdy EX laiterie DJURDJURA a été fondée en 1983 par le groupe BATOUCHE, qui a créé une petite unité de fabrication de yaourt dans la région de « Ighzer Amokrane » avec des moyens très limités. Depuis, plusieurs étapes importantes marquant son existence :

En 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités (yaourts, pâtes fraîches et desserts).

Deux ans plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activités « TAHARACHT AKBOU » triplant, ainsi sa capacité de production en fromage fondus.

En juin 2004, la SARL DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir « SARL RAMDY », aujourd'hui les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts. Depuis, l'entreprise produit d'autres gammes de yaourt et fromage.

Face aux changements qui ont marqué l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie planifiée vers une économie de marché et particulièrement dans le domaine de l'agroalimentaire et les produits de consommation de masse. La faiblesse de la production nationale avait pour conséquence une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Afin de redynamiser ce secteur plusieurs entreprises privées ont investi des capitaux importants, c'est le cas de la « SARL RAMDY ». Cette dernière est implantée dans la zone industrielle de « TAHARACHT », un véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de production agroalimentaire est en cours d'expansion. En effet, cette situation géographique offre à l'entreprise plusieurs avantages : son usine se situe en petite Kabylie dans la vallée agricole, elle se trouve à 170 Km à l'est de la capitale Alger et 60 Km de Bejaia, et aussi à 02 Km d'une grande agglomération. Aussi, elle se trouve à quelques dizaines de mètres de la voie ferrière.

Donc la région présente plusieurs atouts : Aéroport, port, pôle universitaire.

1-3) La mission de la SARL Ramdy¹

La mission pour la Sarl Ramdy est la base de la vision pour l'entreprise, elle décrit le but principal et justifie la présence de ses produits ou de ses services sur le marché. La mission de l'entreprise Ramdy est basée essentiellement sur les points suivants :

- Améliorer les ventes dans le temps par rapport à la concurrence
- Satisfaire les besoins des consommateurs.
- Sa stratégie vit au développement des marchés afin d'avoir une part de marché importante.
- Le rôle de Ramdy ne s'arrête pas à la satisfaction des besoins des consommateurs mais l'entreprise doit proposer de nouveaux produits.
- Satisfaire les besoins des consommateurs et assurer la croissance.

¹ Document interne de l'entreprise Ramdy

- Améliorer les conditions de travail et répondre aux attentes des salariés et former les salariés à la nouvelle technologique.

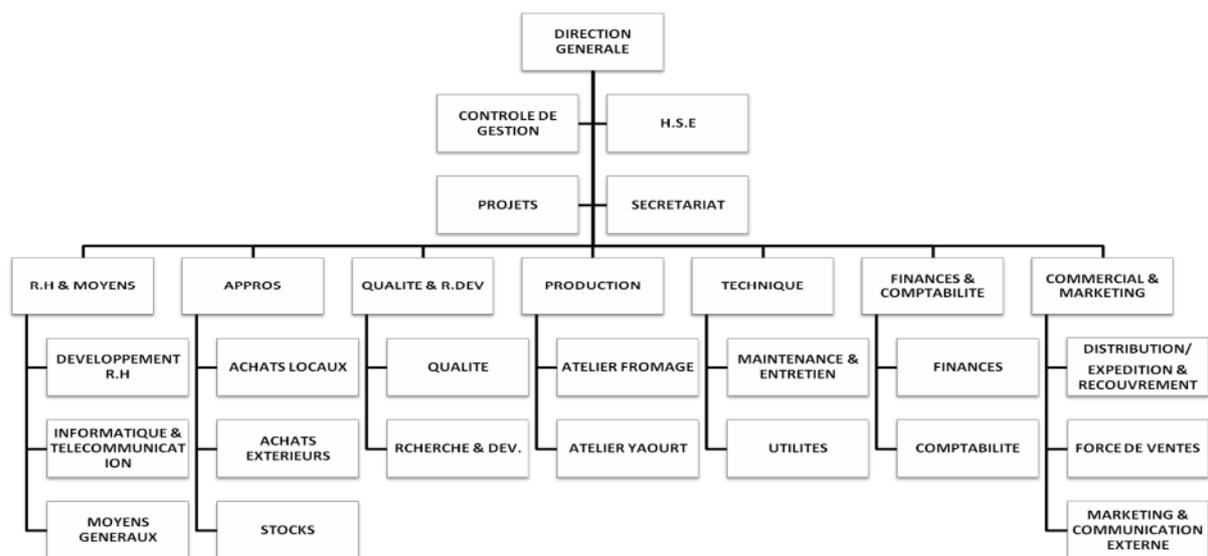
1-4) Les objectifs de la SARL Ramdy

- Offrir la meilleure qualité des produits à la clientèle
- Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise
- Donner une meilleure image à l'entreprise
- Diversifier ces produits sur le marché
- Mise en place de ses produits sur le territoire national

1-5) La structure de l'entreprise Ramdy

La structure de l'organisation d'accueil Ramdy définit les relations hiérarchiques et fonctionnelle entre les divers collaborateurs et contrôler ses activités. Il s'agit de : (voir le schéma ci-dessous) :

Schéma N°01 : l'organigramme de la direction générale



Source : Document interne de l'entreprise.

1-6) La Sarl SOUMMAM

La Laiterie SOUMMAM d'Akbou est spécialisée dans la production de yaourts et crème dessert.

A son démarrage, la Laiterie comptait une seule ligne de production d'une capacité de 4 000 pots / heure et une vingtaine de salariés. En mai 2000, cette unité s'est implantée dans son nouveau site de Taharacht (Akbou, Wilaya de Bejaia) avec des capacités de production plus importantes qui atteignent aujourd'hui une moyenne de plus de 2,5 millions pots / jour

et emploie pas moins de 900 personnes dont une forte proportion d'ingénieurs et de techniciens., Son capitale sociale est de 15 000 000.00 DA. L'Organigramme de l'entreprise est illustré à la figure 5.

L'entreprise possède une gamme de production variée de plus de 30 produits différents et 17 lignes de production composées d'équipements récents et une technologie appropriée.

L'unité livre ses produits à travers tout le territoire national, grâce à :

- Une infrastructure de stockage sous froid de plus de 20 000 m³ répartie en 1 dépôt central et 4 dépôts régionaux (Oran, Alger, Constantine et Annaba) ;
- Un réseau de distributeurs agréés repartis à travers la presque totalité des wilayas du pays.

La Laiterie SOUMMAM exporte depuis 2001 ses différents produits à la Libye et compte conquérir, dans les années à venir, d'autres marchés étrangers.

En outre, à partir de l'année 2010, La Laiterie SOUMMAM a entamé la création de sa propre pépinière de génisses pour satisfaire ses besoins en lait cru, dans l'optique de réduire sa dépendance vis-à-vis de la poudre de lait d'importation. L'unité a aussi mis en place 13 centres de collecte opérationnels pour faciliter l'acheminement du lait de l'éleveur à l'unité de transformation.

Section 02 : La dynamique concurrentielle de différenciation des produits de la SARL Ramdy

Dans cette section nous allons présenter la stratégie de différenciation des produits de la SARL Ramdy dans une dynamique concurrentielle et nous essayerons de répondre aux hypothèses pour répondre à la problématique posée : **Comment l'entreprise de production laitier agit-elle, dans le cadre de la différenciation de ses produits, dans un environnement concurrentiel ?**

Pour répondre à cette problématique nous avons menés un travail de recherche et une analyse précise au sein de Ramdy.

2-1) La dynamique concurrentielle de la SARL RAMDY et l'analyse de différenciation des produits :

L'entreprise SARL RAMDY possède-elle à des organisations du travail afin d'être compétitive.

