



جامعة بجاية  
Tasdawit n' Bgayet  
Université de Bejaia

Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa  
Faculté des sciences Economiques Commerciales, et des  
Sciences de gestion  
Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en science  
de gestion

Option : Management des organisations

**Thème:**  
**Comportement de l'entreprise face aux  
produits concurrents : cas  
« Tchîn-Lait Candia »**

**Encadreur :**

OUAOUDIA Lounis

**Réalisé par :**

Boussoufa massinissa  
Merad yanis

Session : Juin 2014

# Remerciements

Toutes nos reconnaissances à notre encadreur Mr AOUDIA, pour son aide et son orientation durant la période de réalisation de ce travail.

Nous remercions particulièrement tous les responsables de l'entreprise Tchén-Lait Candia qui nous ont accueillis et collaborer avec nous pour la réalisation de cette étude. Notamment, le responsable marketing Mr TALBI Rafik

Nous adressons nos remerciements à tous nos enseignants en master 2, ainsi que tous nos enseignants du département des sciences commerciales. Pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire ainsi que pour leur disponibilité à répondre à nos sollicitations.

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes parents qui m'ont encouragé et qui ont tant sacrifié pour moi ;*

*Mes sœurs et mes frères*

*Mes oncles et tantes, cousins et cousines*

*Touts mes amis(es) sans exception*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travaille*

*YANIS*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes parents qui m'ont encouragé et qui ont tant sacrifié pour moi ;*

*Mes sœurs et mes frères*

*Mes oncles et tantes, cousins et cousines*

*Touts mes amis(es) sans exception*

*A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travaille*

*MASSI*

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Le marketing : Repères théoriques</b> .....	<b>04</b>
Section 01 : Le marketing : concepts et définitions.....	<b>05</b>
Section 02 : généralité sur la stratégie.....	<b>13</b>
Section 03 : Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel.....	<b>16</b>
<b>Chapitre II : Approche stratégique et opérationnelle</b> .....	<b>33</b>
Section 01 : La connaissance du marché .....	<b>34</b>
Section 02 : Le plan marketing .....	<b>43</b>
Section 03 : le marketing mix.....	<b>51</b>
<b>Chapitre III : la stratégie de Tchik-lait face à la concurrence</b> .....	<b>60</b>
Section 01 : Présentation et évolution de l'organisme d'accueil.....	<b>61</b>
Section 02 : Méthodologie de l'enquête .....	<b>76</b>
Section 03 : présentation et analyse des résultats .....	<b>89</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>117</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>119</b>
<b>Annexes</b>	

<b>Introduction générale</b> .....	
<b>Chapitre I : Le marketing : Repères théoriques</b> .....	
Section 01 : Le marketing : concepts et définitions.....	
Section 02 : généralité sur la stratégie.....	
Section 03 : Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel.....	
<b>Chapitre II : Approche stratégique et opérationnelle</b> .....	
Section 01 : La connaissance du marché .....	
Section 02 : Le plan marketing .....	
Section 03 : le marketing mix.....	
<b>Chapitre III : la stratégie de Tchik-lait face à la concurrence</b> .....	
Section 01 : Présentation et évolution de l'organisme d'accueil.....	
Section 02 : Méthodologie de l'enquête .....	
Section 03 : présentation et analyse des résultats .....	
<b>Conclusion générale</b> .....	
<b>Bibliographie</b> .....	
<b>Annexes</b>	

# Liste des figures

<b>Figure N°01 :</b>	Evolution du marketing aux Etats-Unis.....	<b>05</b>
<b>Figure N°02 :</b>	Diagnostic stratégique.....	<b>20</b>
<b>Figure N°03 :</b>	La matrice BCG.....	<b>22</b>
<b>Figure N°04 :</b>	la matrice Mc Kensey.....	<b>24</b>
<b>Figure N°05 :</b>	Matrice ADL.....	<b>25</b>
<b>Figure N°06 :</b>	les cinq forces concurrentielles.....	<b>26</b>
<b>Figure N°07 :</b>	les étapes de la réalisation de l'étude.....	<b>40</b>
<b>Figure N°08 :</b>	Etapes d'une étude de marché.....	<b>42</b>
<b>Figure N°09 :</b>	Démarche du plan marketing.....	<b>43</b>
<b>Figure N°10 :</b>	Démarche S.C.P.....	<b>44</b>
<b>Figure N°11 :</b>	Les critères de segmentation des marchés.....	<b>47</b>
<b>Figure N°12 :</b>	Le choix du lait UHT.....	<b>63</b>
<b>Figure N°13 :</b>	réseau de distribution de Tchik-lait Candia.....	<b>67</b>
<b>Figure N°14 :</b>	perception de l'environnement par rapport a la menace.....	<b>87</b>
<b>Figure N°15 :</b>	le degré de la menace des concurrents.....	<b>88</b>
<b>Figure N°16 :</b>	Taux de perte des clients.....	<b>89</b>
<b>Figure N°17 :</b>	les raisons d'infidélité des clients en faveur produits concurrents ....	<b>90</b>

<b>Figure N°18 :</b>	le degré de l'application l'étude de marché.....	91
<b>Figure N°19 :</b>	l'impotence donnée à la veille.....	92
<b>Figure N°20 :</b>	l'application du système d'information.....	93
<b>Figure N°21 :</b>	les différents objectifs de l'entreprise.....	94
<b>Figure N°22 :</b>	le degré de la durée des objectifs.....	95
<b>Figure N°23 :</b>	La place et l'importance du marketing.....	96
<b>Figure N°24 :</b>	L'effort marketing par rapport aux 4 P.....	97
<b>Figure N°25 :</b>	la segmentation de l'entreprise.....	98
<b>Figure N°26 :</b>	Le positionnement des produits de l'entreprise.....	99
<b>Figure N°27 :</b>	l'offre des produits inexistantes chez les concurrents.....	100
<b>Figure N°28 :</b>	Les attentes des clients vis-à-vis la gamme des produits.....	101
<b>Figure N°29 :</b>	l'importance de l'innovation.....	102
<b>Figure N°30 :</b>	fixation des prix des produits.....	103
<b>Figure N°31 :</b>	la comparaison des prix de l'entreprise Tchou-lait.....	104
<b>Figure N°32 :</b>	l'utilité des moyens de communication pour l'entreprise.....	105
<b>Figure N°33 :</b>	Les moyens de communication de l'entreprise Tchou-lait Candia.....	106
<b>Figure N°34 :</b>	la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis ses distributeurs.....	107



# Liste des Tableaux

Tableau N°01 : Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	14
Tableau N°02 : les trois stratégies du leader.....	30
Tableau N°03 : types de marché.....	35
Tableau N°04 : Les différents acteurs du marché.....	36
Tableau N°05 : l'étude de l'environnement.....	37
Tableau N°06 : Progression du chiffre d'affaire de l'entreprise.....	67
Tableau N°07 : Les prix consommateurs Tchik-lait/Candia.....	72
Tableau N°08 : Les interrogées.....	86
Tableau N°09 : perception de l'environnement par rapport à la menace.....	87
Tableau N°10 : le degré de la menace des concurrents.....	88
Tableau N°11 : Taux de perte des clients.....	89
Tableau N°12 : les raisons d'infidélité des clients en faveur produits concurrents.....	90
Tableau N°13 : le degré de l'application l'étude de marché.....	91
Tableau N°14 : l'importance donnée à la veille.....	92
Tableau N°15 : l'application du système d'information.....	93
Tableau N°16 : les différents objectifs de l'entreprise.....	94
Tableau N°17 : le degré de la durée des objectifs.....	95



Tableau N°18 : La place et l'importance du marketing.....	96
Tableau N°19 : L'effort marketing par apport aux 4 P.....	97
Tableau N°20 : la segmentation de l'entreprise.....	98
Tableau N°21 : Le positionnement des produits de l'entreprise.....	99
Tableau N°22 : l'offre des produits inexistantes chez les concurrents.....	100
Tableau N°23 : Les attentes des clients vis-à-vis la gamme des produits.....	101
Tableau N°24 : l'importance de l'innovation.....	102
Tableau N°25 : fixation des prix des produits.....	103
Tableau N°26 : la comparaison des prix de l'entreprise Tchou-lait Candia.....	104
Tableau N°27 : l'utilité des moyens de communication pour l'entreprise.....	105
Tableau N°28: Les moyens de communication de l'entreprise Tchou-lait Candia.....	106
Tableau N°29: la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis ses distributeurs.....	107



Il est connu et reconnu que les dirigeants de nos entreprises consacrent peu de temps et d'efforts à la détermination et à la définition de leur stratégie d'entreprise. Étant trop occupés par la gestion courante de leurs opérations, ils réagissent trop souvent aux changements de l'environnement, pouvant affecter leur entreprise, en mettant en place des actions ponctuelles à très court terme, sans trop se soucier de leur pertinence par rapport à la stratégie globale, ni de l'impact et des conséquences que de telles décisions peuvent avoir sur le développement futur de l'entreprise.

Un dirigeant de l'entreprise, étant un entrepreneur porté sur l'action, éprouve beaucoup de difficultés, en tant que gestionnaire, à s'arrêter pour analyser, réfléchir et planifier son devenir. Il est essentiel, pour une entreprise qui veut réussir, de se donner de la perspective, d'établir une vision claire de son développement, en adoptant une mission précise et une stratégie appropriée à sa situation car œuvrant dans un environnement en pleine évolution. En effet une entreprise, qui a une excellente situation financière, est placée normalement dans une position très avantageuse pour diversifier ses activités dans plusieurs secteurs ou pour être plus agressive dans ses marchés actuels.

Cependant, les conditions instables de l'environnement, la faiblesse du secteur, le manque d'avantages compétitifs, un produit en déclin, la croissance lente du marché représentent pour une entreprise autant de freins et de facteurs pouvant influencer la stratégie globale à adopter.

Il est donc essentiel pour le dirigeant d'entreprise de bien positionner sa stratégie globale avant de définir les stratégies et les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs visés. L'évaluation des forces et avantages compétitifs de l'entreprise par rapport aux forces du secteur et à la stabilité de l'environnement dans les quels l'entreprise œuvre, permet d'identifier la position stratégique globale à adopter.

Ainsi bien situer sa position stratégique en fonction de ses forces et de ses faiblesses, tout en tenant compte des forces du milieu, de son secteur d'activité et des conditions de son environnement, permettra au dirigeant de diminuer les risques d'échec, de mieux connaître ses possibilités et ses limites, et de prendre finalement une orientation stratégique plus efficace.

C'est dans cet ordre d'idée que s'inscrit notre problématique principale qui est la suivante

- **Comment une entreprise élabore-t-elle sa stratégie marketing dans un environnement mouvant et incertain ou la concurrence est féroce ?**

Cette dernière s'articule autour de deux questions secondaires :

- Quelles stratégies l'entreprise doit-elle mener dans un contexte concurrentiel ?
- Quelles sont les fonctions que doit remplir la stratégie marketing ?

Pour essayer d'apporter des réponses à toutes ces questions, nous avons effectué notre stage pratique dans l'entreprise TCHIN LAIT. Si nous avons opté pour le choix de cette dernière, c'est que celle-ci est très ambitieuse et jouit d'une réputation d'image dont elle se vante. Vu l'importance qu'elle alloue à la fonction marketing et vu qu'elle est issue d'une marque de renommée française en l'occurrence CANDIA, cela nous donne l'espoir de rencontrer le bien-faire de ses pratiques.

Hypothèses :

Afin d'élucider notre question de départ, nous devons à priori avoir une proposition de réponse qui, jusque là, ne reste que provisoire en attendant le résultat de l'enquête. Nos hypothèses sont formulées de cette façon :

- L'introduction, en son sein, d'un département chargé du marketing qui aurait comme mission d'élaborer un plan d'action et une stratégie afin de faire face à la concurrence, pourrait permettre à l'entreprise Tchín-lait Candia de se maintenir sur le marché et même garder sa position en tant que leader.
- Pour élaborer cette stratégie, l'entreprise Tchín-Lait Candia à bien analyser les opportunités et les menaces liés à l'environnement par rapport aux concurrents, et un Mix marketing efficace.

Nous avons souhaité, en faisant cette recherche, prouver sur le plan pratique, le rôle que joue un marketing bien structuré dans l'entreprise Candia. En partant d'une base théorique, comment mettre en place une stratégie qui pourra permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence et à la complexité de l'environnement.

Nos avons structuré notre travail en trois chapitres : les deux premiers sont consacrés aux aspects théoriques du marketing à savoir : son évolution, les choix stratégiques, l'analyse de la concurrence, l'étude de marché et l'élaboration du plan marketing, en nous basant sur des ouvrages, des articles et travaux de recherche . Le troisième chapitres s'appuient quant à lui sur une étude d'un cas pratique au niveau de l'entreprise Tchou Lait / CANDIA en étudiant les documents internes et avons procédé à des entretiens avec le responsable marketing et ventes, et des différents services de l'organisme d'accueil de cette entreprise.

## **Introduction**

L'entreprise, dans sa globalité est en intersection avec son environnement et le système de relations qu'elle construit avec ce dernier, constitue un contexte qui influence ses actions et ses décisions. L'entreprise se trouve donc dans l'obligation d'agir. Cependant, quel chemin choisir et quelle sont ses atouts et ses faiblesses ?

Afin d'atteindre ses objectifs, elle fait appel au marketing stratégique, une démarche d'analyse qui lui permet d'établir un diagnostic interne et externe qui portera essentiellement sur ses capacités ainsi que la façon d'agir vis-à-vis de la concurrence.

Dans ce chapitre, nous traiterons des généralités sur le marketing, et sur la stratégie, ainsi que le rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel. Ensuite, sera abordée la démarche à suivre pour procéder à une analyse stratégique afin de déterminer ou de choisir une stratégie parmi les stratégies concurrentielles de Michael Porter.

## Section 01 : Le marketing : concepts et définitions

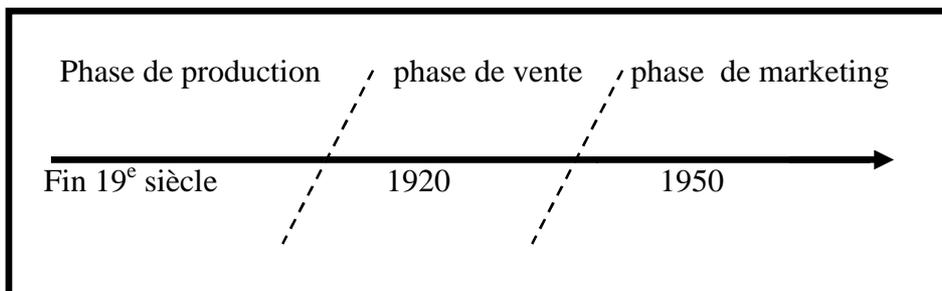
L'économie n'est pas sans friction. L'offre et la demande ne se rencontrent pas si facilement que cela, le consommateur doit faire des efforts pour chercher les biens qui satisfassent ses besoins, les entreprises doivent trouver les clients qui valorisent au mieux les biens qu'elles produisent et pourraient produire. Le Marketing organise cette rencontre et facilite l'échange de la transaction à la relation.

### 1.1. Historique du marketing

Le marketing n'a pas toujours existé. Il trouve son origine dans l'évolution de l'économie, au début du siècle dernier, les mutations économiques majeures du XXe siècle ont influé directement sur l'avènement et la transformation progressive du marketing.<sup>1</sup>

Le terme « marketing » est apparu aux Etats-Unis dans les années 50. Si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, il n'en a pas toujours été de même, son énumérées ci-dessous ses différentes phases :

**Figure N°1** : Evolution du marketing aux Etats-Unis



**Source** : M. Delmarquette, Mercatique, Foucher, paris, p8.

#### 1.1.1. Phase de production

Elle va de la fin du 19e siècle à 1920 environ, les entreprises se trouvaient en phase de production. Pendant cette phase, les conditions suivantes prévalaient :

<sup>1</sup> Demeur. C.- marketing : aide mémoire.-6<sup>ème</sup>éd.- paris :dunod, p.22.

- les entreprises commercialisaient des produits satisfaisant les besoins essentiels de la société.
- les limites de la fabrication dictaient la conception et la gamme des produits.
- une place subalterne était accordée à la « gestion commerciale » accomplie par le responsable de production ou le responsable financier.
- le rôle du chef des ventes consistait à vendre tous les produits fabriqués. Dans cette Phase, c'est l'offre qui est dominante (économie classique du 19e siècle).