2-1-1) L'application de l'entreprise Ramdy les cinq forces de porter et l'analyse de différenciation des produits :

L'analyse concurrentielle pour l'entreprise Ramdy est effectuée à travers les cinq forces de porter sont les suivants :

a) La rivalité entre firme du secteur

La rivalité entre les firmes au niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux. D'abord pour l'entreprise Ramdy la taille et le nombre des concurrents qui entrent en ligne de compte sont distingués en 4 concurrents ce qui applique une forte compétition pour l'entreprise sur le marché des concurrents.

b) La menace d'entrée (Les barrières à l'entrée)

L'entreprise Ramdy est sensible à l'arrivée de nouveaux entrants. On peut distinguer deux entreprises de taille significative qui intervient dans le même secteur (DANONE, SOUMMAM) qui souhaitent de conquérir le domaine d'activité, en proposant des prestations sur la branche de production à leurs clients, ou à leurs nouveaux clients.

c) Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de l'entreprise Ramdy disposent d'un pouvoir de négociation important, notamment en raison de leur connaissance tarifaire de leur profession et de leur pratique et leur fonction achat.

Les clients ont une exigence sur la qualité de produit qui résulte le travail de l'entreprise.

d) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs présentent une opportunité pour la SARL Ramdy, car ils sont fidèles et ne présentent aucune menace pour l'entreprise. L'entreprise les voit comme une garantie pour les conserver sur le marché et assurer l'entreprise d'une rentabilité financière.

e) La menace de produit de substitution

Pour l'entreprise SARL Ramdy il n'existe pas le produit de substitution pour le mettre sur le marché.

2-2) La stratégie de différenciation des produits au sein de la Sarl Ramdy

L'entreprise Ramdy différencié ses produits par rapport à ses concurrents par plusieurs méthodes, moyens et techniques toutes en commençant par le packaging, la qualité, le prix, la distribution et la disponibilité de leur produit au territoire national. Ces différenciations permettent la solvabilité de l'entreprise Ramdy sur un marché des concurrents et permet d'avoir un avantage concurrentiel.

2-2-1) la gamme des produits de Ramdy

a) Pôle d'activité yaourt et crème dessert

- Yaourt aromatisé : mono 100 grs (fraise, banane, pêche, fruits des bois, vanille).
- Multi aromes 100 grs (Pack rouge, pack jaune).
- Multi aromes mini 70 GRS.
- Yaourt Nature 100 GRS.
- Yaourt Aux fruits : fraise, abricot, pêche et fruits des bois.
- Brassé Aux fruits : fraise, abricot, pêche et fruits des bois.
- Crèmes dessert : Flan caramel nappé 90 GRS, Caramel (90 GRS, 70GRS), Chocolat (90 GRS, 70 GRS), Cookies 90 GRS, Cappuccino 90 GRS.
- Brassé Aromatisé à boire en sachet 800 GRS : Fraise, Citron
- Flan nappé.

b) Pôle d'activité Fromage

- Fromage portion : 16 PS Ramdy, 16 PS Ramdy, 16 PS Huile d'Olive, 08 PS Huile d'olive, 16 PS tartin, 08 PS Tartin.
- Fromage Barre : Barre Ramdy 1700 GRS, Barre Ramdy 900 GRS, Barre Ramdy 600 GRS, Barre Ramdy 300 GRS.
- Fromage en vrac

c) Pôle d'activité boisson

Citronnade en sachet 1 Litre, Orangeade en sachet 01 Litre.

La gamme de l'entreprise RAMDY compris plusieurs produits avec différents goûts et qualités pour répondre aux besoins de ses clients et essayer le plus possible d'avoir une part sur le marché par rapport à ses concurrents dans le secteur de fabrication des produits laitiers.

2-2-2) Les orientations de la gamme des produits de RAMDY

De façon à rester compétitif sur le marché, il est essentiel de faire évaluer la gamme de produits, l'entreprise Ramdy considère trois axes de gestion de la gamme sont :

A) Au niveau de développement

Selon ce niveau l'entreprise Ramdy a été décidé de suivre trois stratégies de différenciation pour développer son produit par rapport à ses concurrents sont les suivants :

A-1) Stratégie de Lancement d'un nouveau produit

En 2020 l'entreprise Ramdy a été lancé le yaourt en bouteille et le yaourt miellé aux céréales ainsi Lben au bifidus actif. Aussi elle a été décidé de développer les emballages (packaging) et porte une modification pour son logo.

A-2) Stratégie de différencier le packaging : La SARL Ramdy concéderait le packaging comme acteur de différenciation au sein d'un processus de choix dans un univers concurrentiel. L'entreprise Ramdy différencie son packaging par rapport à ses concurrents avec un dessin sur l'emballage.

Le dessin des vaches sur son emballage exprime aux consommateurs que c'est un produit fabriqué par le lait de vache. Ainsi, l'entreprise RAMDY différencie la forme de l'emballage et permet de faciliter le stockage et la distribution de produit au marché.

A-3) Stratégie de différencier la qualité des produits par rapport aux concurrents

Nous prenons un exemple sur un marché des concurrents et nous comparons les composantes de produit de la boîte de fromage de Ramdy et la boîte de fromage de délice de Soummam.

Tableau N° 02 : Comparaison entre La valeur énergétique moyenne de fromage de Ramdy et fromage top Soummam de 8 portions

Les concurrents Valeur en 100 g	Ramdy	Soummam
Calorie	242 g	214,84 g
Lipide	20 g dont acides gras saturés	17g dont acides gras saturés (9,5 g)
Glucide	6 g dont sucres	5,96 g dont sucres 5,96 g
Protéine	9,5	9,5 g
Calcium	400mg	265 mg
Sel	0,95 g	2,1 g

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Ramdy.

D'après les données de Ramdy le consommateur estime que c'est un fromage fondu au lait de vache présenté en emballage de 120g (8) portions qui a une consistance fondante, crémeuse, ainsi d'après l'emballage le consommateur arrive à découvrir la valeur énergétique moyenne de fromage Ramdy est de 242 calories au 100 grammes soit 9,5 grammes de protéines, 20 G de lipides, 6 grammes de glucides et 0,95 grammes de sel. Par contre le top Soummam est une préparation fromagère à tartiner avec moindre valeurs énergétiques.

La qualité de produit pour l'entreprise permet de donner une image de luxe auprès des consommateurs et lui permet de choisir le produit selon leur gout et la bonne qualité sur le marché.

B) Au niveau de l'adaptation :

En 2020 la Sarl Ramdy a été modernisé ses produits pour répondre aux attentes des consommateurs :

Tableau N°3 : La modernisation menée par Ramdy

Innovateur	Segment	Année	Contenue de modernisation	Description
Ramdy	- Yaourt en pot - Yaourt à boire - Bifidus	2020	Lancement des yaourts miellés aux céréales et yaourts en bouteille et Lben au bifidus à des prix raisonnables	Produit en marque pure et produits naturels de bonnes qualités

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

C) Niveau de réduction

La Sarl Ramdy a été déjà annulé un fromage GUIZMO et TONNUS étaient distribués sur le marché à cause qu'il n'a pas eue une grande part sur le marché et même il n'a pas pu à satisfaire les consommateurs puisque le fromage était une préparation fromagère avec l'amidon et d'autre matières avec moins de valeurs énergétiques. Même si ce produit était proposé avec un prix bas mais sa préparation a eu un échec sur le marché et auprès des consommateurs, ce qui a poussé l'entreprise Ramdy à arrêter temporairement ce produit.

2-3) La stratégie de différenciation des prix par rapport aux d'autres concurrents :

LA fixation des prix de vente est une décision la plus délicate pour l'entreprise Ramdy, car elle doit considérer le prix du concurrent, le cout final de produit et le prix psychologique des consommateurs. Par exemple :

Tableau N°4 : les différents prix de vente à la sortie d’usine et sur le marché entre les concurrents

L’entreprise	Le produit	Le prix
Soummam	DJNINA aux fruits	25 à 30DA
	PANA COTA	25 à 30 DA
	Yaourt étuvé aromatisé	15 à 17 DA
Ramdy	Yaourt brassée aux fruits	20 DA à 25 DA
	Yaourt étuvé aromatisé	15 DA à 17 DA

Source : Notre enquête.

D’après ce tableau nous constatons que Ramdy est basé beaucoup plus sur les prix de concurrent et que ses prix soient inférieurs ou égales par rapport à eux. Donc en estime que le yaourt étuvé aromatisé a une forte demande par les consommateurs sur le marché par rapport à la demande sur les yaourts brassés aux fruits dès que les prix son élevé.

2-4) la stratégie de différenciation de la distribution et la disponibilité des produits par rapport aux concurrents :

2-4-1) Le circuit de distribution de la SARL RAMDY

Le circuit de distribution il s’agit du chemin emprunté par le produit pour arriver jusqu’à l’utilisateur final.

L’entreprise Ramdy a le choix de mettre en place le circuit de distribution qu’il souhaite que ce soit un circuit directe ou indirecte en fonction de ses objectifs et selon un certain nombre de critères. Ramdy a décidé de distribuer ses produits à travers trois types de circuits :

2-4-1-1) Le circuit ultracourt

En parle d’un circuit ultracourt ou circuit directe si la mise à disposition relie directement sans intermédiaire.

Figure N°11: représentation de circuit ultracourt



Source : réalisé par nous même à partir des données de l’entreprise.

2-4-1-2) Le circuit court

Le circuit court adopté par Ramdy est composé d’un seul intermédiaire exerçant la fonction de détail.

Figure N°12 : représentation du circuit court de RAMDY



Source : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

Dans ce cas les seuls détaillants qui sont en relation direct avec la SARL RAMDY sont des agents qui achètent en grandes quantités comme les grandes surfaces et les superettes. RAMDY en adoptant ce type de circuit arrive à rester en contact direct avec ses clients pour une meilleure connaissance de leurs besoins.

2-4-1-3) Le circuit long

Le circuit long est un circuit de distribution qui comporte plusieurs niveaux d'intermédiaires entre le producteur et le client final.

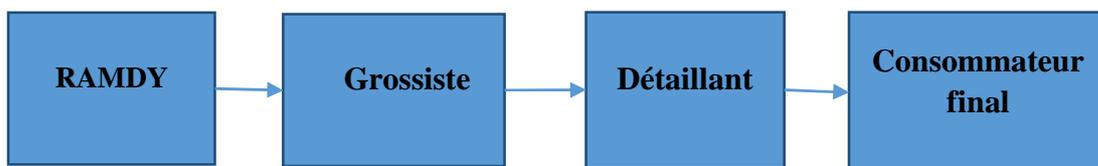
La Sarl RAMDY a choisi de distribuer ses produits à travers trois types de circuit long :

Le circuit long composé de grossiste et de détaillant, Le circuit long composé de distributeur et de détaillant, Le circuit long composé de distributeur, de grossiste et de détaillant.

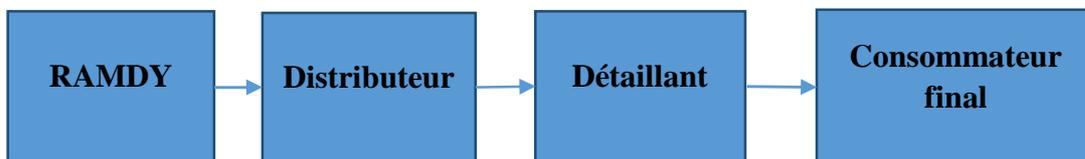
Le schéma suivant montre les composantes des trois circuits longs de la SARL RAMDY

Figure N°13 : représentation du circuit long de RAMDY

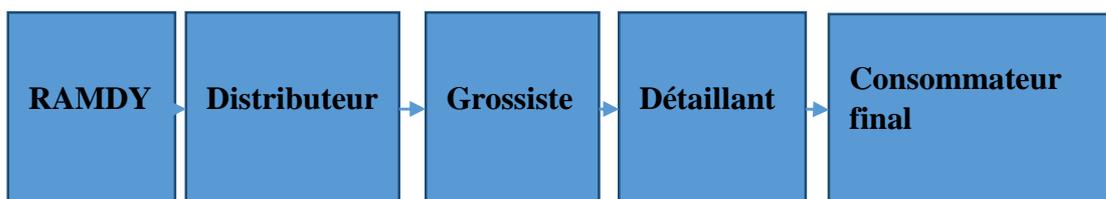
Premier circuit :



Deuxième circuit :



Troisième circuit :



Source : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

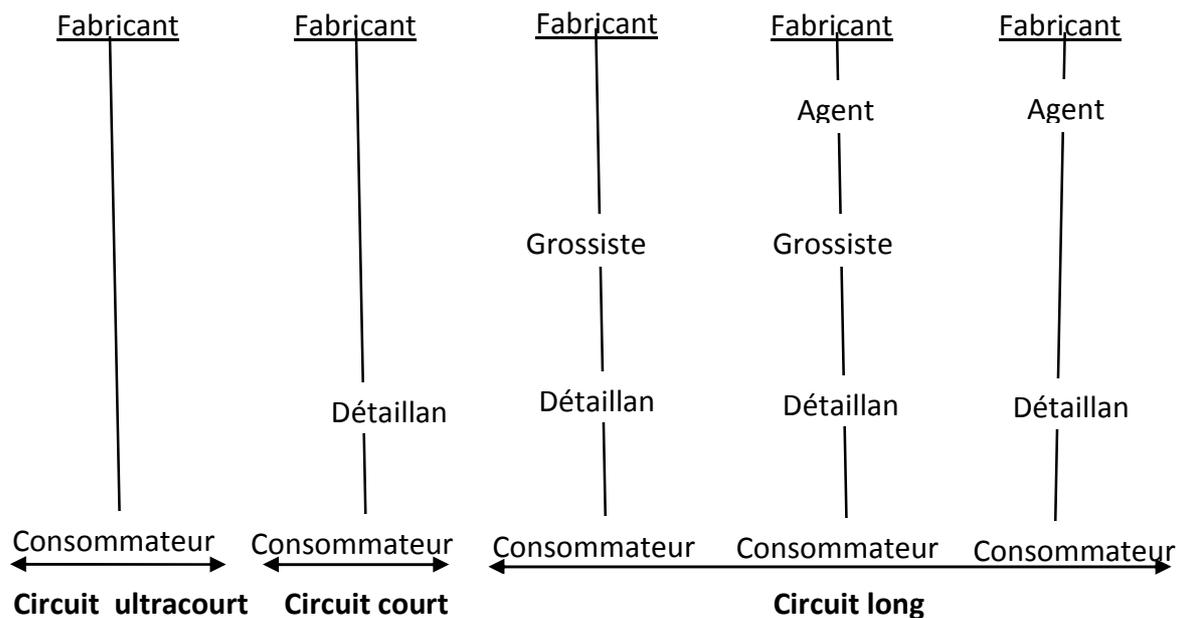
En appliquant ces circuits, la SARL RAMDY permet la répartition géographique de ses ventes de la complémentarité territoriale de 46 % des distributeurs et grossistes, et arrive à réduire les coûts de sa distribution en la confiant à ces intermédiaires.

Ce type de circuit fait perdre à Ramdy le contact direct avec sa clientèle finale et avec les détaillants, la plupart des grossistes et distributeurs de Ramdy sont des distributeurs multicartes et présentes plusieurs marques concurrentes aux détaillants.

L'objectif de la SARL Ramdy dans l'adoption de ces circuits de distribution est :

D'abord d'exposer ses produits dans les différents points de vente sur les quinze (15) Wilaya De territoire national, et qui se situent dans des zones ou des régions éloignées de l'entreprise. Le second objectif de Ramdy est de rentabiliser ses ventes en minimisant les coûts de distribution.

Figure 14: représentation des différents types de circuit de distribution de la SARL Ramdy



Source : réalisé par nous-même selon les données de l'entreprise.

2-4-2) La disponibilité des produits de Ramdy sur le territoire national

Le produit de la SARL Ramdy n'est pas totalement disponible sur le territoire national mais uniquement sur les Wilaya couvertes par les réseaux de distributions (15 Wilaya).