### 1.1.2 – Phase de vente

Elle s'étale De la fin de la crise de 1929 à 1950 environ. Au cours de cette période, les revenus ont augmenté, les individus commencent à souhaiter une gamme plus étendue de produits, la concurrence s'est accrue. Les excédents et la surproduction devinrent des facteurs économiques importants. Les entreprises prirent conscience qu'il ne suffit pas de produire pour vendre. La demande exprimée par les agents économiques joue alors un rôle essentiel.

Des aménagements importants apparaissent dans l'organisation commerciale

- Adaptation des circuits de distribution :
  - Les grands magasins évoluent.
  - Les magasins populaires se développent.
  - De nouvelles techniques de vente apparaissent (libre-service).
  - Le nombre d'intermédiaires (grossistes) se réduit.
- Modification des procédés de communication
  - La publicité remplace la réclame,
  - Les grandes agences de publicité sont fondées à partir de 1930.
- Perfectionnement des techniques d'enquête et de sondage d'opinion.
- Les services de vente deviennent autonomes et le prestige de la force de vente s'accroît, cependant les vendeurs ont recours à des techniques de pression, ce qui continue aujourd'hui de ternir l'image de ce métier.

### 1.1.3 Phase de marketing

Le début de la phase de marketing se situe dans les années 50. Après la seconde guerre mondiale, on a enregistré un très fort accroissement du pouvoir d'achat et de la demande de biens et services. Les habitudes d'achat évoluent ; le cycle de vie des produits se raccourcit, les marchés se segmentent, s'élargissent et se complexifient. Cette phase est caractérisée par le passage des techniques agressives de vente à la volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. Le client occupe le centre de la réflexion économique de l'entreprise.

- Les techniques de distribution s'affinent (Grandes surfaces en libre-service intégral),
- le commerce de détail se transforme,
- création des départements marketing dans les entreprises, dirigés par des spécialistes qui analysent les besoins et les attentes du marché pour les départements de recherche et développement, de conception et de production.<sup>2</sup>

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises dans le monde sont en phase de marketing, même si certaines d'entre elles sont encore en phase de vente, voire de production. D'autres encore, les plus modernes, ont commencé une phase sociétale à la suite d'une adhésion à une législation restrictive, voire à une prise de conscience de l'impact de leurs décisions sur la société « préoccupation liées à l'environnement, aux réactions négatives des consommateurs... » mais ne sont encore qu'une minorité.

## 1.2. Définitions du marketing

Bâti à partir du mot anglais market (marché), le terme marketing explicite bien le concept de base qu'il désigne : consulter le consommateur (et de manière plus générale le marché) avant de prendre toute décision et d'entreprendre toute action commerciale. C'est la victoire de l'économie de marché sur l'économie de production. La production est ramenée au simple rang d'outil permettant d'élaborer les produits ou les services correspondant aux besoins des consommateurs.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> M. de Lavergne.- cours de marketing.- 1<sup>ère</sup>éd.- Paris : p.4.

<sup>3</sup> Demeur .C. [Et all], Op.cit, p.25.

Pour AMA (Américain Marketing Association) : le marketing est la mise en œuvre des actions destinées à diriger le flux des marchandises ou des services vers le consommateur.<sup>4</sup>

**STANTON** : le marketing comme étant la mise en œuvre sur des bases scientifiques de toutes les activités qui concourent dans une entreprise à créer, à promouvoir, et distribuer de façon rentable des produits ou des services en vue de satisfaire la demande présente ou future des consommateurs.<sup>5</sup>

**KOTLER** : le définit comme « l'optique du marketing sociétal est une orientation de gestion tournée vers le consommateur et vers le public en général, en tant que moyen permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'assumer ses responsabilités » ou encore « Le marketing est un processus permanent de recherche et de découverte des besoins d'une population qui débouche sur la création de biens ou de services qui satisferont à la fois l'ensemble ou une partie de la population et le but de l'entreprise qu'il soit économique et/ou social ».

La Nouvelle définition de l'AMA (Américain Marketing Association) : le marketing est le processus de planification, de mise en application du concept du produit, de la fixation des prix, de la communication et de la distribution, des idées, des biens et des services pour créer un échange qui satisfasse les objectifs individuels et organisationnels.<sup>6</sup>

En général « le marketing est un ensemble d'actions dans une économie de marché qui ont pour objectifs, de prévoir, de constater, de stimuler ou susciter, et le cas échéant, renouveler un besoin et adapter de manière continue l'appareil productif commercial, en besoin et ainsi déterminée ».<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> M. de lavergne [Et all], Op.cit, p.5.

<sup>5</sup> WJ. Stanton.-Fondamentaux du marketing.- (1967).- 2<sup>ème</sup> éd.- McGraw-Hill: p.8.

<sup>6</sup> Vendercammen.M.- Marketing : essentielle pour comprendre.-2<sup>ème</sup> éd.- boeck, p.2.

<sup>7</sup> KOTLER.P.- Les clés du marketing.- (2003).- Village mondial : p.16.

### 1.2.1. Les concepts clés du marketing

- **Besoin** : suit un sentiment de manque (manger, se vêtir, s'abriter...). Le besoin n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.
- **Désir** : moyen privilégié de satisfaire un besoin. Les besoins sont en nombre limité, les désirs culturellement différenciés sont infinis.
- **Demande** : correspond au désir d'acheter certains produits soutenus par un vouloir et un pouvoir d'achat. Pour choisir entre différents produits susceptibles de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une valeur qu'il compare au coût de chaque produit en vue de maximiser sa satisfaction.
- **Produit** : toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir : objet, service, idée.
- **Echange** : acte qui consiste à obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose. Si l'accord intervient entre différentes parties qui l'échangent, il y a transaction. Lorsque les accords entre les parties se prolongent pour constituer un partenariat durable, on peut parler de relations, passage du marketing transactionnel ou marketing relationnel.
- **Marché** : constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange, leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. La taille du marché dépend du nombre de personnes qui :
  - éprouvent un désir à l'égard d'un produit,
  - ont les ressources suffisantes pour l'acquérir,
  - ont la volonté d'échanger ces ressources contre le produit.

- **Marketing** : « marketing et marché sont deux notions indissociables : le marketing s'intéresse à des marchés, définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et des désirs ». <sup>8</sup>

### **1.3. Fonction et objectif du marketing**

#### **1.3.1. Fonction**

Afin d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés, un organisme (qu'il soit ou non commercial) peut choisir entre quatre options dans la conduite de ses activités marketing<sup>9</sup>

##### **1.3.1.1. L'optique production**

S'applique typiquement lorsque la demande excède l'offre (par exemple dans un pays en voie de développement). Quelquefois également lorsque le coût doit être abaissé pour étendre le marché. Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution.

##### **1.3.1.2. L'optique produit**

Domaine où la technologie est dominante, souvent à tort, adopté par les hôpitaux, écoles, musées, administrations. Le consommateur préfère le produit qui offre de meilleures performances. L'entreprise doit donc se consacrer, en priorité, à améliorer la qualité de sa production.

##### **1.3.1.3. L'optique vente**

Partis politiques, vendeurs de meubles, promoteurs immobiliers, certaines assurances. Le consommateur n'achètera pas de lui-même suffisamment à l'entreprise à moins que celle-ci ne consacre beaucoup d'efforts à stimuler l'intérêt pour le produit.

---

<sup>8</sup> .M. de lavergne. [Et all], Op.cit, p.8.

<sup>9</sup> Pettigrew. – Marketing. - (2008). - Montréal:Ed. Chenelière , p. 134.

### 1.3.1.4. L'optique marketing

L'optique marketing inverse la logique de l'optique vente. Réduite à l'essentiel, l'optique marketing s'appuie sur les quatre idées :<sup>10</sup>

- Un choix de marché : Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Cela implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.
- Une orientation centrée sur le client : Examiner son point de vue, ses priorités et ses besoins :
  - Besoins exprimés : ce qu'il dit.
  - Besoins réels : ce qu'il veut dire.
  - Besoins latents : ce à quoi il ne pense même pas.
  - Besoins imaginaires : ce dont il rêverait.
  - Besoins profonds : ce qui secrètement le motive.
- La rentabilité : L'activité marketing ne constitue pas une fin en soi, mais sert les objectifs d'une organisation :
  - Pour une entreprise privée, le profit.
  - Pour une association : l'intérêt général.
  - Pour une administration : le service public.
- Un marketing coordonné : L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel, de la standardiste au président.

### 1.3.2. Objectif du marketing

Les objectifs sont les buts à atteindre. Ils correspondent à des résultats visés ou nécessaires, et chiffrés. Ils pourront se décomposer en sous objectifs. Ils doivent être fixés, bien sûr, en tenant compte des objectifs généraux de l'entreprise. Une fois hiérarchisés, les

---

<sup>10</sup> Valsecchi .Y.- Cours Marketing.- (2013).-4<sup>ème</sup> éd, p.8.

objectifs serviront à la fois de guide de motivation et d'instruments de contrôle et d'évaluation.<sup>11</sup>

Le rôle du marketing est de tisser un lien entre votre entreprise et le consommateur. Le marketing possède à la fois un rôle d'action et d'analyse dans l'entreprise. Il sert à concevoir et offrir des produits qui vont satisfaire le consommateur.

Tout au long de vos démarches de marketing, il vous faudra utiliser l'ensemble des moyens dont dispose votre entreprise pour vendre ses produits ou services aux clients. Le tout devra être fait de manière réfléchie et structurée, mais aussi rentable.

Pour tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur, le marketing répond à cinq fonctions :<sup>12</sup>

- chercher à connaître et analyser la demande,
- planifier et développer des concepts de produits ou de services,
- communiquer aux consommateurs des informations pertinentes sur le produit ou le service,
- organiser la transaction des droits de propriété,
- distribuer les produits ou offrir les services sur leurs marchés respectifs.

« Ainsi, le marketing débutera par une analyse qui contiendra une étude préalable des besoins et des attentes du consommateur ciblé afin de lui plaire et de répondre à au moins un de ses besoins ».<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> villemus .P.- collection marketing.- Paris : Ed. D'organisation, p.69.

<sup>12</sup> Petrof .V.- Comportement du consommateur et marketing.- (2002).- Les presses de l'université de Laval : édition, p.231

<sup>13</sup>KOTLER.P.- Le marketing selon Kotler.- (2005).-Edition Village mondial, p.35.

## Section 02 : Généralité sur la stratégie

La stratégie est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise, la finalité de la stratégie d'entreprise est l'obtention d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire la capacité à dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents.<sup>14</sup>

### 2.1. Histoire de la stratégie

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps. Le grand théoricien militaire chinois Sun TZU a décrit les principes de la guerre dès 500 ans avant J-C. Le mot « stratégie » a été utilisé dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Le mot « stratégie » aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de la stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. C'est seulement au milieu des années 60 qu'il a été utilisé dans un contexte économique. En tout premier lieu par Alfred Chandler, puis d'une manière quasi simultanée en 1965 par Igor ANSOFF et par Bruce BENDERSON (fondateur du BCG) qui le premier, a articulé les grands premiers principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie de l'offre, ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor.<sup>15</sup>

### 2.2. Définition de la stratégie

Stratégie - du grec stratos qui signifie " armée " et ageîn qui signifie " conduire " - est : l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation - politiques, militaires, économiques, financières, morales... - pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix, «La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs». (A.D.Chandler).

« La stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille ». <sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Ortega. L.-Politique générale de l'entreprise :stategore.-(2005).- 4ème éd :Dunod, p.124.

<sup>15</sup> J-M DUCREUX.- le grand livre de la stratégie.-(2009).-paris, édition Eyrolles, p.15.

<sup>16</sup> P. Charpentier.-Organisation et gestion de l'entreprise.-(2004).-éd. Agnès ,p.67.

### 2.3. Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation.

Le tableau ci-dessous décrit les caractéristiques des décisions stratégiques:

**Tableau N° 01 : Les caractéristiques des décisions stratégiques**

<b>Les décisions stratégiques concernent</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'orientation à long terme de l'organisation,</li> <li>• Le périmètre d'activité de l'organisation,</li> <li>• L'obtention d'un avantage concurrentiel,</li> <li>• La réponse aux évolutions de l'environnement,</li> <li>• L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique),</li> <li>• La prise en compte des attentes des parties prenantes,</li> <li>• La création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable.</li> </ul>
<b>Elles présentent donc les caractéristiques suivantes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles sont complexes par nature,</li> <li>• Elles sont élaborées en situation d'incertitude,</li> <li>• Elles affectent les décisions opérationnelles,</li> <li>• Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation),</li> <li>• Elles impliquent d'importants changements.</li> </ul>

Source: G. JOHNSON, *Stratégie*, 7<sup>e</sup>, édition Pearson Education, Paris, 2005, p11.

### 2.4. Les niveaux de la stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans l'organisation:<sup>17</sup>

Le premier niveau, celui de la stratégie de l'entreprise, concerne le dessein (objectifs) et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut : les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

<sup>17</sup> G. JOHNSON.-*Stratégie*.- (2005).- 7<sup>ème</sup>éd.-Paris : Pearson Education, p.13.

Le deuxième niveau, celui des stratégies par domaine d'activité, qui consiste à dénicher les facteurs clés de succès existant sur un marché, d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents et trouver ou créer de nouveaux marchés à exploiter (grâce à la convergence). Ces actions doivent répondre aux exigences du marché, bien sûr, tout en respectant les objectifs fixés par l'organisation. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

La segmentation stratégique est indispensable pour une organisation, si l'on n'a pas préalablement délimité quelles sont les différentes activités de l'organisation, il est impossible de leur affecter des objectifs ou de leur allouer des ressources. Le découpage fondamental de Dell était initialement géographique, avec une distinction en trois grandes zones : Amériques, Europe/ Moyen-Orient/Afrique et Pacifique.

Le troisième niveau, stratégies opérationnelles, elles sont considérées comme le socle de toute décision stratégique, nous ne pouvons jamais parvenir à définir les DAS d'une organisation ni définir la stratégie globale de l'entreprise sans avoir définie les différentes composantes de l'organisation (ressources, savoir faire des individus), celles-ci déploient la stratégie globale et les stratégies par activité de l'organisation

## Section 03 : Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel

Le positionnement concurrentiel a pour objectif de situer l'entreprise par rapport à la concurrence et de pouvoir tirer les enseignements qui s'imposent quant à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait du marché. Pour se positionner vis-à-vis de ses concurrents sur un secteur donné, l'entreprise se doit de faire un diagnostic stratégique. Celle-ci souhaitera analyser sa position concurrentielle à travers plusieurs modèles et se fixer sur la stratégie concurrentielle à adopter.

**3.1. Diagnostic stratégique :** Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend le diagnostic interne et le diagnostic externe

### 3.1.1. Le diagnostic interne

Le diagnostic stratégique interne est un inventaire des forces et faiblesses de l'organisation.

#### 3.1.1.1 L'analyse des ressources

Les ressources des organisations sont limitées. Pour faire des choix quant à leur utilisation, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques fixés, il est nécessaire de connaître avec précision les quantités et qualités de ressources disponibles. Feront l'objet d'une analyse, les ressources

- **Financières** : Elles permettront d'évaluer le potentiel de financement de l'exploitation (ex : BFR) et des investissements.
- **Techniques** : Elles permettront d'évaluer le potentiel et la productivité des outils de production. Elles se composent :
- **Des ressources matérielles** : Il s'agit des machines et outils. Leur évaluation permettra de déterminer les capacités disponibles et les investissements à réaliser pour maintenir les capacités de production (remplacement de machines en fin de vie), pour accroître les capacités de production (mise en œuvre de nouvelles machines pour produire plus) ou pour augmenter la productivité des machines actuelles (remplacement de machines par des nouvelles plus performantes).

- **Des ressources immatérielles** : Il s'agit essentiellement des brevets et des inventions qui sont ou pourront être exploités par l'organisation.
- **De la recherche et développement** : Il s'agit de trouver de nouveaux processus de production, de nouveaux produits, de nouvelles activités, ... afin de maintenir ou d'augmenter le niveau de productivité et/ou d'assurer la pérennité de l'organisation.
- **Humaines** : Il s'agit d'évaluer la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, en fonction des besoins actuels et futurs. Des ajustements quantitatifs (embauche, licenciement, non renouvellement de contrats, ...) et qualitatifs (formation, ...) pourront alors être effectués.
- **Mercatiques** : Il s'agit d'évaluer l'efficacité des outils et services marketing, afin de vérifier leur adéquation et leur capacité à atteindre les objectifs stratégiques actuels et futurs.