La disponibilité de produit de Ramdy est présentée ci-dessus :

Figure N°15 : la part de marché de Ramdy dans le secteur du yaourt par rapport aux d'autres concurrents



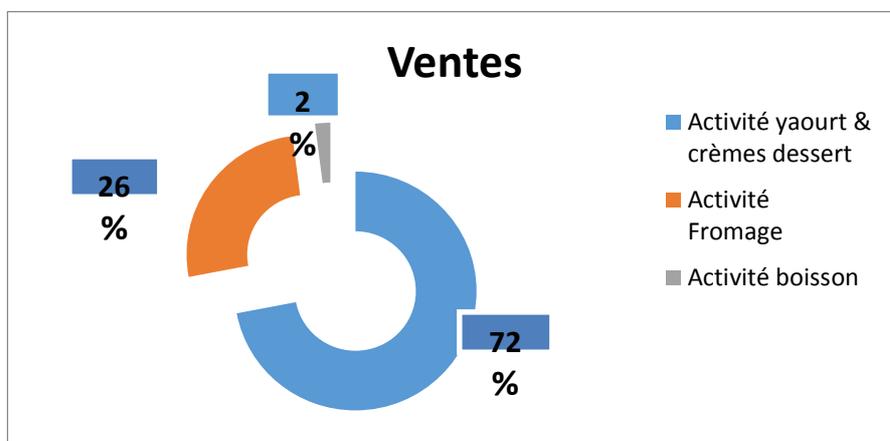
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

La capacité de production de RAMDY est en croissance d'une année à une autre, aujourd'hui les produits de Ramdy sont présentés presque dans toutes les régions de l'Algérie.

2-5) L'activité de l'entreprise RAMDY La stratégie de la SARL RAMDY s'inscrit dans la mission d'apporter la santé aux consommateurs de ses produits au plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre au travers de trois pôles d'activité :

- Le pôle produits laitiers frais (production et distribution de yaourt, de crèmes dessert et autres spécialités laitières) qui présente 72 % du chiffre d'affaire.
- Pôle de produits fromages fondus (production et distribution des fromages fondus en portion et barre), représente 26% du chiffre d'affaires.
- Pôle d'activité boisson en sachet comme activité secondaire représente 2% du chiffre d'affaires.

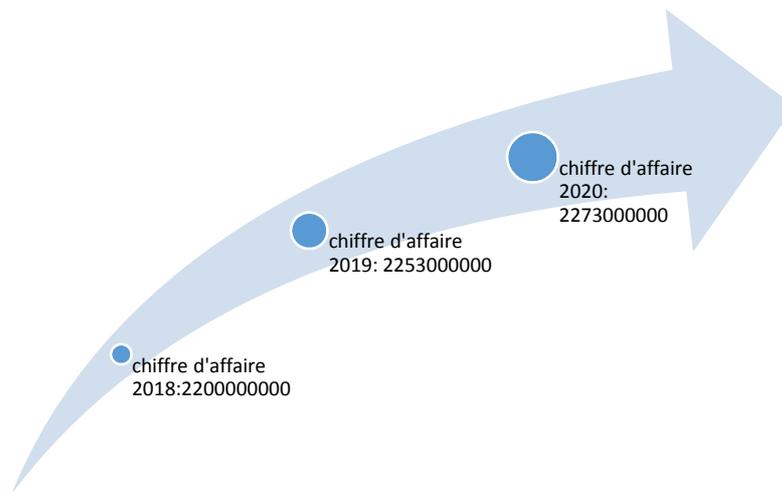
Schéma N°02 : Part de chiffre d'affaire consolidé par pôle d'activité



Source : notre enquête étalée du 14-05-2021 à 14-06-2021

On remarque que les ventes de yaourt est plus élevé par rapport aux fromage et les boissons cela exprime que le yaourt est beaucoup plus demandé par les consommateurs mais cette demande change avec le changement des saisons, lorsque le yaourt a une forte demande dans la période des études (le pôle universitaire, les établissements scolaire...), mais elle diminue à l'été à cause de la fermeture des établissements scolaires ainsi les consommateurs au moment d'été la demande des boissons sera élevé par rapport aux d'autres saisons, mais le fromage reste demander sur le marché avec un moyen raisonnable et qui détient sur le marché.

Schéma N°03 : L'évolution du chiffre d'affaire de Ramdy



Source : Document interne de l'entreprise

D'après ce schéma, nous constatons que Ramdy a marqué une augmentation de chiffre d'affaires depuis 2018 jusqu'à 2020 ce qui exprime que l'entreprise a marqué une augmentation de vente de ses produits d'une année à une autre

2-6) L'avantage de la stratégie de différenciation des produits de la Sarl RAMDY

L'entreprise RAMDY adopte-elle cette stratégie pour plusieurs avantages qu'elle souhaite s'y investir et sont souvent cités comme suit :

2-6-1) Attirer de nouveau client : La Sarl Ramdy attire de nouveau client en menant des opérations de prospection de nouveau distributeur dans les Wilaya ou elle n'est pas encore présente.

Selon Mr Bendenni Sofiane, nous a annoncé que Ramdy mis en œuvre des actions présentées ci-dessous afin de fidéliser d'avantage ses clients et d'attirer les non clients :

Faires des remises très importantes pour ses clients et assurer un support technique et fournissez-leur du matériel d'installation gratuit.

2-6-2) Construire une image de marque : La construction de l'image de marque pour l'entreprise Ramdy est marquée par la qualité constante de ses produits ainsi que par leurs disponibilités. Elle dispose également d'un service R et D, qui lui assure la création de nouveaux produits.

2-6-3) Rester fidèle à sa mission : Le principal avantage pour l'entreprise qui lui permet de rester fidèle à sa mission est son expérience et son ancienneté dans le domaine des produits laitiers

2-6-4) Attirer et conserver les meilleurs talents : Grâce à la politique salariale intéressante pour les salariés et en terme de revenus et avantages, la possibilité d'évolution, ... l'entreprise Ramdy attire et conserve les meilleurs talents.

Section 03 : la stratégie de différenciation et les moyens de l'entreprise Ramdy

Dans cette section nous avons essayé de présenter le rôle des richesses de l'entreprise sur la différenciation des produits :

3-1) Analyser les moyens de la Sarl Ramdy

Les richesses de l'entreprise (moyens logistiques, financiers, humains, etc.) sont considérées comme un élément essentiel au sein de l'entreprise pour effectuer leurs fonctions et activités à la bonne condition, ainsi ces richesses influencent sur la qualité et la différenciation des produits.

3-1-1) Assurance qualité²

Pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la SARL Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologiques exigées, un bloc administratif ainsi de trois grand magasin de stockage des matières premières et emballages et de deux chambres froides.

3-1-1-1) Equipement de production

- a) Atelier yaourt et crème dessert ;

L'entreprise Ramdy dispose d'une salle de poudrage bien équipé, ainsi que pour le traitement un processus de fabrication pour la production des yaourts, crème desserts et brassé est mise en place.

a-1) Equipement de conditionnement

² Document interne de l'entreprise

L'entreprise SARL RAMDY dispose des conditionneuses de différentes capacités : deux de chacune de capacité suivantes : 1200 pots/heure, 9000 pots/heure, ainsi que, une conditionneuse de capacité de 21600 pots/heure et l'autre de capacité 5000 pots/heure et deux 7500 pots/heure ce qui permet de d'augmenter la capacité de production.

a-2) Equipement de stockage

L'entreprise SARL RAMDY dispose, en plus de trois chambres froides à grandes surface :

- Chambre d'étuvage (chambre chaude)
- Chambre de refroidissement rapide
- Chambres froides pour stockage des produits semi fini

b) Atelier fromage :

Pour son atelier de fromage, l'entreprise RAMDY c'est équiper de deux salles, l'une est destinée pour la préparation du produit et l'autre pour la préparation des moules, de deux cuissons, l'une pour le fromage portion et l'autre pour le fromage barre. Pour le conditionnement du premier à savoir le fromage portion, l'entreprise s'est équipée de diverses machines de diverses capacités, dont voici la liste :

- Kustner 01 (91Ps/Mn) de capacité de production 5500PH/Heure.
- Kustner 02 (91Ps/Mn) de capacité de production de 5500PH/Heure.
- Kustner 03 (91PS/Mn) de capacité de production de 5500 PH/Heure.
- Kustner 04 (CARRE) de capacité de production de 2400 portion par heure.
- Kustner 05 (200Ps/Mn) de capacité de production de 12000 Ps/Heure.

- Deux machines pour conditionnement fromage barre : Kustner et Atia.

- Une machine Banderoleuse (Grandi)

- Deux salles bien équipées pour la mise en cartons.

3-1-1-2) Equipement de l'administration

Pour que l'information puisse circuler plus fluidement, l'entreprise s'est dotée de micros ordinateurs reliés par réseau.