### 3.1.1.2 L'analyse des compétences

Les compétences d'une organisation déterminent la manière dont elle utilise et combine ses ressources pour atteindre un objectif fixé. Lors d'un diagnostic stratégique, seront évaluées les compétences

- **Métier** : il s'agira d'évaluer le ou les métiers où l'organisation dispose d'un savoir-faire qui serait à même de présenter un avantage concurrentiel et ceux où le savoir-faire de l'organisation n'est pas suffisant, eu égard à celui détenu par ses concurrents. En fonction des objectifs à atteindre et des ressources disponibles, tel ou tel métier pourra être privilégié.
- **Technologiques** : Il s'agira d'évaluer la maîtrise technologique de l'organisation. Plus ou moins importante selon les métiers, elle n'en est pas moins souvent l'un des éléments clés de la performance de l'organisation et de la réalisation des objectifs fixés. L'anticipation des innovations technologiques permet à l'organisation de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel.

- Facteurs-clés : Il s'agira de recenser et d'évaluer les compétences clés qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une meilleure maîtrise de ces compétences clés que nos concurrents, constituera un avantage concurrentiel important.

### 3.1.2 Le diagnostic externe

C'est la première étape de l'élaboration d'une stratégie marketing il faut avant tout faire le point sur le marché, son environnement, la clientèle, la concurrence<sup>18</sup>.

Le diagnostic stratégique externe est un inventaire des menaces et opportunités de l'environnement sur l'organisation.

#### 3.1.2.1 Le macro environnement

L'étude de la macro environnement de l'organisation porte sur :

- Les facteurs économiques : Le contexte économique et ses prévisions d'évolution influent fortement sur les décisions stratégiques de l'organisation.
- Les facteurs politiques : Les changements de dirigeants (locaux, nationaux ou internationaux) peuvent se traduire par une modification des orientations politiques et, à terme par de nouvelles contraintes ou opportunités législatives ou réglementaires.
- Les facteurs technologiques : L'émergence de nouvelles technologies peut être, pour l'organisation, une menace ou une opportunité. l'anticipation des évolutions technologiques peut permettre à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel ou tout au moins de ne pas être dépassé par ses concurrents et voir sa pérennité remise en cause.
- Les facteurs socioculturels : Des facteurs tels que la démographie, les habitudes de Consommation, le niveau de vie, ... influent sur les attentes des consommateurs et des usagers. L'organisation se doit de pouvoir les anticiper pour être à même, le moment venu de proposer les produits et les services attendus par les clients et les usagers.
- Les groupes de pression : Les groupes de pression influencent les consommateurs, les usagers et/ou le législateur pour que leurs intérêts et aspirations soient pris en compte. L'influence des groupes de pression peut parfois constituer des opportunités pour l'organisation et parfois de contraintes.

<sup>18</sup> Demeur .C. [Et all], Op.cit, p.105.

### 3.1.2.2. Le micro environnement

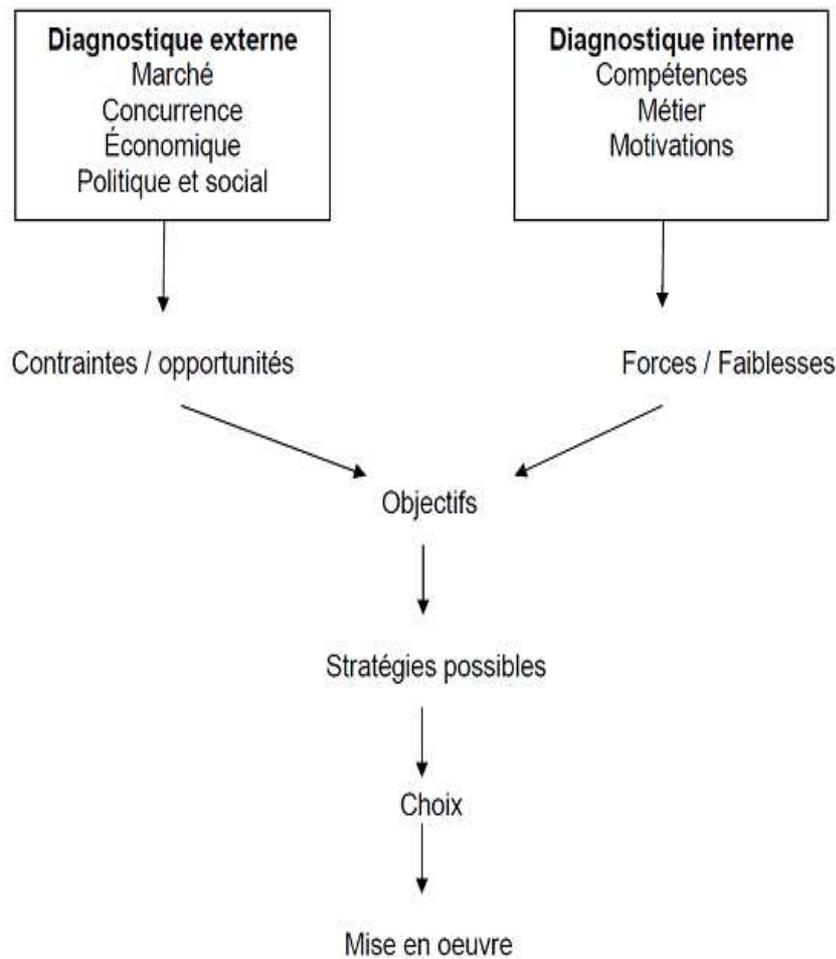
L'étude du micro environnement de l'organisation porte sur :

- Les concurrents : L'organisation se doit de connaître et évaluer ses concurrents directs (organisations qui proposent les mêmes biens ou services) et indirects (organisations qui proposent des biens ou services qui peuvent se substituer aux leurs). L'intensité concurrentielle sera fonction du nombre de concurrents, de la taille des concurrents, du taux de croissance du marché, du degré de différenciation des produits et services, ...
- L'existence de produits ou services de substitution : Les produits ou services de substitution sont des produits ou services que les clients ou les usagers pourraient substituer aux produits ou services de l'organisation pour satisfaire le même besoin
- Les fournisseurs : Plus l'organisation n'a de fournisseurs, plus elle diminue le pouvoir de chacun d'eux. Cela lui permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus grand et de pouvoir, à moindre coût, changer de fournisseur. D'un autre côté, la multiplication des fournisseurs augmente leur coût de gestion et limite les relations de partenariat.
- Les clients : Plus l'organisation a de clients, moins elle est dépendante d'un client. Le pouvoir de négociation des clients sera moins conséquent, car la perte d'un client ne remet pas en cause la pérennité de l'organisation.
- Les nouveaux entrants : Un marché porteur est de nature à inciter de nouvelles organisations à y entrer. Ces nouvelles organisations deviennent alors de facto des concurrents pour les organisations déjà présentes. L'arrivée de nouveaux concurrents dépendra des perspectives de croissance du marché, de la rentabilité du marché, du niveau des investissements à consentir, du degré de compétences nécessaires,<sup>19</sup>

La figure si après vous précise les différents type de diagnostique :

---

<sup>19</sup> F. le Roy.-stratégie militaire et management stratégique des entreprises.-(1999).- , éd Economica , p. 96.

**Figure N°02 : Diagnostic stratégique**

Sources : T. Atamer T. & R. Calori, Diagnostic stratégiques, Dunod , 2ème édition, 2002

### 3.2. Les outils de l'analyse stratégique

Il existe une panoplie d'outils de l'analyse stratégique, à côté des outils que nous allons présenter, à savoir la matrice du BCG, la matrice Mc Kinsey, le modèle des cinq forces concurrentielles, il existe d'autres outils tout aussi pertinents et très utilisés par les entreprises, parmi les plus employés on peut citer la matrice AADL et l'analyse SWOT.

### 3.2.1. La matrice du Boston Consulting Group

Plusieurs outils d'analyse du portefeuille d'activités ont été développés par des cabinets de marketing américains. Le plus connu est certainement le modèle du Boston Consulting Group (BCG). Une analyse croisée à partir du taux de croissance d'un marché et de la part de marché relative permet de déterminer quatre principaux types de produits<sup>20</sup>

A la fin des années 1960, l'analyse du BCG repose sur deux hypothèses fondamentales :

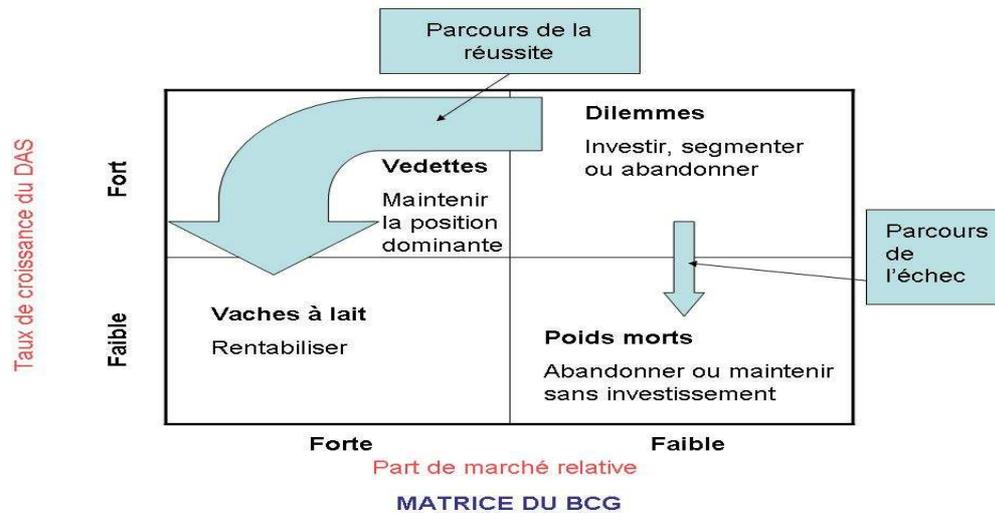
- L'existence d'un effet d'expérience, une part de marché relative élevée implique un avantage concurrentiel en termes de coûts par rapport aux concurrents. Le concurrent le plus puissant aura une meilleure rentabilité, donc pourra générer des cash-flows
- Le fait d'être situé dans un marché en croissance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

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

---

<sup>20</sup> Demeur .C. [Et all], Op.cit, p.107.

Figure N°03 : La matrice BCG



sources : G.Marion, Antimanuel de marketing, éd d'Organisation, Paris 2003, P .83.

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

- Les activités « vedettes » ou « étoiles » sont à la base de la croissance de l'entreprise. Globalement, elles s'autofinancent. Elles créent en effet, beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) pour faire face l'augmentation de la demande.
- Les activités « vache à lait », comme leur nom l'indique, contribuent aux bénéfices de l'entreprise et fournissent des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer d'autre DAS.
- Les activités « poids morts » ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice. Il faut, toutes choses égales par ailleurs, envisager leur abandon.
- Les activités « dilemmes » contribuent à la croissance mais pas aux bénéfices. Elles semblent prometteuses bien que l'entreprise ne soit pas en bonne situation par rapport aux firmes de tête. L'alternative est la suivante : Soit l'entreprise se désengage et abandonne ce DAS, soit elle décide de se battre pour conquérir des parts de marché et ainsi augmenter sa rentabilité. Mais, pour ce faire, elle a besoin de beaucoup de liquidités.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Charpentier.-Organisation et gestion de l'entreprise.-(2004).-, éd Agnès, p.67.

### 3.2.2. La matrice Mc Kinsey, intérêt du secteur-position concurrentielle

La matrice Mc Kinsey reprend l'analyse du BCG en intégrant une multitude de facteurs quantitatifs et qualitatifs dans l'analyse. Mais le principe reste le même, faire une analyse en terme de position concurrentielle et de l'attrait de l'activité. On distingue deux catégories de facteurs :<sup>22</sup>

- Des facteurs externes que l'entreprise ne contrôle pas, ils correspondent aux différents acteurs de l'environnement : le marché, la concurrence, la technologie, les données économiques. On peut lister ces facteurs comme suit :
  - Facteurs de marché: taille, taux de croissance, saisonnalité, sensibilité aux prix, taille des principaux segments.
  - Facteurs concurrentiels : type de concurrents, degré de concentration, degré d'intégration.
  - Facteurs technologiques : les possibilités des innovations technologiques
  - Facteurs socioéconomiques : les risques liés aux Ces facteurs externes sont associés dans une matrice, à des facteurs internes relatifs à la compétitivité de l'entreprise. On obtient donc un système de classification à deux dimensions similaire à la matrice du BCG. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen, élevé), ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant chacune à une position stratégique spécifique.

Chacune des zones correspond à un positionnement spécifique. Les différentes activités de l'entreprise peuvent y être représentées par des cercles dont la surface est proportionnelle à leur importance dans le chiffre d'affaires total ou dans la marge brute totale. Les quatre positionnements les plus clairs sont ceux qui se situent aux quatre coins de la matrice de la figure ci-après :

---

<sup>22</sup> Gervais.-stratégie de l'entreprise.-(2005).- éd. Dunod, p.135.

**Figure N°04** : la matrice Mc Kensey

B Développe		C Croissance	Elevé
			Moyen
A Désinvestis		D Profil bas	Faible
Faible	moyen	élevé	

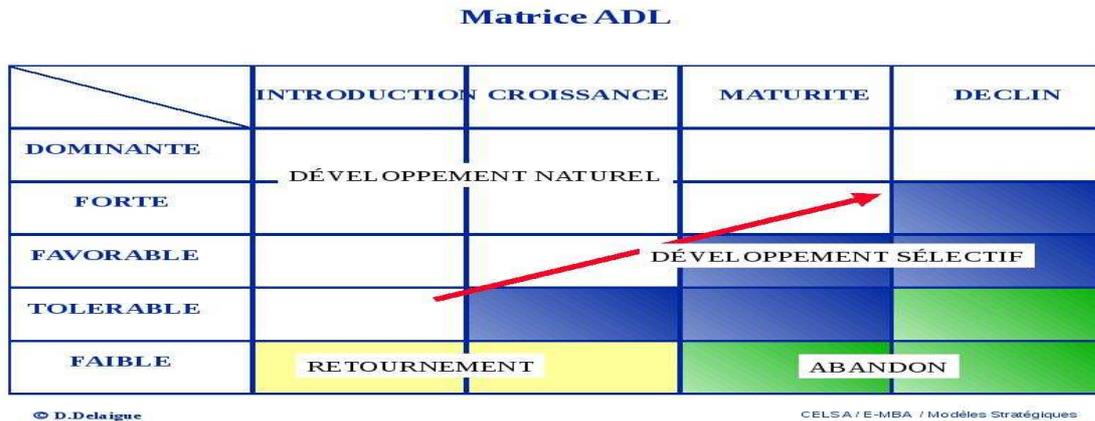
*Source* : G.Marion, *Antimanuel de marketing, éd d'Organisation, Paris 2003, P 835*

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

**3.2.3. Le modèle d'Arthur Dehon Little**

Ce modèle propose une évaluation plus fine de la position concurrentielle de l'entreprise. Pour chaque DAS, on repère les différents facteurs clés de succès auxquels l'on affecte d'un coefficient de pondération en fonction de l'importance relative dans chaque activité. Selon le degré de maîtrise de ces facteurs clés de succès (FCS), on détermine sa position concurrentielle. La valeur de l'activité dans ce modèle est mesurée par son degré de maturité.<sup>23</sup>

**Figure N°05: Matrice ADL**



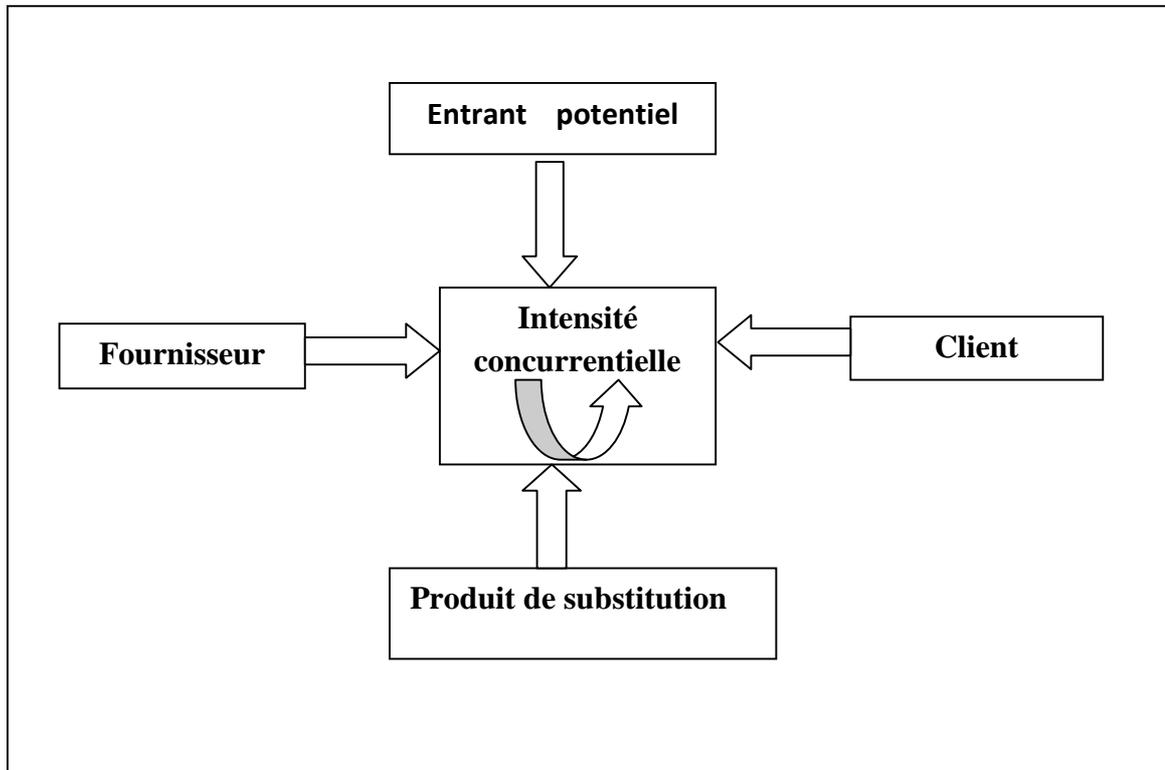
Sources :Celsa / E-MBA /Modèles stratégique , Paris 2004, P829

**3.2.4. Les cinq forces concurrentielles**

M. Porter ne limite plus l'analyse concurrentielle à la seule concurrence directe, il préconise que l'entreprise prenne en considération d'autres facteurs et en met en évidence la notion d'avantage concurrentiel. Selon Porter, l'entreprise devra mettre en œuvre une stratégie qui exploite l'avantage concurrentiel dont elle dispose. Dans ce modèle, la concurrence et la rentabilité sont déterminés par cinq forces concurrentielles. Comme le montre la figure suivante.<sup>24</sup>

<sup>23</sup>L. Cornic.-Marketing et communication du projet de lancement du produit.- (1990).-, éd.IEP, p.93

<sup>24</sup> Atamer et All.-Diagnostic et décisions stratégique.- (1993).-, éd Dunod, p.31.

**Figure N°06 : les cinq forces concurrentielles**

**Source :** M. Porter, « choix stratégique et concurrence », (1982).-, Paris, Economica, p.4.

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

### 3.3. Les stratégies génériques de Michael Porter

Il existe trois grandes stratégies de base sur des marchés existant, une stratégie de domination par les coûts/prix, une stratégie de différenciation ou de distinction et la stratégie de focalisation ou de spécialisation. Elles peuvent s'orientées soit vers l'ensemble du marché, soit vers un segment de marché.<sup>25</sup>

#### 3.3.1 La stratégie de domination par les coûts

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

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

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

<sup>25</sup> N.van laethem .-toute la fonction marketing .-(2006).-éd.-Paris: dunod, p.35.

### 3.3.2. Les stratégies de différenciation (distinction)

Cette stratégie est de se différencier sur une dimension fortement appréciée par ses clients. Cette stratégie permet de pratiquer un prix supérieur au prix marché<sup>26</sup>.

Ces stratégies visent à donner à un produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur, qui le différencie des offres concurrentes. L'élément de distinction doit être reconnu et valorisé par le client. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique. Ou elle va tendre à détenir une position forte. Les stratégies de différenciation impliquent généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme. Les risques d'une telle stratégie sont multiples

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

### 3.3.3. Les stratégies de concentration (spécialisation)

Cette stratégie consiste à sélectionner une cible étroite et à ajuster une offre sur mesure. Alors que la stratégie de différenciation s'adresse à une large cible, la stratégie de concentration s'adresse plutôt à des niches.<sup>27</sup>

Cette stratégie est celle du spécialiste, qui va se concentrer sur les besoins d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais vis-à-vis de la cible retenue. Cette stratégie peut être considérée comme une stratégie d'évitement de la concurrence. Elle permet également d'obtenir des parts

<sup>26</sup> N.van laethem. [Et all], Op.cit, p35.

<sup>27</sup> N.van laethem . [Et all], Op.cit, p36.

de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global. La focalisation fait courir à l'entreprise certains risques :

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

### **3.4. Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler**

Comment se positionner vis-à-vis de ses concurrents, quels types d'actions peut-on mener selon sa taille et sa place sur le marché ? Kotler distingue quatre types de stratégies possibles selon sa position concurrentielle.<sup>28</sup>

#### **3.4.1. Les stratégies du spécialiste**

Ce type de stratégie rejoint la stratégie de concentration de Porter. Le spécialiste se concentre sur un créneau étroit et y acquiert la place de choix.

La sélection du créneau peut se faire selon le type de client, une caractéristique technique, une qualité distinctive.

Ce créneau doit être rentable et durable, donc dans l'idéal :

- Présenter un potentiel de profit suffisant.
- Détenir un potentiel de croissance attractif.
- Avoir peu d'intérêt pour la concurrence.
- Posséder une barrière à l'entrée.
- Correspondre à une valeur distincte des valeurs de la concurrence.

---

<sup>28</sup> N.van laethem. [Et all], Op.cit, p38

### 3.4.2. Les stratégies du leader

Le leader du marché peut opter pour l'une des trois stratégies suivantes selon l'objectif à atteindre.

**Tableau N°02 : les trois stratégies du leader**

Stratégies	Moyens utilisés	Limites
<b>Stratégie de développement de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer le nombre d'acheteur.</li> <li>• Augmenter la fréquence de consommation.</li> <li>• Augmenter les quantités utilisées par acte de consommation.</li> <li>• Promouvoir de nouvelles utilisations du produit.</li> </ul>	Cette stratégie convient aux marchés en développement mais moins aux marchés en phase de maturité.
<b>Stratégie de défense</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter un rythme fort d'innovation pour décourager les concurrents.</li> <li>• Occuper tous les segments du marché et toute la distribution.</li> <li>• Se battre sur les prix et sur les budgets publicitaires.</li> </ul>	Cette stratégie a un coût important qu'il est nécessaire de chiffrer au regard des gains espérés
<b>Stratégie offensive</b>	Étendre sa part de marché pour bénéficier d'économie d'échelle et d'expérience	Les autorités publiques peuvent sanctionner les positions dominantes. Au-delà d'un certain point, le coût d'acquisition devient prohibitif

**Source :** Nathalie van laethem, toute la fonction marketing, édition dunod, paris, 2006, p38

### 3.4.3. Les stratégies du challenger

Le challenger a comme objectif déclaré de prendre le leadership. Pour ce faire, il doit choisir le champ de bataille et anticiper les réactions de son adversaire. Deux types de tactiques s'offrent à lui :

- L'attaque frontale. Le challenger s'oppose directement au leader avec les mêmes armes que lui. Pour réussir, le challenger doit disposer d'un rapport de force nettement en sa faveur : dans le domaine militaire, ce rapport de force est estimé à 3 pour 1.
- L'attaque latérale. Le challenger attaque le leader sur une dimension stratégique sur laquelle son adversaire est faible. Une des attaques latérales classiques est la guerre de prix (d'autant plus efficace que le leader détient une part de marché élevée).

Si vous avez choisi la stratégie du challenger, vous devez surveiller, et même anticiper, les réactions de votre adversaire, notamment au regard de trois questions :

- Quels sont ses points de vulnérabilité les plus sensibles ?
- Quelles sont les provocations qu'il ne laissera pas passer ?
- Quelles sont ses capacités de représailles qui pourraient nous faire mal ?

#### **3.4.4. Les stratégies du suiveur**

Le suiveur s'adapte aux décisions prises par le leader. Il cherche une « coexistence pacifique ». Cela ne veut pas dire que l'entreprise suiveuse ne doit avoir aucune orientation stratégique, au contraire ! Elle peut obtenir de très bonnes performances financières, malgré sa faible part de marché en :

- Segmentant le marché finement pour répondre aux besoins spécifiques de clients.
- Investissant en R & D pour améliorer les procédés et réduire les coûts.
- Pensant « petit », en cohérence avec sa taille et ses ressources.

## Conclusion

En conclusion, tout au long de ce chapitre, nous avons exploré les notions essentielles du marketing, son évolution dans le temps par les différentes étapes ainsi que les différentes structures à suivre pour réaliser ses missions dans l'intérêt de permettre à l'entreprise d'affronter son environnement.

Cependant, le marketing s'organise en fonctions ou bien en divisions. Egalement, le marketing assume un rôle essentiel au sein de l'entreprise, celui de la coordination entre les différentes fonctions afin que tous les efforts soient orientés vers les mêmes objectifs.

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

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

**Introduction**

A l'ère de la concurrence accrue, la compétitivité des entreprises est devenue un objectif nécessitant un ensemble d'actions éventuelles sur le marché.

Dans cette perspective, les entreprises doivent impérativement mener ce qu'on appelle des études de marché c'est-à-dire, analyser éventuellement l'environnement avec toutes ses dimensions, entre autres, celles ayant trait aux tendances sociales, aux changements légaux ou encore écologique, d'où la responsabilité sociale et sociétales (RSE).

Aussi, les entreprises sont appelées à adopter, en leur sein, une démarche bien finalisée permettant de conquérir le marché aisément, d'où le plan marketing, se basant sur une bonne segmentation du marché, ce qui permettra un ciblage qui soit efficace, mais également un positionnement de la marque et des produits de l'entreprise quant aux concurrents.

Ce qui revient à dire que les entreprises doivent ainsi mener des actions opérationnelles d'où le mix marketing, entre autres, la détermination des caractéristiques de produits ou encore les modes de communication qui pourraient assurer une excellente diffusion de l'image de marque de l'entreprise.

## Section 01 : La connaissance du marché

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

### 1.1. Le marché

Le marché est le lieu sur lequel sont échangés des biens et services de natures diverses, Par extension, on qualifiera de marché, l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels d'un bien ou d'un service.

*La définition du marché consiste à identifier un ensemble de marques concurrentes. Ceci implique, avant tout, la définition de l'ensemble des marques ou des produits à prendre en compte dans toute analyse.*<sup>29</sup>

*La définition d'un marché nécessite également l'identification des consommateurs concernés (ceux qui peuvent hésiter entre les produits) et les occasions d'usage des produits, le concept de substitution étant étroitement lié à la situation d'usage.*

#### 1.1.1. Le marché en fonction des produits offerts et des besoins satisfaits

Différents marchés se distinguent en fonction des types d'acheteurs ou des types de besoins et de produits.

Il s'agit d'abord de définir la marche principale, puis les autres marchés qui ont un lien avec le marché principal pour des raisons de besoins et de produits.

---

<sup>29</sup> DJITLI Mohamed Seghir.-Comprendre le marketing.- (1990).-Alger :p15

Les différents types de marché sont :

**Tableau N°03 : types de marché**

Types de marché	Définition
<b>Marché principal</b>	Ensemble des produits semblables aux produits étudiés et directement concurrents.
<b>Marché générique</b>	Ensemble de produits satisfaisants le même besoin.
<b>Marché environnant</b>	Ensemble de produits différents satisfaisants le même besoin et indirectement concurrents.
<b>Marché support</b>	Ensembles des produits auxquels recourt le marché principal.

**Source** : Morgat, pierre.-types de marché.-paris : Edit. D'organisation ,2000.-p.84.

### 1.1.2. Le marché réel / potentiel

- **Le marché réel** = volume des ventes effectifs du produit et de l'ensemble des produits qui lui sont Substituables.
- **Le marché potentiel** = niveau maximum que pourraient atteindre les ventes du produit = population totale - non-consommateurs absolus + non-consommateurs relatifs, donc ce marché fait objet d'un ensemble d'analyses précises par l'entreprise.<sup>30</sup>
  - Les non consommateurs absolus sont les personnes qui ne peuvent pas consommer le produit pour des raisons physiques, morales ou religieuses.

Les non consommateurs relatifs volontaires et involontaires :

- **Involontaire** : ne peut consommer certains produits pour des raisons de pouvoir d'achat insuffisant, ou de manque d'information.
- **Volontaire** : qui refuse de consommer certains produits pour des raisons culturelles, sociales, ou psychologiques.

## 1.2. Les différents acteurs sur le marché

**Le marché au sens large** : il s'agit de L'ensemble des acteurs susceptibles d'affecter (positivement ou négativement) sur le volume des ventes d'un produit, d'une catégorie de produits, d'une marque ou d'une entreprise.

<sup>30</sup> Pierre Bernadet [et al].-Précis de marketing.- (2001).-Nathan : p.8

L'entreprise est constamment en relation directe avec l'ensemble des acteurs du marché cités dans le schéma ci-dessous

**Tableau N°04 : Les différents acteurs du marché**

<b>Intervenants</b>	<b>Rôles</b>	<b>Informations</b>
<b>Les consommateurs</b>	Consommer les produits proposés sur le marché	- qui sont-ils ? - combien ? - comportement ? - motivation ? - caractéristiques ?
<b>Les producteurs</b>	Alimenter le marché en fonction des besoins	- politique du produit ? - politique du prix ? - politique de distribution ? - politique de communication ?
<b>Les prescripteurs et les conseillers</b>	Informier et conseiller les acteurs et les consommateurs.	- qui sont-ils ? - combien sont-ils ? - caractéristiques générales ? - comportement, habitude d'information?
<b>Les distributeurs</b>	Faire parvenir les biens ou les services aux consommateurs	- lieu d'implantation ? - la gamme ? - la taille ? - stockage ? - service après vente ?

**Source :** Morgat, pierre.-acteur de marché.-paris : Edit. D'organisation ,2000.-p.101.

### 1.3. L'étude du marché

Une étude de marché dite complète comprend : l'étude de l'environnement, l'étude des consommateurs, l'étude de l'image de l'entreprise, l'étude de la concurrence et l'étude de la distribution.<sup>31</sup>

L'étude de marché peut être définie comme étant un processus de cueillette de renseignements sur les clients que nous voulons rejoindre, autrement dit, notre marché cible).<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Lendrevie, Jacques.- Mercator.- (2006).- 8eme édition.- p67-71

### 1.3.1. L'étude de l'environnement

L'environnement est un ensemble de forces internes et externes qui ont un effet potentiel ou réel sur la gestion des activités de l'entreprise, sur sa capacité à bâtir et à maintenir avec, son marché, des relations fructueuses.

L'environnement de l'entreprise exerce une influence sur l'activité de l'entreprise et sur son développement. Sa connaissance doit permettre de déceler les opportunités à saisir et les menaces qui pèsent sur le marché.

L'étude de l'environnement peut être conduite dans différents domaines. Que le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau N°05 : l'étude de l'environnement**

Politique	L'analyse de l'état de stabilité ou d'instabilité politique des risques de nationalisation, du degré d'intervention des pouvoirs publics...est indispensable avant toutes décisions d'exportation ou d'implantation dans un pays étranger.
Economique	L'évolution du pouvoir d'achat, du taux de chômage, de la structure de la population, de la composition de la famille et plus généralement du niveau de l'activité économique doit être prise en compte (et si possible anticipée) par l'entreprise afin de coller à la réalité du marché et de ses diverses composantes.
Social	L'étude des traditions, des valeurs, des croyances des individus composant la société est indispensable pour toute entreprise qui envisage de créer de nouveaux produits (ou de nouveaux conditionnements), de modifier ou de créer de nouvelles formes de distribution, de lancer une campagne de communication.
Technologique	L'étude de l'évolution des progrès techniques, des recherches en cours, des nouveaux matériaux, des nouvelles technologies... conditionnement, toutes décisions de création de produits nouveaux.
Ecologique	Lois sur la protection de l'environnement. Traitement des déchets, consommation d'énergie
Légal	L'application des lois, décrets et règlement existant ou en projet conduit-les entreprises à modifier les produits existants ou à innover.