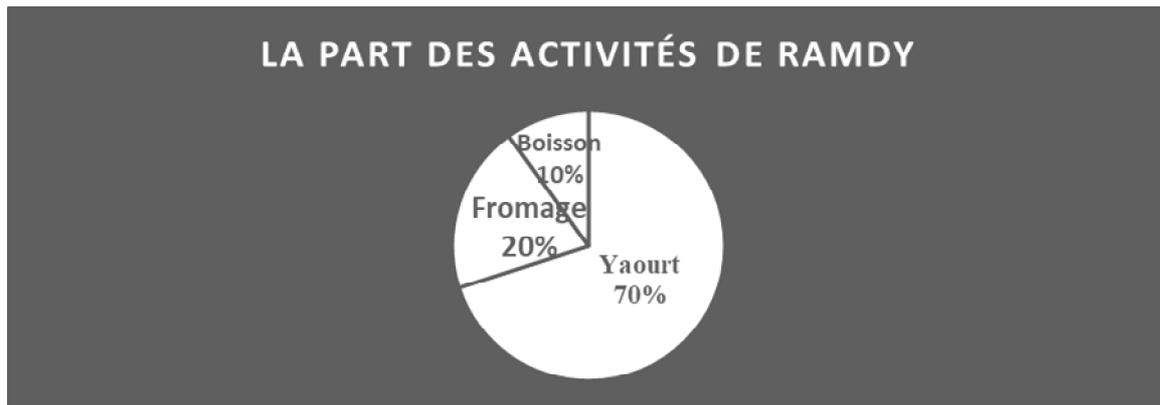
3-1-1-3) Equipement service généraux

L'entreprise s'est dotée de divers véhicules afin d'alléger et d'accélérer le travail, des véhicules comme : des clarques, des véhicules utilitaires et légers, des transpalettes.

3-1-1-4) ressources humaines

L'effectif total de la SARL Ramdy, entre cadre et maîtrise et exécutant, est d'environ 499 personnes.

Figure N° 16: la part des activités de l'entreprise Ramdy au niveau régional



Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par responsable du contrôle de gestion de Ramdy.

La disponibilité et la diversité des moyens techniques, logistiques, financières et humains permettent à l'entreprise Ramdy d'accroître sa part des activités d'une année à une autre. Malgré la forte concurrence qu'elle vécue.

3-2) Enseignements et synthèse

Cette recherche nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

- L'entreprise Ramdy fait partie d'un marché oligopolistique, elle est fondée sur la différenciation compétitive car, elle propose des services et produits différents par rapport à ses concurrents.

- L'attitude de l'entreprise Ramdy pour renforcé sa stratégie de différenciation des produits c'est d'amélioré la qualité, le prix, le packaging, la disponibilité et distribution de ses produits sur le marché à travers le temps.

A partir de ce résultat nous déduisant que la première hypothèse est confirmée. Ainsi que les richesses des moyens logistiques (humains, financiers et logistiques) interviennent dans l'amélioration de la stratégie de différenciation des produits avec une part de marché d'un pourcentage 70 % de yaourt et 20 % fromage et 10 % des boissons au niveau du secteur régional. Ce qui nous permettrons de déduisons que la deuxième hypothèse est aussi confirmée.

- La stratégie de différenciation des produits pour l'entreprise Ramdy repose sur une vision de future. Dont elle constitue une facilité de planification à long terme.

- Malgré l'intensité des concurrents de l'entreprise Ramdy sur le marché, Elle dispose des facteurs de succès tel que la qualité des produits et les prix raisonnables qu'elle fixe ainsi que la disponibilité de ses produits dans les réseaux de distribution et qui permet à l'entreprise de se positionné à la bien sur le marché des concurrents.

- L'environnement joue un rôle important pour l'entreprise Ramdy, dont elle influence sur l'amélioration ou l'échec de l'entreprise.

L'entreprise Ramdy agit-elle dans le cadre de différenciation des produits par rapport à ses concurrents par différents moyens qu'elle a et essaye d'améliorer ses moyens afin d'être plus compétitive.

Pour conclure ce chapitre, l'entreprise Ramdy suit plusieurs méthodes de stratégie de différenciation des produits pour faire face à ses concurrents sur le marché, en améliorant la qualité de leurs produits et faire une politique de prix raisonnable et accessible par tous ainsi qu'elle fait une politique de distribution directe et indirecte pour faciliter la disponibilité de ses produits dans toutes les wilayas, ou elle a fait sa distribution.

L'entreprise Ramdy, pour différencier ses produits, renforce son produit par la qualité de produit, le packaging et leur prix qui le seul facteur qui exprime la vente de produit pour l'entreprise. Ainsi, Le rôle des moyens utilisés pour répondre aux besoins et exigences de consommateurs ainsi pour qu'elle soit toujours solvable et résistante sur le marché des concurrents malgré la forte concurrence qu'elle a eu.

Conclusion Générale

Dans ce mémoire, notre préoccupation de départ est de comprendre les capacités réactionnelles de l'entreprise RAMDY, dans le cadre de sa stratégie de différenciation de ses produits, face à un environnement concurrentiel. La filière agroalimentaire des transformations laitières, dont elle est mise, est densifiée par un réseau d'entreprises de solides calibres. Ce qui fait que RAMDY est sérieusement confrontée à une forte concurrence. Si on juge le marché, sur seulement le marché Bejaoui, le marché est oligopolistique ; mais les arrivées des produits laitiers des entreprises similaires du pays tels que HODNA ou TREFFLE, rendent le marché purement concurrentiel. Notre enquête auprès de la SARL RAMDY a permis d'analyser et d'observer l'attitude de l'entreprise en ce qui concerne le renforcement et la mise en place de différenciation des produits au sein de l'entreprise et comment fait face à ses concurrents potentiels, dans le cadre de sa stratégie de différenciation.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressées au contexte stratégique auquel l'entreprise exerce, son évolution et sa concurrence. La stratégie de l'entreprise influence avec différents outils, méthodes sur le développement et l'amélioration de l'entreprise sur un marché concurrentiel.

Le choix d'une stratégie d'entreprise au détriment d'une autre est tributaire d'un diagnostic stratégique. Ce dernier, par des instruments, aide à identifier les menaces et les opportunités que peut offrir l'environnement dans lequel est mise l'entreprise, ses forces et ses faiblesses aussi. Faire une stratégie pour l'entreprise, c'est choisir une méthode pour répondre aux opportunités et aux menaces de l'environnement ainsi que répondre aux forces et faiblesses de l'entreprise avec des différents outils afin d'obtenir et défendre ses avantages concurrentiels sur le marché.

L'élaboration de cette stratégie, permet à l'entreprise d'avoir une vision d'avenir voire de l'anticiper. La planification de sa stratégie qui la garantie la bonne organisation et pour qu'elle soit plus crédible aux yeux de ses collaborateurs.

Le développement d'une entreprise s'appuie sur une étude interne et externe ainsi que sur une démarche et décision stratégique. Cette stratégie se compose de deux niveaux sont : Corporate strategy qui détermine les différents secteurs d'activité pour l'entreprise, et business strategy qui détermine la mise en œuvre dans chacun de domaine d'activité.

La mise en place de cette stratégie permet de recourir à ce qui est appelé « la démarche stratégique » qui contient ce qui suit : La segmentation stratégique et la construction d'un avantage compétitif.

Conclusion Générale

L'avantage compétitif considéré comme une stratégie appropriée doit être mise en œuvre. Les deux stratégies envisagées principalement sont : Les stratégies des coûts et stratégies de différenciation.

La stratégie de différenciation pour l'entreprise porte sur ses produits, ou sur sa clientèle, sous les différentes formes analysées (gamme, qualité, prix, segmentation, moyens ...) permettant à l'entreprise d'élargir ses marchés, d'accroître ses parts de marché, réduire la concurrence et d'améliorer sa rentabilité, ce qui lui fournit les moyens financiers de sa croissance future. Cette stratégie détermine non seulement l'évolution de la vente pour la firme et leurs relations avec leurs clients, mais aussi la santé de l'entreprise en interne. C'est donc un élément primordial de la stratégie qui peut complètement renverser la balance si elle est en difficulté.