**Source :** G, Marion.- Anti manuel de marketing.-paris : édition d'Organisation, 2003.- P 06.

<sup>32</sup> Le portail des étudiants en marketing, <http://www.marketing-etudiant.fr>, consulté le 19 Avril 2014

L'analyse PESTEL met en relief les principaux facteurs pouvant influencer un marché donné. En effet, tout domaine d'activité subit des influences directes ou indirectes ne provenant pas du marché lui-même.<sup>33</sup>

### 1.3.2. L'étude du consommateur

Ces études permettent de répondre aux questions concernant les clients (actuels et potentiels de l'entreprise) et plus particulièrement :

- Combien sont-ils dans les années à venir ?
- Qui sont-ils (âge, sexe, style de vie, P.C.S., niveau d'instruction...) ?
- Quand et où achètent-ils (fréquence et lieu d'achat) ?
- Quelles sont leurs attentes, leurs motivations, leurs freins ?
- Comment se comportent-ils lors de l'achat ?

### 1.3.3. L'étude de l'image de l'entreprise

Elle permet de savoir comment est perçue l'entreprise à l'intérieur (image interne) par ses salariés et ses actionnaires, et à l'externe (image externe) par ses différents partenaires (clients actuels et potentiels et fournisseurs).

L'entreprise peut également mener des études de notoriété (spontanées et assistées), notamment pour évaluer l'impacte de sa communication.

### 1.3.4. L'étude de la concurrence

Il convient d'évaluer pour chacun des concurrents identifiés :

- Sa part de marche,
- La puissance de sa marque,
- Sa puissance financière,
- Son niveau technologique,
- Sa capacité à innover (à attaquer) ou à réagir (à se défendre), etc.

Le plus compliqué demeure la compréhension de ses choix. Au travers de son mix, il faut chercher à comprendre quelles sont ses cibles, le positionnement visé, les sources de volumes retenues.

---

<sup>33</sup> N.V.Larthem .-Toute la fonction marketing.- (2005).-Paris :édition Dunod, p.28.

### 1.3.5. L'étude de la distribution

C'est la distribution qui permet d'acheminer les produits du lieu de fabrication jusqu'à celui de la vente. Elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à disposition des consommateurs.<sup>34</sup> C'est pour cela qu'il ya lieu de mener une étude approfondie pour cette distribution.

- Connaître le poids relatif des différents circuits, leurs perspectives d'évaluation, leurs avantages et inconvénients.
- Définir les pratiques commerciales (politique d'achat, pratique de vente) des distributeurs.
- Evaluer leurs attentes en matière de logistique, de merchandising, d'aide à la gestion.
- Déterminer les procédures de décisions d'achat notamment dans les domaines de la grande distribution.

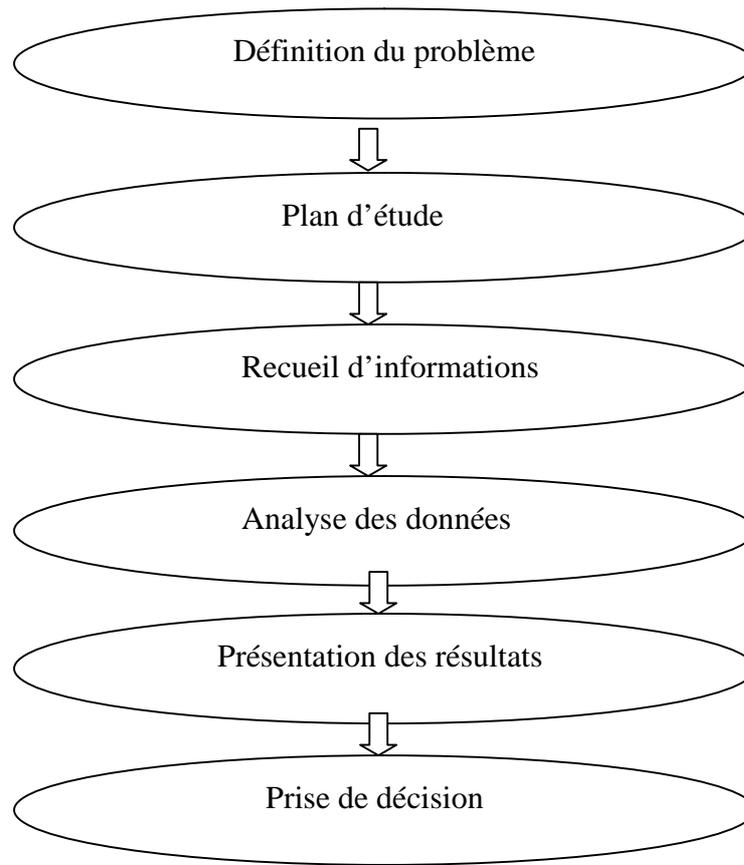
### 1.4. La réalisation d'une étude de marché

On distingue dans la réalisation d'une étude de marché 6 étapes :<sup>35</sup>

- Définition du problème à résoudre,
- Plan d'étude,
- Recueil d'informations,
- Analyse des données,
- Présentation des résultats,
- Prise de décision.

<sup>34</sup> C.Demeure.- Marketing : aide mémoire.- 6<sup>eme</sup>.- Paris :Dunod, p.167.

<sup>35</sup> Jean-marclehu.- l'encyclopédie du marketing.- (2004) .- Paris : éd, d'organisation, p.124.

**Figure n 07** : les étapes de la réalisation de l'étude

#### 1.4.1. La définition du problème

Le problème à résoudre doit être défini soigneusement, de manière ni trop large, ni trop étroite. Pour bien définir le problème et faciliter les étapes ultérieures, il convient de commencer par préciser les décisions à prendre et les alternatives envisageables. On peut revenir à la définition des objectifs de l'étude en dressant la liste des questions auxquelles elle doit permettre de répondre.

#### 1.4.2. Le plan d'étude

A ce stade, le chargé d'études se trouve confronté à une grande variété d'approches possibles. Les choix concernent à la fois les sources d'information, les approches méthodologiques, les instruments de collecte des données, le plan d'échantillonnage et les méthodes de recueil des informations.

### **1.4.3. La collecte de l'information**

Cette étape est souvent la plus coûteuse et la plus sujette aux erreurs. Quatre problèmes apparaissent : les personnes absentes, le refus de coopérer, le biais du fait de l'interviewé (certaines personnes donnent des réponses erronées ou évasives), le biais du fait de l'interviewer (du fait de son âge, de son comportement, de son intonation ...)

Cependant, les technologies de communication d'aujourd'hui sont des opportunités pour la collecte de l'information. Ex : les standards téléphoniques, Internet, la télévision interactive, le WATI (Web Assisted Telephone Interviewing).

### **1.4.4. L'analyse des résultats**

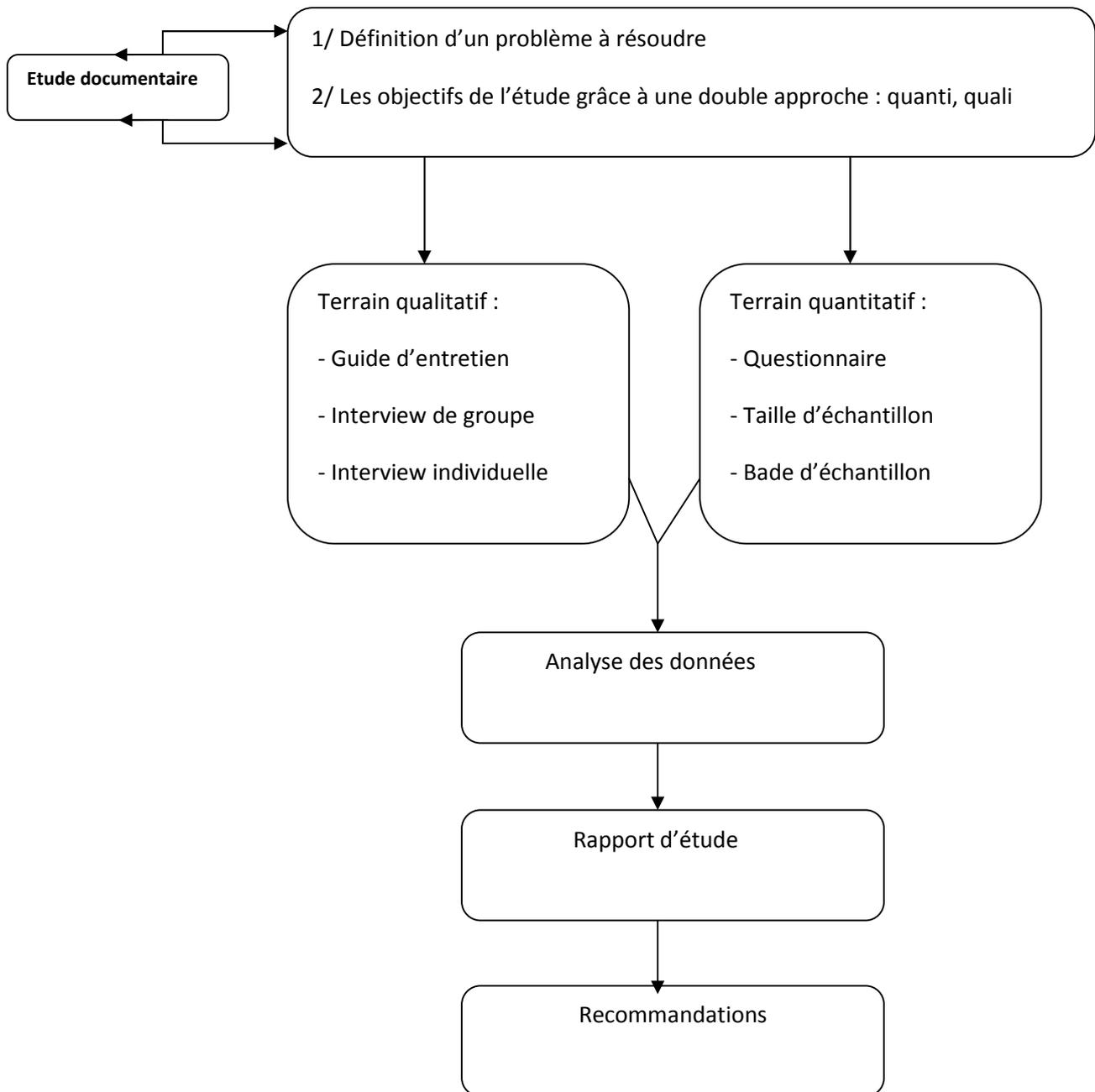
Cette phase consiste à dégager la signification des résultats obtenus. On commence par analyser les réponses obtenues sur chaque variable avant de mettre en relation deux ou plusieurs d'entre elles. Dans les enquêtes quantitatives, cela passe par des calculs de fréquences, de moyennes et d'écart types, puis par des tableaux croisés et des calculs de coefficients de corrélation.

### **1.4.5. La présentation des résultats**

Dans cette étape de l'étude de marché, il faut rédiger un rapport présentant, dans l'optique de l'utilisateur, les principaux résultats et recommandations. Il faudra montrer à ce dernier en quoi les résultats réduisent son incertitude quant à la décision à prendre.

### **1.4.6. La prise de décision**

Cette étape dépend évidemment de la confiance des responsables marketing dans la fiabilité et la validité de l'étude réalisée. L'étude doit apporter un éclairage aussi utile que possible sur la décision à prendre. Lors de cette étape, on peut avoir recours à la modélisation et aux outils d'aide à la décision.

**Figure 08 : Etapes d'une étude de marché**

**Source :** Jarniou, Léger.- Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise.-paris.-2006.

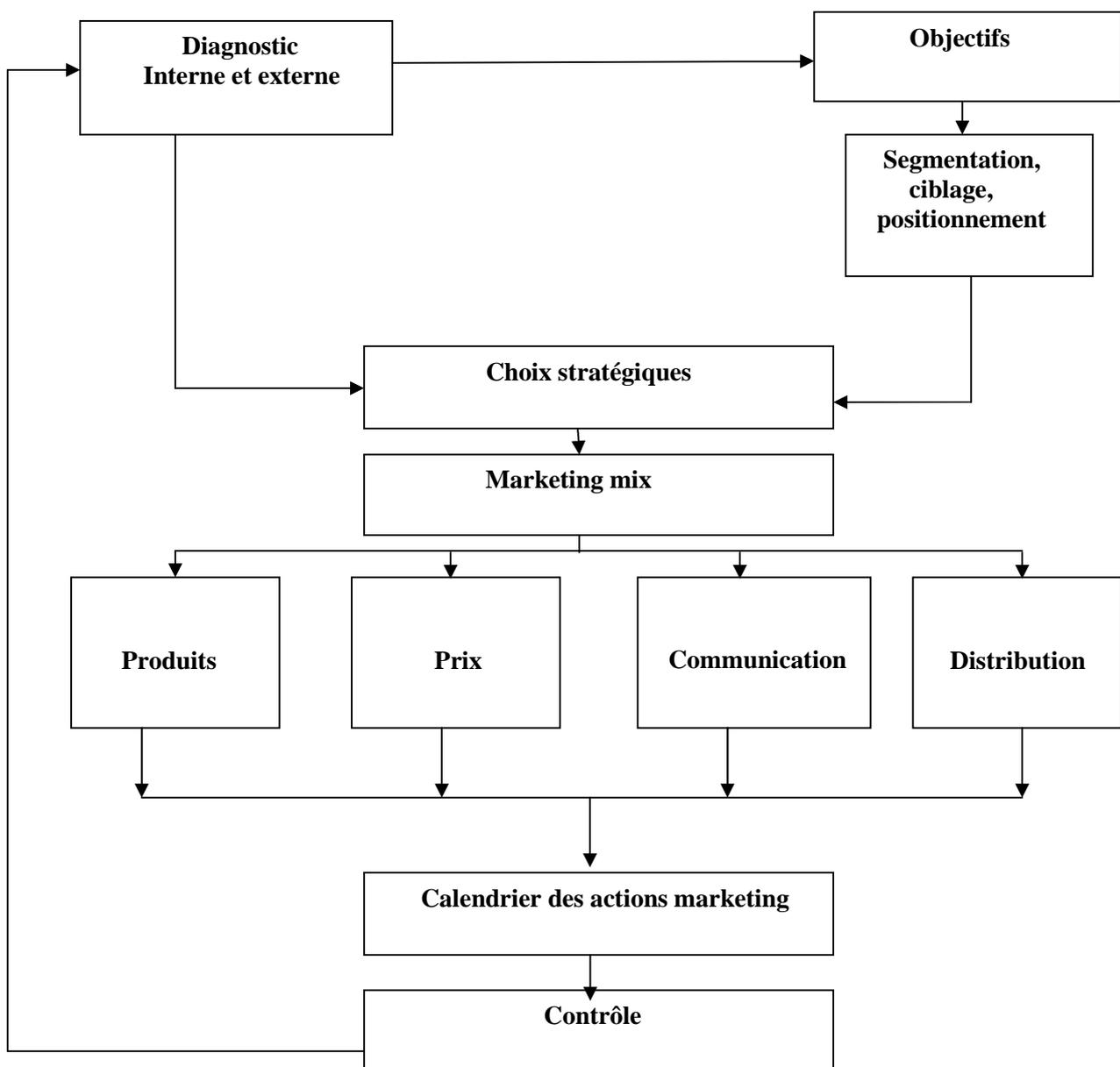
## Section 2 : Le plan marketing

Le plan marketing est un découpage, dans le temps, de la stratégie marketing d'une entreprise, elle-même partie importante de la politique générale de celle-ci.

### 2.1. La démarche du plan marketing

Le plan marketing traduit la stratégie marketing choisie par la firme pour atteindre les objectifs fixés pour un couple produit-marché ou pour un DAS. Il doit être en correspondance avec le diagnostic interne et externe et assurer une cohérence des actions marketing.

Figure n 09 : Démarche du plan marketing



Source : martine de lavergne ,2003-2004, cours marketing, paris , p37

## 2.2. Buts et objectifs

Les buts sont généralement latents, ils ne dépendraient pas de la volonté des dirigeants mais résulteraient de contraintes inhérentes à l'entreprise : rentabilité, croissance, survie.

Les objectifs sont des sous-ensembles des buts, fixés par l'équipe dirigeante. Un objectif se définit par quatre composantes :

- ✓ un attribut, la dimension,
- ✓ une échelle de mesure,
- ✓ une norme,
- ✓ un horizon temporel.

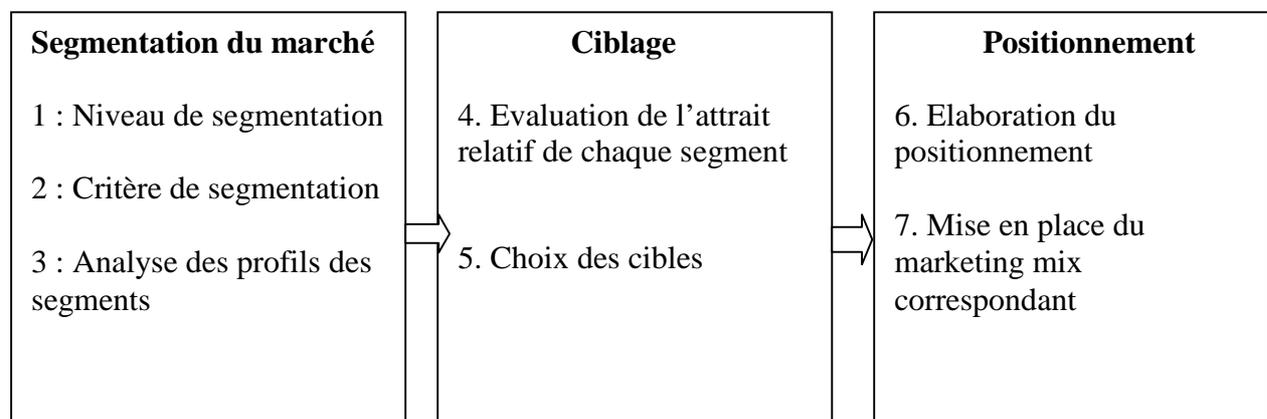
Dans un plan marketing deux types d'objectifs doivent être fixés :

- Les **objectifs financiers** : sont le plus souvent exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, capacité d'autofinancement ou bénéfices annuels.
- Les **objectifs marketings** : traduisent les objectifs financiers en termes de chiffre d'affaires, de volume de ventes ou de parts de marché. L'objectif de parts de marché peut lui même être décliné en objectifs de notoriété, préférence, image, fidélité.

## 2.3. Segmentation, ciblage et positionnement

Il est rare qu'une entreprise, intervenant sur un marché, puisse s'adresser à tous les acheteurs. Ceux-ci sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leurs attentes et leur mode d'achat. Aussi, elle a souvent intérêt à rechercher un sous-marché attractif et compatible avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources. Le marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelée S.C.P. (Segmentation-Ciblage-Positionnement).

**Figure N° 10 : Démarche S.C.P**



**Source** : :martine de lavergne ,2003-2004, cours marketing , module LEA , paris , p38

### 2.3.1. La segmentation

Il s'agit d'un découpage du marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique.

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché et les opportunités commerciales qui en résultent.

Nous étudierons les différents niveaux de segmentation, les différents critères de segmentation et les conditions d'une segmentation efficace.

- **Les niveaux de segmentation d'un marché**

La segmentation relève d'un effort d'analyse que l'on peut conduire à différents niveaux. C'est une démarche qui s'oppose, dans son principe, au marketing de masse.

- Marketing de masse : lorsqu'elle pratique un marketing de masse, l'entreprise s'engage dans une production uniforme destinée à un marché considéré du point de vue de ses ressemblances plutôt que ses différences. Le marketing de masse permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultant d'économies d'échelles obtenues en matière de production et de distribution.
- Marketing segmenté : met l'accent, au contraire, sur les différences qui opposent certains groupes de consommateurs à d'autres. L'entreprise s'efforce de classer ses clients en unités d'analyse homogènes. Le marketing segmenté permet à l'entreprise d'affiner son offre en l'adaptant davantage à l'audience visée. Ce faisant, elle peut pratiquer des prix plus élevés, éviter une concurrence frontale et mieux préciser ses choix en matière de distribution et de communication.<sup>36</sup>

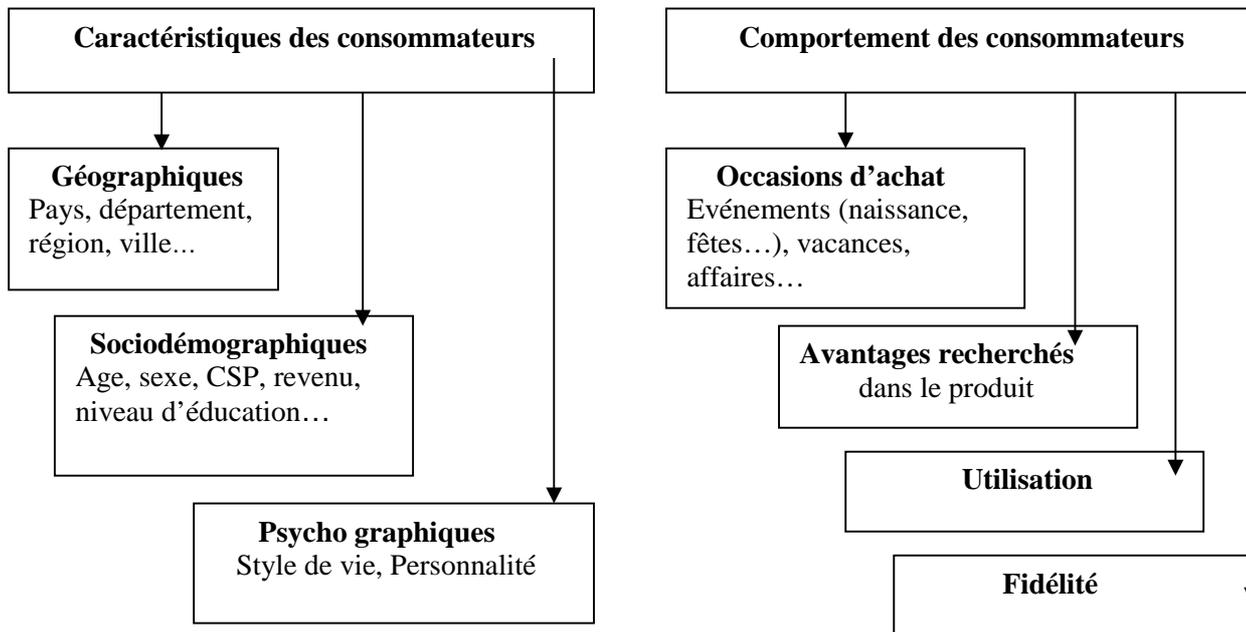
Lorsque l'entreprise adopte un marketing segmenté, plusieurs niveaux de segmentation peuvent être identifiés :

---

<sup>36</sup> Carton.-Trouver ses clients.-(2007).-2<sup>eme</sup> édition.- Paris : Organisation, p.23.

- ❖ **Marketing personnalisé** : Il s'agit d'un marketing individualisé, sur mesure. Les nouvelles technologies de l'information offrent aujourd'hui des opportunités nouvelles pour la pratique d'une « personnalisation de masse », que l'on peut définir comme la volonté d'offrir, à l'échelon industriel des produits ou services adaptés à chaque client.
- ❖ **Marketing intra-individuel** : Il consiste à s'adapter, non plus seulement à chaque individu, mais à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation. Le « marketing situationnel » représente une nouvelle tendance qui, petit à petit, gagne un nombre croissant de secteurs d'activités : équipement de la personne, les produits alimentaires, les services.
- ❖ **Auto-marketing** : Il s'agit d'une forme de marketing dans lequel le client prend d'avantage d'initiatives et de responsabilité dans ses décisions d'achat. Une telle tendance se manifeste déjà clairement chez les acheteurs industriels mais de plus en plus auprès du grand public. De transactionnel, le marketing devient relationnel.
- **Les critères de segmentation des marchés de grande consommation**  
Les critères de segmentation peuvent être regroupés en deux catégories :
  - Ceux qui décrivent des caractéristiques de consommateurs souvent indépendantes du produit concerné : segmentation géographique, sociale, démographique, économique ou psychographique.
  - Ceux qui expriment des comportements des consommateurs par rapport au produit.

Figure N° 11 : Les critères de segmentation des marchés



Source : kotler et Dubois, marketing management, 9<sup>e</sup> édition, publi union, paris, p40

- **Les conditions de réussite d'une segmentation efficace**

Il existe de très nombreuses manières de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs.

- **La pertinence** : pour un produit donné, plus le critère est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent.
- **La mesurabilité** : les informations doivent être disponibles ou peuvent être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs et doivent permettre de mesurer la taille du segment.
- **L'accessibilité** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux et donc accéder aux segments choisis. Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.

- **La rentabilité** : la taille du segment doit être suffisante pour rentabiliser les efforts marketing qui lui seront consacrés.

Dans un plan marketing, l'efficacité du choix de segment de marché ciblé, suppose une réflexion préalable sur le niveau de segmentation que l'entreprise souhaite atteindre et sur les critères de segmentation qui remplissent les différentes conditions de réussite.

### 2.3.2. Le ciblage

Il s'agit d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir celui (ou ceux) sur lequel elle concentrera ses efforts (cible) en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources.

L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa rentabilité, des économies d'échelles et de synergies réalisables et du niveau des risques encourus.

### 2.3.3. Le positionnement

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé.

Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fasse avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client.

Positionner un produit c'est :

- donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- différencier clairement le produit des produits concurrents.

### 2.3.4. Les choix stratégiques

**2.3.4.1. Les stratégies de segmentation d'un marché** : Cinq choix stratégiques de couverture d'un marché peuvent être envisagés :

- **La concentration** : consiste à se concentrer sur un « créneau » (niche) spécifique correspondant à un couple produit-marché. Ce choix se justifie quand l'entreprise dispose de ressources limitées (PME). Un marketing concentré peut permettre à

l'entreprise d'acquérir une forte position sur le segment choisi en raison d'une meilleure connaissance du marché et de sa spécialisation. En revanche, la concentration n'offre aucune solution de repli en cas de récession du marché ou de forte concurrence.

- **La spécialisation par produit** : l'entreprise se concentre sur un seul type de produit, mais diversifie sa gamme de sorte à s'adresser à divers types de clientèles. L'entreprise devient un spécialiste du produit mais accroît sa vulnérabilité quant aux risques d'obsolescence de ce produit.
- **La spécialisation par marché** : l'entreprise se spécialise sur un marché. Il devient un spécialiste sectoriel d'un type de clientèle mais en lui proposant une grande variété de produits différents. Sa vulnérabilité est liée à la santé économique du segment de clientèle choisie.
- **La spécialisation sélective** : Certains produits sont choisis pour certains marchés en fonction d'opportunités. Cette stratégie réduit les risques inhérents au produit ou au marché mais pose celui des compétences (métier) de l'entreprise.
- **La couverture globale** : L'entreprise aborde l'ensemble du marché. Cette stratégie n'est envisageable que pour les entreprises qui disposent de ressources importantes. Deux stratégies sont envisageables :
  - **Le marketing indifférencié** : l'entreprise conçoit un plan marketing global susceptible d'attirer le plus d'acheteurs possibles afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie.
  - **Le marketing différencié** : L'entreprise conçoit un plan marketing pour chacun des segments du marché. Cette stratégie augmente les coûts mais permet de proposer une offre spécifique à chaque segment de clientèle.

Le choix stratégique du ou des segments de marché ciblés doit être cohérent avec le diagnostic externe (opportunités ou menaces) et le diagnostic interne (forces et faiblesses). C'est ce choix qui engage en grande partie, les ressources actuelles et à venir de la firme.

**2.3.4.2. Les stratégies de positionnement :** Le choix d'un positionnement dépend fortement de la place occupée par les concurrents sur le marché.

Les professionnels élaborent des cartes perceptuelles (ou cartes de positionnement) qui permettent de visualiser la place de chaque marque concurrente et donc les créneaux éventuellement disponibles (opportunités de marché).

Trois choix stratégiques de positionnement, par rapport aux concurrents, peuvent être envisagés :

- **L'imitation** : La marque occupe la même place que le produit concurrent. Cette stratégie peut être recommandée lorsque les produits leaders n'occupent pas une place importante. Les coûts de différenciation et donc de recherche sont réduits mais les efforts marketing doivent être importants et réguliers.
- **La différenciation** : La marque personnalise le produit grâce à une caractéristique spécifique . La différenciation doit être cohérente avec l'image de marque et difficile à imiter par les concurrents. D'importants efforts sont indispensables pour communiquer la différenciation et la faire percevoir par les consommateurs.
- **L'innovation** : La marque lance sur le marché un produit nouveau ou qui se substitue à un produit existant. Cette stratégie assure une avance à l'entreprise pionnière par rapport à ses concurrents et lui ouvre les portes d'un marché quasi monopolistique pendant un certain temps. Ce temps d'avance est d'autant plus long que les barrières à l'entrée sont importantes (rupture technologique, investissements en recherche importants...). C'est cependant la stratégie de positionnement la plus coûteuse et la plus risquée.

La bonne communication du positionnement joue un rôle fondamental dans la perception du produit et/ou de la marque par le consommateur et sa différenciation par rapport au produit et/ou à la marque concurrente.

## Section 3 : Le marketing mix

Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché.

On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises dans de grands domaines qui sont :

- **La politique du produit (Product).**
- **La politique de prix (Price).**
- **La politique de communication (promotion).**
- **La politique de distribution (placement).**

Ces univers d'actions du marketing mix sont également appelés 4 P à cause des initiales de ces 4 termes en anglais (Product, Price, Promotion, Placement).

Des "P" complémentaires (People, Process, Physical support) ont parfois été proposés pour élargir le champ du marketing mix, mais on peut considérer qu'ils étaient déjà inclus dans les 4 P initiaux, La mise en œuvre du marketing mix doit permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing, les décisions prises au sein des différentes variables ou politiques sont interdépendantes et doivent être cohérentes.

### 3.1. La politique du produit

La politique produit recouvre tous les aspects et toutes les caractéristiques intrinsèques au service ou au bien vendu. Ces choix politiques sont présents aussi bien en amont de la fabrication du produit (ex. choix des couleurs lors de la phase de R&D) qu'en aval (ex. quel SAV est associé au Produit).

Les principales variables d'action marketing produit sont :

- **Qualité**

De Qualitas, qui signifierait « quel état ? », la notion de qualité interroge l'aptitude durable (... pour tout complément à ajouter « tel quel ») par exemple qualité d'un individu ?, d'un matériau ?, d'un milieu environnant ?, d'un procédé ?, de processus ? Destinés à l'élaboration de produits ou de services. On lui a associé la fiabilité afin d'assurer un état, une qualité la plus durable possible.

- **Caractéristiques**

Le terme caractéristique désigne, de manière générale, un élément qui permet de distinguer des objets ou des êtres de nature semblable, (couleur, taille, Design...).

- **Marque**

La marque est un signe permettant à un acteur économique ou social de distinguer les produits ou services qu'il distribue des produits ou services identiques ou similaires de ses concurrents.

Selon les pays, ce droit peut naître du simple usage du signe dans la vie des affaires (marque non déposée ou <sup>TM</sup>), ou du dépôt du signe à titre de marque auprès d'un organisme spécialisé (marque déposée ou ®).

- **Gamme**

Une gamme de produits (biens ou services) est l'ensemble des produits proposés par une entreprise pour répondre à un même besoin ou qui sont vendus par les mêmes canaux de distribution ou dans les mêmes zones de prix.

- **Conditionnement**

Le conditionnement (ou packaging) désigne le ou les emballages d'un produit.

Le conditionnement doit être capable de garantir les caractéristiques et l'état «loyal et marchand» du produit depuis sa sortie de fabrication jusqu'à sa bonne utilisation par le consommateur ciblé.

- **Garantie**

La garantie constitue une obligation contractuelle ou légale qui engage un fournisseur — le garant — envers un acquéreur lors de la vente d'un bien ou lors de la fourniture d'un service.

Lorsqu'un bien ou un service livré n'est pas conforme ou qu'il tombe en panne, l'acquéreur peut alors, pendant une période maximale (la durée de couverture) faire jouer la procédure de garantie auprès du fournisseur.

### **3.2. La politique du prix**

La politique de prix désigne un ensemble de décisions et d'actions réalisées pour déterminer la structure et le niveau de la tarification des Biens et/ou Services proposés au(x) Client(s) acquis ou à conquérir.

Le prix est la seule variable du marketing-mix qui n'engendre pas de coût et qui procure en fait des recettes.

La décision de prix devra donc reposer sur le trinôme : coût/demande/concurrence et s'adapter à celui-ci tout au long de la vie du produit

Elle contribue, au même titre que les autres décisions et politiques du marketing mix - à orienter et influencer sur :

- la structure et le niveau des ventes,
- la part de marché de l'entreprise, et à sa mesure en Diffusion numérique et/ou en Diffusion valeur,
- la rentabilité de l'entreprise,

Pour une entreprise donnée, la décision du choix du prix de vente d'un produit est délicate et dépend de l'élasticité-prix constatée sur le marché pour ce produit. En effet :

- ❖ Un prix élevé procure des marges unitaires importantes mais risque de décourager la demande.

À l'inverse :

- ❖ un prix unitaire bas procure de faibles marges unitaires mais peut générer des volumes de ventes importants.