L'avantage de cette stratégie a pour mérite d'attirer de nouveaux clients et construire une image de marque pour les consommateurs de cette marque afin qu'elle soit connue à l'échelle national ou international, ainsi qu'elle essaye de rester fidèle à sa mission et essayer le maximum de satisfaire sa clientèle soit avec un moindre prix ou par la sophistication sur le marché.

Dans un deuxième temps, notre étude nous a permis de distinguer les différentes gammes de produits de l'entreprise avec certains concurrents de la région, comme elle nous a permis de découvrir les différentes marques de produit laitier. Ainsi que, la différenciation des produits au sein de l'entreprise RAMDY est basée sur la qualité qui donne l'image pour l'entreprise. Aussi, elle se base, essentiellement, sur les prix qui est l'unique variable qui détermine ou influence la préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt, fromage), étant donné que le prix ne constitue pas à lui seul l'unique élément déterminant de la préférence des marques de yaourt par les consommateurs, et que les éléments de différenciation de prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place pour se distinguer de la concurrence. Sur un autre plan, l'entreprise RAMDY se base sur le packaging, la distribution et même la disponibilité de ses produits sur le territoire national, qui ne recouvre uniquement que 15 Wilaya. Ce qui exprime que l'entreprise a une forte concurrence sur le marché tel que DANONE qui couvre le marché international et SOUMMAM qui tient le monopole en Algérie avec un pourcentage de 50% à l'échelle national.

Puis Ramdy, qui essaye toujours de résister sur le marché en dépit du manque de moyens dont elle accuse, essaye toujours de rester fidèle à sa clientèle. L'entreprise RAMDY travaille beaucoup plus pour créer un nouvel avantage concurrentiel sur le marché pour avoir une nouvelle clientèle et essaye d'évoluer son entreprise par rapport à ses concurrents ce qui lui a permis de rester solvable durant toutes ces années sur le marché. Ce qui affirme l'hypothèse

Conclusion Générale

selon laquelle RAMDY change de vision et adapte son attitude en fonction de la situation de l'heure. Une hypothèse posée en introduction et confortée dans les résultats de l'enquête.

En d'autres termes, l'entreprise RAMDY renforce sa stratégie de différenciation à partir de fabrication d'une bonne qualité et qui correspond au goût du consommateur puisqu'elle suit les normes de production, ainsi qu'elle produise avec les prix acceptables par tous. Même s'il y'a des consommateurs ou des clients qui préfèrent un produit de haute qualité malgré la cherté, mais l'entreprise préfère de fabriquer des produits avec différents prix qui permet l'évolution de son entreprise sur le marché.

Dans un dernier temps, nous avons essayé de comprendre le rôle des moyens utilisés par l'entreprise pour rendre possible la stratégie de différenciation. Ces moyens matériels et immatériels (logistique, financier, humain) influencent sur la rentabilité de chiffre d'affaire de l'entreprise et la production des produits laitiers au sein de cette entreprise, où les ouvriers utilisent leurs capacités et compétences pour différencier ou innover de nouveaux produits sur le marché. Ce qui permet d'élargir le positionnement de cette entreprise sur le marché.

Malgré le manque des matériaux logistiques (uniquement 3 camions), ce qui pénalise la densification de l'opération de distribution des produits de l'entreprise RAMDY sur d'autres régions nationale. Ceci dit, ce constat induit des manques à gagner, ce qui freine l'élan de l'entreprise en matière de couverture du marché. Ceci dit, la deuxième hypothèse est, bien évidemment, confirmée. La différenciation compétitive des produits chez RAMDY répond à au préalable de disponibilité de moyens logistiques importants. Faute de ces derniers, comparativement au concurrent direct, un manque à gagner est fortement enregistré tout en cédant des parts en attendant des jours meilleurs. Ce qui explique, parfaitement, que le recours à la différenciation des produits est le fruit seul de l'adaptation de la stratégie en fonction des conditions de l'heure. Autrement dit, RAMDY, adopte intelligemment, une différenciation compétitive en jouant sur des caractéristiques pouvant intéresser certaines clientèles qui ne trouvent pas pleinement à leur goût ce que proposent les autres entreprises, ou qui simplement veulent elles-mêmes se différencier par rapport à la masse des autres consommateurs ou utilisateurs. RAMDY se différencie, aussi, de ses concurrentes grâce aux différentes gammes. Il peut s'agir parfois de simples détails ou nuances qui font que ces clients penseront mieux y trouver leur compte.

Par ailleurs, dans ce qui suit, nous avancerons les limites et les perspectives de cette recherche que nous laisserons ouvertes pour les futures recherches du même ordre :

Conclusion Générale

1. Les limites de cette recherche

- La 1^{ère} limite qu'on peut évoquer est relative à la méthode de recherche et méthode de poser des questions efficaces au sein des administrateurs tel que le service commercial ou comptable et même le service de production ;
- La 2^{ème} limite est liée au produit RAMDY. Ce dernier, en fait, n'est pas le meilleur par rapport à ses concurrents ce qui a biaisé quelque part notre démarche au démarrage et ça nous le savions par avance ;
- La dernière limite de cette recherche, réside dans le fait qu'elle s'est contentée d'un travail d'enquête auprès seulement d'une seule entreprise. Or, la perspective de la présente recherche recommande un travail d'enquête étalé vers les entreprises concurrentes de la filière afin d'aboutir à des résultats probants. Sans verser dans les excuses évidentes, nous devons reconnaître que le contexte critique de crise sanitaire a quelque part freiné l'élan de notre curiosité voire de notre volonté d'aller vers le fond de notre ambition de départ.

2. Perspective de la recherche

On peut les citer comme suit :

- Découvrir l'avantage de travail d'équipe pour améliorer la qualité d'un produit et voir les relations de l'entreprise et ses clients ;
- Découvrir les attitudes de l'entreprise pour la différenciation des produits. Ce qui rend l'étude et la recherche intéressante pour nous ;
- Etudier la concurrence des entreprises sur le marché et voir comment faire face à ses concurrents dans le cadre de la stratégie de différenciation des produits.
- La recherche peut ouvrir des pistes, à l'avenir, vers les familles de différenciations de produits non traitées dans cette recherche, à savoir la différenciation horizontale et la différenciation verticale.

Résumé

La recherche menée au sein de l'entreprise dans un contexte de différenciation des produits et structure de marché sur le marché des concurrents des produits laitiers. Autrement dit, nous avons essayé d'étudier l'attitude et les moyens de l'entreprise, pour faire face à ses concurrents dans leur stade de différenciation et de voir : « comment les entreprises de production laitières agissent-elles dans leurs stade de différenciation dans un environnement de concurrence ? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi une recherche méthodologique portée sur une étude au niveau de plusieurs services administratifs au sein d'entreprise (service commercial, production et comptabilité...) ayant l'information et l'expérience dans ce domaine.

Au terme de la recherche, nous pouvons affirmer que dans la stratégie de différenciation des produits, l'entreprise Ramdy faire face à ses concurrents par plusieurs moyens logistiques, financières, humains, technologiques,...etc. Malgré la forte concurrence qu'elle a eue.

Mot clés : stratégie de différenciation, avantage concurrentiel, différenciation compétitive, positionnement, prix, qualité, moyens.

Abstract

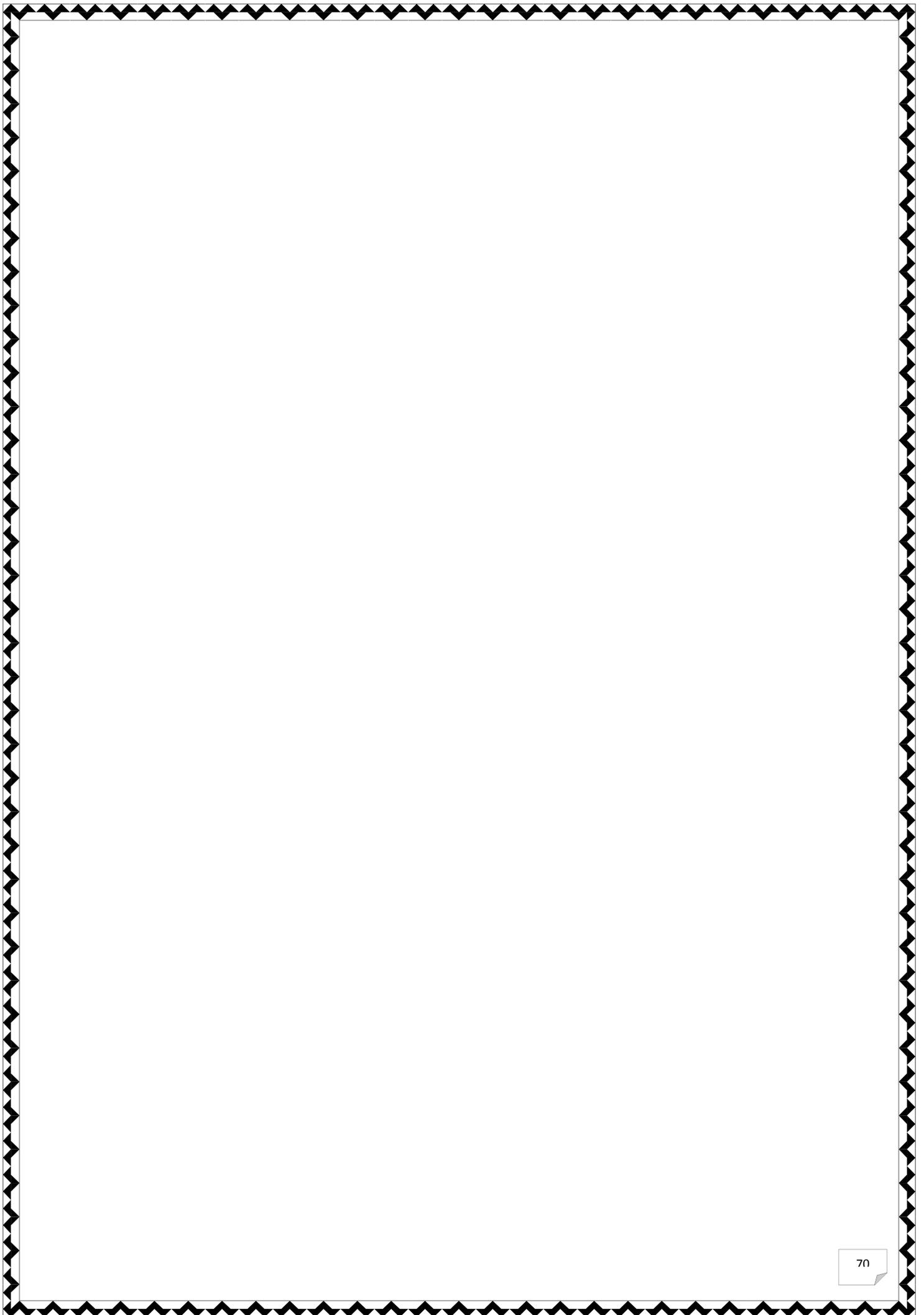
Structure in the market of dairy competitors. In other words, we tried to study the attitude and means of the company, to face its competitors in their stage of differentiation and to see : « How companies are able to dairy production are acting in their stages of differentiation in an environment of competition ? ».

Followed a methodological research carried out on a study at the level of several administrative departments within the company (sales department, production and accounting) with information and experience in this field.

We can affirm that in the strategy of production differentiation, the company Ramdy faces its compititors by several logistical, financial, human, technological means...etc. Despite the strong competition it has had.

Keyword :

Differentiation strategy, competitive advantage, competitive differentiation, posturig, prizes, quality, wherewithal.



Bibliographie

Ouvrages

- 1- Kim Huynh, Damien Besancenot, Economie industrielle, Bréal édition, 2004, p : 77-86.
- 2- Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Stratégie : les clés du succès concurrentiel, édition d'organisation, 2004.
- 3- Jean Tirole, Théorie de l'organisation industrielle, prix Nobel, édition economica, 1993-2015.
- 4- Jean-Marie Ducreux, Rene Abate, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, édition d'organisation groupe Eyrolles, 2009.
- 5- Daniel Soulié, Analyse économique et stratégie d'entreprise, édition n°1 Edicef, 1992.
- 6- Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, L'essentiel de la stratégie, édition groupe Eyrolles, 2005, 2013.
- 7- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 4^e édition Dunod, 2012.
- 8- Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e édition Bréal, 2007. P 12-30

Thèses et Mémoires

- Mazouz TH. « Analyse de la dynamique concurrentielle des entreprises du secteur des boissons en Algérie », mémoire de magister, université de Bejaia, 2020
- Olivier CATEURA. « dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie en France », thèse doctorat, université Montpellier I, 2007

Site web

- <http://www.4tempsdumanagement.com>
- <http://www.marketing-etudiant.fr>
- <http://www.leblogdudirigeant.com>
- <http://www.1min30.com>
- <https://pastel.archive-ouvertes.fr/pastel-00994956>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00110494>
- <https://ses-perso.telecom-paristech.fr/bouureau/ecoindus.html>
- <https://www.strategiedentreprisesystemedinformationetalignement/docplayer.fr>
- <https://www.introductionalastrategiedelentreprise-cloudfront.net>

Liste des figures

Figure 01 : Analyse PESTEL

Figure 02 : les cinq forces de porter

Figure 03 : chaine de valeur

Figure 04: la matrice SWOT

Figure 05 : Les composantes de business strategy.

Figure 06 : présentation DAS

Figure 07 : courbe de cycle de vie.

Figure 08 : effet d'expérience.

Figure 9 : les grands courants de la différenciation des produits.

Figure 10 : présentation de différenciation verticale

Figure 11 : présentation de circuit ultracourt de distribution

Figure 12: présentation de circuit court de distribution

Figure 13: présentation circuit long de distribution

Figure 14 : Circuit de distribution de SARL Ramdy.

Figure 15: La part de marché dans le secteur de yaourt.

Figure 16 : la part des activités de SARL Ramdy au niveau régional

Schéma N° 01 : L'organigramme de la SARL Ramdy

Schéma N° 02 : la part de chiffre d'affaire consolidé par le pôle d'activité

Schéma N° 03 : L'évolution de la SARL Ramdy

Liste des Tableaux

Tableau N°01 : identification de SARL Ramdy

Tableau N°02 : Comparaison entre la valeur énergétique moyenne de fromage Ramdy et TOP Soummam

Tableau N° 03 : La modernisation mené par Ramdy

Tableau N°04 : les prix de ventes sur le marché.

Liste des abréviations

BCG: Boston Consulting Group

CA : Chiffre d'affaire

DA : Dinars Algérien

DAS : Domaine d'activité stratégique

HSE : Hygiène, sécurité et environnement

IAA : Industrie agro-alimentaire

IHH : Indice de Herfindahl- Hirschmann

LCAC : Learned, Christensen, Andrews, Guth

Mn : Minute

PIB : Produit intérieur brut

PIMS : Profit impact of marketing strategy

PESTL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Légal

R H : Ressource humaine

R. DEV : Recherche et développement

SWOT : Stengths, Weaknesses, Opportunities, Theats. (Force, Faiblesse, Opportunités et Menace).