### 3.3. La politique de communication

- **La publicité**

La publicité ou réclame est une forme de communication, dont le but est de fixer l'attention d'une cible visée (consommateur, utilisateur, usager, électeur, etc.) afin de l'inciter à adopter un comportement souhaité : achat d'un produit, élection d'une personnalité politique, incitation à l'économie d'énergie, etc. Évoquer, par exemple, le nom d'une entreprise, d'un magasin, ou encore d'une marque, n'implique pas automatiquement un acte publicitaire. Mais cela le devient à partir du moment où le but, volontairement recherché, est d'attirer l'attention sur l'objet évoqué et/ou de suggérer d'aller à tel ou tel endroit.

La publicité, « action de rendre public » ou « état de ce qui est public » a pris le sens moderne d'ensemble des moyens utilisés pour faire connaître au public un produit.

- **La promotion sur lieu de vente**

Élément du merchandising. Technique de communication directe à l'attention du consommateur, alors qu'il se situe sur le lieu de vente du produit.

- **Les relations presse**

Les relations presse regroupent l'ensemble des actions effectuées à destination de la presse et journalistes dans le but d'obtenir une couverture presse favorable à l'entreprise ou à ses produits. Les relations presse comprennent notamment les communiqués de presse, les conférences de presse et les voyages de presse.

Aussi les relations presse sont le plus souvent confiées à une agence spécialisée dans les relations publiques.

L'efficacité des relations presse est mesurée par une démarche de valorisation des retombées presse obtenues sur les différents médias.

- **Les relations publiques**

Les relations publiques regroupent l'ensemble des techniques et actions permettant de gérer la réputation d'une entreprise ou d'une marque auprès de ses différents publics.

Selon «**Tom Harris**» (Dans son ouvrage : A marketer's Guide to public Relations), les campagnes de relations publiques intelligentes avaient été à l'origine de nombreuses réussites sur le marché.<sup>37</sup>

Les publics concernés par les relations publiques sont en général :

Les consommateurs ou clients.

- les pouvoirs publics, administrations, élus ;
- les associations, ONG ;
- les prescripteurs ;
- la presse ;
- les leaders d'opinion, notamment sur Internet ;
- les actionnaires ;
- les distributeurs ;
- fournisseurs ;
- employés ...etc.

Les outils ou actions utilisés à des fins de relations publiques peuvent être entre autres :

- Les communiqués de presse ;
- Les voyages de presse ;
- la participation à des salons ;

---

<sup>37</sup> P. Kotler.- Péchés mortels en marketing : symptômes et solutions.- (2007).- Paris : Maxima, p134

- des journées portes ouvertes ;
- des road show ;
- des réceptions (soirées, cocktails, inaugurations, etc.) ;
- des opérations événementielles.

Le Syntec définit les agences conseils en relations publiques comme des « bâtisseurs de réputation qui à travers la création de contacts utiles avec l'ensemble des publics des entreprises, des marques et des produits, agissent sur l'opinion et construisent, pierre par pierre, les socles de la bonne réputation."

- **Parrainage d'événements sportifs ou culturels**

Dans le cadre du sponsoring sportif, les marques prennent soin de choisir le ou les domaines sportifs qu'ils veulent soutenir en fonction des valeurs véhiculées par ceux-ci et de l'exposition médiatique qui en découle et des objectifs fixés par la direction marketing.

Les sports qui attirent le plus les marques de grande distribution sont ceux qui bénéficient d'une forte médiatisation et qui véhiculent des valeurs dans lesquelles les marques se reconnaissent.

- **La mercatique directe**

Le marketing direct regroupe l'ensemble des d'actions de communication personnalisées ou individualisées ayant pour vocation de susciter une réponse plus ou moins immédiate de la part du destinataire (commande, demande de devis, appel sur n° vert,..).

On estime généralement que le marketing direct se singularise des autres modes d'actions marketing et notamment de la publicité par le fait qu'une campagne de marketing direct :

- Propose un message personnalisé,
- soit adressée à partir d'un fichier (adresse, numéro de téléphone,..),
- ait pour objectif une réponse plus ou moins immédiate du destinataire,
- permette de mesurer plus ou moins précisément les résultats obtenus (taux de réponse, taux de transformation, nombres et montants de commandes, etc.).

Les canaux historiques du marketing direct sont le courrier, le téléphone, le fax auxquels s'est ajouté plus récemment Internet avec notamment l'utilisation de l'email à des fins marketings.

### 3.4. La politique de distribution

La politique de distribution coordonne les canaux de ventes. Un canal de vente est un chemin qu'emprunte le produit pour atteindre le consommateur. Un produit peut être commercialisé simultanément par plusieurs canaux (ex. vendue par catalogue et sur l'internet)

La bonne politique de distribution permet de trouver les acheteurs du produit le plus directement et le plus économiquement possible. La valeur perçue du produit dépend en partie du lieu de vente et donc du canal de distribution. Il doit être cohérent avec les valeurs de la marque et des avantages du produit (ex. une crème hydratante valorisant le sérieux de la recherche médicale associée sera vendue en pharmacie plutôt qu'en grande surface).

Les principales variables d'action marketing distribution sont :

- **Canaux de distribution**

Le terme "canal de distribution" désigne le mode de mise à disposition dans lequel les biens et/ou services sont acheminés via des réseaux de magasins ou des méthodes de vente d'un même type.

- **Zone de chalandise**

La zone de chalandise d'un établissement commercial est sa zone géographique d'influence, d'où provient la majorité de la clientèle.

- Isométrique : elle se base sur la distance "directe" entre deux points, à vol d'oiseau (La boutique et un autre endroit).
- Isochrone : celle-ci se base sur le temps nécessaire pour se rendre jusqu'au point de vente (exemple : 10 minutes en voiture).

- **Points de vente**

Un point de vente (PDV) (ou lieu de vente, ou espace de vente) est :

Un lieu organisé en vue de la réception du public spécifiquement orienté vers la proposition d'une offre de biens et/ou de services en vue de réaliser toutes opérations de promotion et de vente associées.

- **Force de vente**

La force de vente est « Un terme général désignant qui s'occupent de la commercialisation d'un produit (responsables commerciaux, représentants multi-cartes, concessionnaires).<sup>38</sup>

- **Stocks et entrepôts**

Un entrepôt est un bâtiment logistique destiné au stockage de biens en vue de leur expédition vers un client (interne ou externe à l'entreprise). Il peut être détenu et géré en propre par l'entreprise ou faire l'objet d'une sous-traitance auprès d'un prestataire logistique.

- **Assortiment (gamme)**

Une gamme de produits (biens ou services) est l'ensemble des produits proposés par une entreprise pour répondre à un même besoin ou qui sont vendus par les mêmes canaux de distribution ou dans les mêmes zones de prix.

Le mot gamme s'utilise chez le fabricant, tandis que le mot assortiment est l'ensemble des produits proposés au consommateur final dans un point de vente ou un rayon.

### 3.5. Evolution vers les 4 P

La question est de savoir si les 4P sont encore d'actualité, on parle de 5P, de 7P. Alors qui sont-ils? Quelle est leur utilité? N'y en a-t-il pas un peu trop? Doit-on en trouver d'autres? C'est Jérôme Mac Carthy qui crée le Mix-Marketing Modèle avec les 4P, en 1960. Vulgarisé par Philip Kotler, les 4P font le tour des directions marketing. Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs est une combinaison de plusieurs composants. Ils sont mélangés (mix) entre eux et non pas juxtaposés côte à côte, de façon à représenter une offre globale aux consommateurs. Tous les ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement. Ces 4P sont encore très utiles pour définir l'offre, même à l'heure du Social media et du mobile marketing.

Les 4P sont:

- Product : la politique de produit (composition du produit, brevet, mais aussi politique de gamme, packaging...).
- Price : la politique de prix (premium ou low cost, politique tarifaire, prix promotionnel...).

---

<sup>38</sup> R.E.Batchelor , M.C.Saadi.- French for marketing: using Franch in media and communications Cambridge University press.- (1997).- U.S.A: p.5

- Promotion : la politique de communication (publicité, média et hors média, marketing opérationnel, web, mobile et tablettes, actions de street marketing, sponsoring, web séries, marketing viral...).
- Place : la politique de distribution et d'accès au produit (circuit de distribution, off et on line, merchandising...).

- **Le 5ème P**

Avec le développement du marketing client, la satisfaction du client devient un levier de fidélisation et de réputation des marques. La relation client devient une direction à part entière dans les entreprises et, avec l'essor des services, le 5ème P s'impose : People ou le Personnel en contact avec les consommateurs. Son rôle est très important: lorsque vous passez à la caisse de votre supermarché, lorsque vous joignez le service après-vente de votre fournisseur d'accès Internet, ou tout autre démarche, il y a une personne en face de vous qui parle au nom de la marque et qui, d'une certaine manière, en reflète son image.

- **Les 7P ou le marketing mix étendu**

Dans le même temps, il semble évident que les 4 P sont insuffisants pour définir l'offre dans une société de service. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux, outre le Personnel :

- Process = ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se "consomme" en même temps qu'il est produit. Le terme "Servuction" traduit bien ce phénomène.
- Physical evidence = ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles: contrat, performance, taux de satisfaction ...etc.

En définitive, les p du mix marketing jouent un rôle primordial au sein des entreprises, car ils permettent d'augmenter fortement l'efficacité de leur sur un marché ultra-agité

**Conclusion**

En gros, dans un marché caractérisé par des changements perpétuelles de l'environnement, les entreprises se trouvent désormais dans l'obligation de mener un ensemble d'analyses finalisées, entre autres, le PESTEL, qui est une étude basée sur un diagnostic multidimensionnel.

Dans ce sens, les entreprises mènent également d'autres actions sur le marché telles celles concernant l'étude de la marque et de la concurrence.

En outre, les entreprises peuvent tirer leur épingle du jeu, et du coup assurer leur compétitivité ou encore leur pérennité sur un marché concurrentiel.

**Introduction**

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur la stratégie marketing pour faire face à la concurrence, dans les deux chapitres précédents, la partie qui suit sera consacrée au volet pratique de notre travail, faisant objet du comportement de l'entreprise face au produit concurrent.

Il y'aura une présentation de l'entreprise Tchín-Lait Candia ainsi que sa stratégie appliquée au sein de cette dernière pour faire face à sa concurrence.

Donc, nous allons diviser ce chapitre en trois (03) sections :

Dans la première section, c'est une fiche signalétique de l'entreprise à travers sa présentation et son évolution.

La deuxième, est une présentation de notre méthodologie qu'on a suivie pour notre étude de cas.

Et enfin, la dernière section, traitera la stratégie marketing adoptée par l'entreprise Tchín-lait Candia pour faire face à sa concurrence plus une analyse et interprétation des résultats obtenus.

## Section 1 : présentation et évolution de l'organisme d'accueil

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait. Le projet de l'entreprise Tchín-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

### 1.1 Présentation de l'entreprise Tchín-Lait Candia

#### 1.1.1 La fiche signalétique de l'entreprise

Tchín-Lait est une société qui a vu le jour en 1998, après conversion de l'entreprise familiale Tchín Tchín (spécialisée dans la production des boissons gazeuses depuis 1952) vers le marché du lait UHT (Ultra Haute Température)<sup>1</sup>

Le choix de cette conversion était purement stratégique du fait de :

- L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses telles que Coca Cola, Pepsi Cola, ...etc.
- Le lait devient un produit de forte demande et un élément de base dans l'alimentation des Algériens (selon des statistiques faites, le marché Algérien du lait représente plus de 3 milliards de litre par an, soit 100L/habitant/an).

---

<sup>1</sup> Document de l'entreprise Tchín-lait Candia

### **1.1.2 Situation juridique et géographique**

Tchin-Tchin est une société privé de droit Algérien, constitué en SARL (Société a Responsabilité Limité) elle était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide. L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchín Lait.

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par Mr. Fawzi BERKATI, gérant de la société.

Tchin-Lait est une laiterie moderne implantée sur un ancien site de la limonaderie Tchín Tchín situé à l'entrée de la ville de Bejaia, et exactement sur la route nationale n°12 Bir Slam. Cette laiterie est construite sur une superficie de 6000 m<sup>2</sup>.

### **1.1.3 Mission de l'entreprise**

La mission principale de l'entreprise Tchín-Lait/Candia est de satisfaire les besoins du marché du lait UHT. L'activité principale de l'entreprise est la production du lait UHT qui est : un mélange d'eau adouci à une dureté inférieur à 15 degrés et de la poudre de lait de qualité telle que prédéfinie par l'entreprise mère CANDIA, s'il faut le rappeler le leader européen du lait. Candia veut d'avantage pénétrer dans les mélanges en modulant la composition de ses produits en fonction des apports nutritionnels que nécessite telle morphologie et telle déficience chez le consommateur ; le choix entre le lait constitué entier, le lait partiellement écrémé, le lait au chocolat et le lait additionné a du jus de fruits.

### **1.1.4 Le choix du lait UHT**

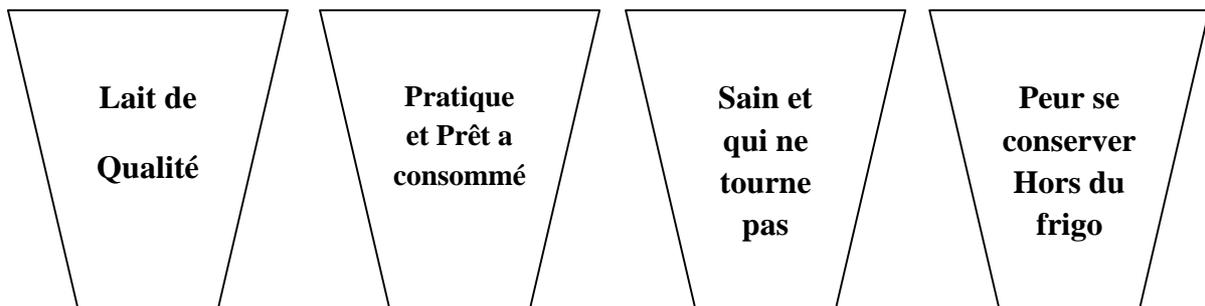
Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défailante chez le distributeur et le producteur.

**Figure N° 12 : Le choix du lait UHT**



**Source :** Direction marketing et vente.

**1.1.5. Le contrat de franchise CANDIA / TCHIN-LAIT**

N'étant pas laitier de tradition, Tchîn-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchîn-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchîn Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

- **Engagement du franchiseur (CANDIA)**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

- **Sur le plan technique :**

- ✓ Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- ✓ Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements.
- ✓ Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- ✓ Mettre à la disposition de Tchîn-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

- **Sur le plan commercial/Marketing :**

Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication. Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé

- **Engagement du franchisé (Tchîn-Lait)**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- ✓ Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- ✓ Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA

### **1.1.6 La laiterie TCHIN-LAIT**

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m<sup>2</sup> comprenant :

- ✓ Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- ✓ Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- ✓ Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- ✓ Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- ✓ Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits TchIn-Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation** : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
- ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
- ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge
- ✓ Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichie en vitamine D.
- ✓ Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons**
- ✓ Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.
- ✓ Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée** : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
- ✓ Boisson à l'Orange.
- ✓ Cocktail de fruits.
- ✓ Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- **Format 1L** : 740.000 litres/jour.
- **Format 20 CL** : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Voir l'annexe N° 01

## 1.2. Structure et évolution de l'entreprise Tchinq-Lait Candia

### 1.2.1 L'évolution des volumes réalisés

Tchinq-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. On constate ici l'évolution des volumes de la production en lait UHT réalisée depuis le lancement de l'entreprise en 2001 jusqu'à l'année 2011, d'où on pourrait voir l'énorme progression réalisé par l'entreprise en dix ans, en passant de 4 millions de litres par an en 2001 à 102 millions de litres par an en 2011.