SARL : Société à responsabilité limité

G : Gramme



Chapitre 01

Annexes

Chapitre 02

Chapitre 03

*CONCLUSION
GÉNÉRALE*

Introduction

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction Générale05

Chapitre I : Revue de la littérature sur la stratégie de l'entreprise08

Introduction

Section 01 : Généralité sur la stratégie de l'entreprise08

1-1) Evolution et origines de la stratégie08

1-1-1) Les écoles militaires08

1-1-1-1) L'école de SUN TZU08

1-1-1-2) L'école de Carl Von08

1-1-2) De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise09

1-2) Qu'est-ce que la stratégie de l'entreprise ?10

1-2-1) Définition de la stratégie d'entreprise10

1-2-2) L'entreprise et l'environnement11

1-2-2-1) L'entreprise11

1-2-2-2) Performance de l'entreprise et performance de l'industrie.....12

1-2-2-3) La concurrence12

1-2-2-4) Les formes et les niveaux de la concurrence12

1-2-3) Démarche et diagnostic stratégiques.....13

1-2-3-1) Diagnostic externe13

1-2-3-2) Diagnostic interne.....17

1-2-4) Avantage concurrentiel20

1-2-4-1) Les sources de l'avantage concurrentiel.....20

1-2-4-2) Les piliers de l'avantage concurrentiel.....20

Section 02 : La décision stratégique21

2-1) Les décisions stratégiques.....22

2-1-1) Typologie de la décision stratégique.....22

2-1-1-1) Décision Stratégique22

2-1-1-2) Décision tactique22

2-1-1-3) Décision opérationnelle22

2-1-2) Les caractéristiques de la décision stratégique22

2-1-3) Les niveaux de la décision stratégique23

2-1-3-1) Les stratégies Corporate.....	23
A) Spécialisation	23
B) Diversification	24
2-1-3-2) stratégie d'activité ou business strategy	24
A) Présentation DAS	24
B) Les facteurs de performance dans une activité : La courbe de cycle de vie et l'effet d'expérience	25
C) Stratégie concurrentielle : domination par les couts et stratégie de différenciation	27

Conclusion

Chapitre II : Le binôme différenciation des produits et structure de marché	29
--	-----------

Introduction

Section 01 : La différenciation des produits	29
1-1) Revue historique sur la différenciation des produits	29
1-1-1) La concurrence monopolistique	29
1-1-2) La différenciation spatiale	29
1-1-2-1) Ville linéaire	30
1-1-2-2) Ville circulaire	30
1-2) Différenciation des produits	32
1-3) Les ordres de différenciation	32
1-3-1) Différenciation en termes de localisation	32
1-3-2) Différenciation en termes de caractéristique objectif	32
1-3-3) Différenciation en termes de caractéristique subjectif	32
1-4) Les causes de la différenciation	32
1-5) Les outils de la différenciation	33
1-5-1) La différenciation par le produit	33
1-5-2) La différenciation par la distribution	33
1-5-3) La différenciation par service	34
1-5-4) La différenciation par les clients	34
1-5-5) La différenciation la marque	34
1-5-6) La différenciation par la combinaison des différents facteurs	34
1-6) Les mesures de différenciation	34
1-7) Les facteurs influençant le degré de différenciation	35
1-7-1) Le choix de localisation avec plus de deux firmes	35
1-7-2) Forme des couts de transport	35
1-7-3) Distribution uniforme des consommateurs	35
1-7-4) Consommateurs ayant des goûts hétérogènes	35
1-7-5) Cout de recherche pour les consommateurs	36
1-7-6) Limites à la concurrence en prix	36
1-8) Les types de la différenciation	36
1-8-1) La différenciation horizontale.....	36

1-8-2) La différenciation verticale	36
1-8-2-1) Les limites de la différenciation verticale.....	37
1-8-3) La différenciation compétitive	38
1-9) Risque d'une stratégie de différenciation des produits	38
1-9-1) Différentiel de prix trop élevé pour maintenir la différenciation ...	38
1-9-2) Perte d'importance des facteurs de différenciation	39
1-9-3) L'imitation	39
Section 02 : La structure de marché.....	39
2-1) La concurrence.....	40
2-1-1) la concurrence parfaite.....	40
2-1-1-1) La concurrence pure et parfaite.....	40
2-1-2) La concurrence imparfaite	41
2-1-2-1) La concurrence imparfaite monopolistique	41
2-1-2-2) La concurrence imparfaite oligopolistique	41
2-2) Le monopole.....	41
2-2-1) le monopole pur.....	41
2-2-2) Le monopole discriminant	41
2-2-3) Les caractéristiques de monopole	42
2-2-4) La stratégie pour obtenir une situation de monopole	42
2-3) L'oligopole.....	42
2-4) La concurrence monopolistique	43
2-4-1) Les apports de la concurrence monopolistique	43
2-4-1-1) l'équilibre de la firme	43
2-4-1-2) L'équilibre de groupe	43
2-4-2) Les critiques de concurrence monopolistique	44
2-4-3) Les caractéristiques de la concurrence monopolistique.....	44
2-5) Mesure de la structure de marché	44
3) la différenciation verticale et horizontal dans une structure du marché.....	44
3-1) la différenciation horizontale et la structure du marché.....	45
3-2) la différenciation verticale et la structure de marché	45
Chapitre III : La dynamique concurrentiel par la différenciation des produits cher Ramy	47

Section 01 : Présentation de la Sarl Ramdy.....	48
1-1) Le statut juridique de Ramdy.....	48
1-2) Historique de l'entreprise Ramdy	48
1-3) La mission de la SARL Ramdy	49
1-4) Les objectifs de la SARL Ramdy	50
1-5) La structure de l'entreprise Ramdy	50
1-6) La SARL SOMMAM	50
Section 02 : La dynamique concurrentielle de différenciation des produits de la Sarl Ramdy	51
2-1) La dynamique concurrentielle de la Sarl Ramdy et l'analyse de la différenciation des produits.....	51
2-1-1) L'application de l'entreprise Ramdy les cinq force de Porter et l'analyse de différenciation des produits	52
2-2) La stratégie de différenciation des produits au sein de la Sarl Ramdy.....	52
2-2-1) La gamme des produits de Ramdy.....	53
2-2-2) Les orientations de la gamme des produits de Ramdy	53
2-3) La stratégie de différenciation des prix par rapport aux d'autres concurrents....	55
2-4) La stratégie de différenciation de la distribution et la disponibilité par rapport aux concurrents	56
2-4-1) Le circuit de distribution de la Sarl Ramdy	56
2-4-1-1) Le circuit ultracourt.....	56
2-4-1-2) Le circuit court.....	56
2-4-1-3) Le circuit long.....	57
2-4-2) La disponibilité des produits de Ramdy sur le territoire national.....	58
2-5) L'activité de l'entreprise Ramdy.....	59
2-6) L'avantage de la stratégie e différenciation des produit de la Sarl Ramdy	60
2-6-1) Attirer des nouveaux clients	60
2-6-2) Construire une image de marque	61
2-6-3) Rester fidèle à sa mission	61
2-6-4) Attirer et conserver les meilleurs tallent	61
Section 03 : La stratégie de différenciation et les moyens de l'entreprise Ramdy.....	61
3-1) Analyser les moyens de l'entreprise Ramdy.....	61
3-1-1) Assurance qualité.....	61
3-1-1-1) Equipement de production.....	61

3-1-1-2) Equipement de l'administration	62
3-1-1-3) Equipement service Généraux	62
3-1-1-4) Ressources Humaines	62
3-2) Enseignement et synthèse.....	63
Conclusion Générale.....	65
Résumer.....	69
Référence Bibliographique.....	70

Annexe

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des Abréviation

Table des matières

Résumé

La recherche menée au sein de l'entreprise dans un contexte de différenciation des produits et structure de marché sur le marché des concurrents des produits laitiers. Autrement dit, nous avons essayé d'étudier l'attitude et les moyens de l'entreprise, pour faire face à ses concurrents dans leur stade de différenciation et de voir : « comment les entreprises de production laitières agissent-elles dans leurs stade de différenciation dans un environnement de concurrence ? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons suivi une recherche méthodologique portée sur une étude au niveau de plusieurs services administratifs au sein d'entreprise (service commercial, production et comptabilité...) ayant l'information et l'expérience dans ce domaine.

Au terme de la recherche, nous pouvons affirmer que dans la stratégie de différenciation des produits, l'entreprise Ramdy faire face à ses concurrents par plusieurs moyens logistiques, financières, humains, technologiques,...etc. Malgré la forte concurrence qu'elle a eue.

Mot clés : stratégie de différenciation, avantage concurrentiel, différenciation compétitive, positionnement, prix, qualité, moyens.

Abstract

Structure in the market of dairy competitors. In other words, we tried to study the attitude and means of the company, to face its competitors in their stage of differentiation and to see : « How companies are able to dairy production are acting in their stages of differentiation in an environment of competition ? ».

Followed a methodological research carried out on a study at the level of several administrative departments within the company (sales department, production and accounting) with information and experience in this field.

We can affirm that in the strategy of production differentiation, the company Ramdy faces its compititors by several logistical, financial, human, technological means...etc. Despite the strong competition it has had.

Keyword :

Differentiation strategy, competitive advantage, competitive differentiation, posturig, prizes, quality, wherewithal.