Ci-joint le tableau représentant l'évolution du Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

**Tableau N°06 : Progression du chiffre d'affaire de l'entreprise**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CA (Million de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

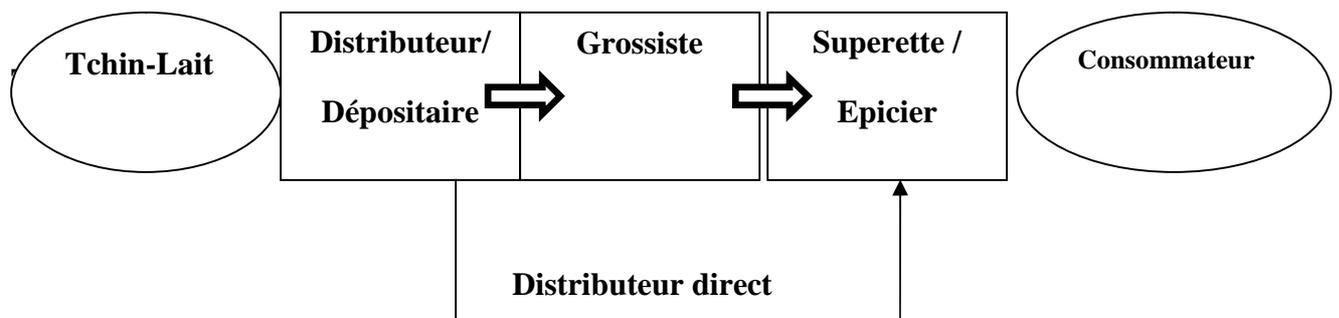
Source : Direction marketing et vente.

On remarque dans ce tableau, l'évolution qu'a réalisé l'entreprise de par son chiffre d'affaires. De 200 millions de DA en 2001, elle est passée à 8.028 millions de DA en 2011, grâce à la stratégie suivie par l'entreprise. La progression de cette dernière en part de marché et l'extension de son activité restent toujours au cœur de sa stratégie de développement.

### 1.2.3 Le réseau de distribution de l'entreprise

On retrouve ci-dessous l'organisation du réseau de distribution de l'entreprise Candia, entre distributeurs/dépositaires, grossistes, superettes et épiciers avant d'aboutir au consommateur final.

**Figure N° 13 : réseau de distribution de Tchinq-lait Candia**



Source : Direction marketing et vente.

La distribution peut être indirecte, en passant par les grossistes qui font à leur tour toute la distribution aux différentes supérettes et épiciers, mais elle peut aussi être une distribution directe, qui part des distributeurs/dépositaires vers les supérettes et épiciers afin que le produit puisse arriver au consommateur final<sup>3</sup>.

Tchin-Lait dispose de 46 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

<b>Centre (12)</b>	<b>Est (12)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alger (5)</li> <li>• Médéa (1)</li> <li>• Boumerdes (1)</li> <li>• Tipaza (1)</li> <li>• Béjaia (2)</li> <li>• Blida (1)</li> <li>• Tizi-Ouzou (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Batna (1)</li> <li>• Tébessa (1)</li> <li>• Jijel (1)</li> <li>• Sétif (1)</li> <li>• Annaba (1)</li> <li>• Guelma (1)</li> <li>• Constantine (2)</li> <li>• M'sila (1)</li> <li>• Bordj Bou Arreridj (1)</li> <li>• Khenchela (1)</li> <li>• Mila (1)</li> </ul>
<b>Ouest (10)</b>	<b>Sud (12)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oran (3)</li> <li>• Tlemcen (1)</li> <li>• Aïn Timouchent (1)</li> <li>• Mascara (1)</li> <li>• Mostaganem (1)</li> <li>• Chlef (1)</li> <li>• Tiaret (1)</li> <li>• Sidi-Bellabes (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Djelfa (1)</li> <li>• El Oued (1)</li> <li>• Ghardaia (1)</li> <li>• Laghouat (1)</li> <li>• Ouargla (2)</li> <li>• Biskra (1)</li> <li>• Béchar (1)</li> <li>• Adrar (2)</li> <li>• Tindouf (1)</li> <li>• Tamanrasset (1)</li> </ul>

#### **1.2.4 La structure de l'entreprise Tchin-Lait**

L'entreprise est dotée d'une structure fonctionnelle composée de sept (07) directions principales<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Voir annexe n° 03

<sup>4</sup> Voir annexe n° 04

- **Direction administration générale** : Cette direction elle s'occupe de la gestion administrative de l'entreprise ainsi que de la gestion du personnel.
- **Direction Production/Technique (PROTECH)** : Elle est divisée en deux services :
  - **Service production** : Ce service s'occupe du **Process** (réception, reconstitution et traitement thermique du produit), et du **Packaging** (conditionnement des produits finis, suremballage (fardelage et palettisation).
  - **Service technique** : Qui a pour fonctions l'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait, la gestion des stocks pièces de rechange ainsi, l'entretien des utilités (chaudières, compresseurs, bacs à eau glacée, chambres froides, station de traitement des eaux).
- **Direction QUALILAB** : Elle est divisée en deux services :
  - **Laboratoire** : Elle se consacre au contrôle de la qualité du produit, à toutes les étapes de la production (de la matière première au produit fini). Il existe deux (02) laboratoires :
    - ❖ *Physico-chimie* : Contrôle des paramètres physico-chimiques du produit (taux de matière grasse, acidité, PH,...etc.).
    - ❖ *Microbiologie* : Contrôles de stérilité du produit.
  - **Management de la qualité** : Mise en place et suivi du système de management de la qualité.
- **Direction commerciale** : Cette direction assure les fonctions :
  - **D'approvisionnement** : Achat matières premières pour les besoins de fonctionnement (services achats locaux et service achats étrangers).
  - **Gestion des stocks** : Matières premières.
- **Direction marketing et ventes** : Se subdivise en service marketing, force de vente et centres de distribution.
- **Direction finance et comptabilité** : Elle est consacré à la comptabilité générale, comptabilité analytique et service budget (finances).

- **Contrôle de gestion.**

Le bon fonctionnement de Tchinq-lait est assuré par un effectif de 412 personnes. Dont 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

### 1.2.5 La structure de la direction marketing et vente

La structure de la direction marketing est composée de<sup>5</sup> :

➤ **Mission du service marketing :**

- ✓ Superviser l'application de la stratégie marketing de l'entreprise ;
- ✓ Proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes, en coordination avec la force de vente ;
- ✓ Superviser la communication externe de l'entreprise : campagnes médias, relation presse, foires et expositions ;
- ✓ Superviser la réalisation d'études de marchés et tests consommateurs ;
- ✓ Suivre et gérer les relations consommateurs.

### 1.2.6 Le marché de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia et ses concurrents directs

Le marché de Tchinq-Lait concerne l'ensemble des produits semblables et directement concurrents aux produits étudiés. Donc, avec le lait UHT de Tchinq-Lait, c'est l'ensemble de tous les concurrents directs c'est-à-dire toute entreprise fabriquant le lait UHT. Pour l'entreprise Tchinq-Lait, les concurrents sont entre autres, dans le domaine du lait UHT.

**1.2.6.1 Loya :** qui au début était sur le créneau de la poudre de lait s'est vite lancé dans la production du lait UHT vu la porosité du marché,

**1.2.6.2 Lactel :** également produit du lait UHT et est directement concurrent avec l'entreprise Tchinq-Lait. Il faut noter que les deux marques à savoir Loya et Lactel sont produites par l'entreprise

**1.2.6.3 IFKI :** qui est située à Sidi Bel-Abbes, Compilé développé par le groupe agro-alimentaire des frères IDRISSE, produit le lait UHT et lait aromatisé et jus, il se localise à Oran,

**1.2.6.4. El-Marai :** qui est une marque importée d'Arabie saoudite

---

<sup>5</sup> Voir annexe n° 05

### 1.2.7. Le mix marketing de l'entreprise Tchinq-Lait/Candia

Dans ce qui suit, un aperçu des différentes politiques de produit, prix, communication et de distribution de l'entreprise Tchinq-lait Candia.

- **La politique de produit Tchinq-Lait /Candia :**

Le choix du procédé UHT, lait traité à ultra haute température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid, résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé. Ainsi sa gamme de production est constituée de :

- **Lait longue conservation :** Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
  - ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra Haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
  - ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra Haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
  - ✓ Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante en Verte , enrichi en Vitamine D.
  - ✓ Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en Vitamines B1, B2, B3, B4, B5, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits Boissons**
  - ✓ Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1L et 20cl.
  - ✓ Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée :** Lait entier en poudre, enrichi en Vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.
- **Poudre infantile :** Pour les nourrissons de la naissance à 6 mois (Baby 1) et de 6 à 12mois (Baby2).
- **Boissons aux fruits :** Conditionné en emballage Tetra pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L
  - ✓ Boisson à l'Orange.
  - ✓ Cocktail de fruit.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

**Format 1 L :** 740.000 litres /jour.

**Format 20 cl :** 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

- **La politique de prix Tchín-Lait/Candia**

**Tableau N°07 : Les prix consommateurs Tchín-lait/Candia**

Gammes	Prix consommateur	Gammes	Prix consommateur
½ Ecrémé 1L	90DA	Boisson Orange et cocktail 1 L	130DA
½ Ecrémé 50 cl	45DA	Citronnade 1 L	110DA
SILHOUETTE	90DA	Candy Jus 20 cl	30DA
ENTIE	90DA	Boisson Orange et Cocktail 20 cl	25DA
VIVA	90DA	Lait Entier en poudre	265DA
CHOCO 1L	130DA	Baby 1 (400g)	315DA

**Source :** Direction marketing & vente de Tchín-lait Candia

Pour l'entreprise Tchín-Lait/Candia, la fixation du prix de son produit est une tâche délicate vue les changements des prix des matières premières, mais généralement se fait par le recours à deux méthodes de fixation de prix :

- La méthode du coût de revient (prix de vente) qui est le prix comptable avec la qualité du produit tout en ajoutant une marge ;(le pourcentage de cette marge, information non autorisée par l'entreprise Tchín-Lait/Candia).
- La méthode du prix psychologique ou d'acceptabilité par le consommateur : le chargé des études du comportement du consommateur réalise des enquêtes auprès des consommateurs pour déterminer le niveau de ce prix, qui peut les stimuler à l'achat du produit Candia.

- **La politique de communication de Tchín-Lait/Candia**

Avec la multiplication de la concurrence sur le marché, Tchín-Lait s'est vue obligée d'utiliser les moyens de communication afin de subsister à ses concurrents et de faire connaître ses produits sous une meilleure image.

➤ **Les cibles de communications de Tchinq-Lait**

Tchinq-Lait essaye continuellement de toucher toutes les catégories de la société à travers des slogans bien définis :

- ✓ **Viva et Candy Choco** : Ciblent plus les enfants.
- ✓ **Silhouette** : pour ceux qui sont attentifs à leurs lignes ou qui suivent un régime sans matière grasse.
- ✓ **Candia le lait, Candy jus et Candia boissons** : visent toute la famille.

➤ **La stratégie de communication de Tchinq-Lait/Candia**

L'entreprise Tchinq-Lait utilise deux types de stratégies à savoir : la stratégie **PUSH** (pousser) où elle incite les distributeurs à mettre en avant son produit par l'utilisation de la promotion et de la publicité sur les lieux de vente (PLV). Et la stratégie **PULL** (Tirer), où le consommateur réclame le produit à son distributeur après avoir été influencé par les messages publicitaires annoncés dans la radio, la télévision et l'affichage (mass média).

➤ **Les moyens de communication utilisés par Tchinq-Lait** : l'entreprise utilise différents moyens de communication.

✓ **La communication média de Tchinq-Lait** :

Tchinq-Lait a été confronté à convaincre les consommateurs Algériens des avantages du lait UHT (Candia), malgré son prix. Pour cela elle a utilisé différents mass média.

- **La presse** : Faire connaître ces produits à travers la presse écrite est une opération rentable. Les journaux par leur grande couverture permettent une sélectivité selon le profil du lecteur avec une grande pénétration, une crédibilité et une souplesse d'utilisation car les délais de réservation sont courts à l'inverse de la télévision.
- **La télévision** : Tchinq-Lait /Candia trouve que la publicité télévisée demeure un média indispensable pour prouver l'intérêt de son produit, dans ces dernières années elle n'utilise ce moyen que occasionnellement (mois de ramadhan), du fait de l'existence de la publicité Candia dans les chaînes étrangères.
- **La radio** : Moyen de communication moins coûteux, plus rapide et plus souple, utilisé par Tchinq-Lait afin de renforcer sa communication média.
- **L'affichage** : est l'un des moyens de communication média qui ont permis à Tchinq-Lait de bénéficier d'une large audience. Tchinq-Lait utilise l'affichage sous deux formes :

- **L'affichage fixe** : panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines de points de vente...etc. Ce type d'affichage est moins utilisé par l'entreprise car il est très coûteux.
- **L'affichage mobile** : l'habillement des véhicules par des messages publicitaires et c'est le plus utilisé par Tchinq-Lait.

✓ **Communication hors média de Tchinq-Lait**

Se sont toutes les actions de communication mais sans avoir recours au média, toutefois ces actions jouent un rôle complémentaire à la publicité.

- **La promotion des ventes** : souvent utilisée lors du lancement de nouveaux produits, la promotion des ventes faite par Tchinq-Lait a pour objectif de faire connaître sa gamme de production, prendre la part de marché, liquider le stock des produits dont la date de péremption est proche.
- **La communication institutionnelle**

**Les relations publiques** : Cette forme de communication est utilisée par l'entreprise Tchinq-Lait dans le but de garder de bonnes relations avec son environnement (public, clientèle, fournisseurs,...), celle-ci opte pour ce moyen dans les bonnes occasions tels que le lancement d'un nouveau produit, anniversaire, portes ouvertes (visites d'usine).

**Le sponsoring** : Dans le but d'améliorer l'image de marque de son produit, Tchinq Lait/Candia sponsorise plusieurs clubs sportifs de différentes disciplines surtout dans la Wilaya de Bejaia.

✓ **Les autres formes de communication utilisées par Tchinq-Lait/Candia :**

- **La publicité sur lieu de vente (PLV)** : L'entreprise Tchinq-Lait/Candia voit que la publicité sur le lieu de vente est un moyen de communication qui attire l'attention du consommateur qui se rend au point de vente et l'incite à l'achat du produit Candia. Elle utilise la PLV sous plusieurs formes : présentoirs, prospectus de présentation du lait UHT remis aux consommateurs.
- **Foires et expositions** : L'entreprise Tchinq-Lait à participer à des foires et salons dans tout le territoire national afin de faire découvrir et faire connaître ses produits.
- **Les animations** : Dans les différents établissements scolaires sous formes de pièces théâtrales éducatives sur l'importance du lait et faire connaître ces produits afin que ces derniers soient des futurs clients.

- **La politique de distribution de Tchiv-Lait/Candia :**

Tchiv-lait/Candia accorde à sa distribution une importance majeure en lui consacrant un centre propre à elle. Cette importance se traduit par les moyens humains et matériels mis à sa disposition.

La mission d'acheminer les produits de l'entreprise vers ses différents dépositaires à l'échelle nationale est sous-traité à la filiale : EURL Tchiv transport, ce choix est fait après une procédure de sélection selon la qualité du service et de la disponibilité exclusive de ce dernier.

En 2008 : la mise en place d'un réseau de distribution direct.

- 15 Wilaya couvertes avec 20 distributeurs ;
- 8000 points de ventes livrés chaque semaine par 26 véhicules de distributeurs.

En 2011 : 43 Wilaya avec 42 distributeurs.

- Plus de 21000 points de ventes par semaine par 75 véhicules de distributeurs.

La distribution de Tchiv-Lait revêt son importance à travers sa contribution incontestable à la réalisation des objectifs tracés par celle-ci, et qui sont essentiellement

- Pousser les ventes des produits de l'entreprise et conquérir plus de part de marché.
- Une couverture géographique maximale du territoire Algérien.

➤ **Missions du centre de distribution**

- Traitement administratif des ventes ;
- Suivi des commandes clients, facturation et gestion des stocks produits finis.

## Section 2 : Méthodologie de l'enquête

### 2.1. Objet de l'enquête

Dans le but de voir, en pratique, la portée de la stratégie suivie par l'entreprise Tchik-lait/Candia, nous avons effectué une enquête auprès des responsables des différentes structures par biais d'un questionnaire<sup>6</sup> plus un entretien. Ce qui nous a permis de vérifier les hypothèses avancées précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise à mener cette stratégie.

### 2.2. Type de l'étude

Les études de marchés représentent un élément primordial pour toute entreprise voulant effectuer un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des différentes parties composant un marché.

#### 2.2.1. Etude documentaire

Le but de ce type d'étude est de recueillir un certain nombre d'informations générales sur la stratégie d'entreprise visée. Il peut s'agir aussi bien d'informations statistiques que l'exploitation d'autres enquêtes déjà menées. Il est rare d'obtenir des données précises avec cette approche. En revanche, elle permet de se faire une première idée et d'ouvrir des pistes pour bâtir ses réflexions. Il s'ensuivra une enquête qualitative pour creuser encore plus et/ou l'administration par un entretien<sup>7</sup>.

Il y a deux types de sources documentaires que l'on peut utiliser :

- **Les sources internes**

Leur principal avantage est qu'elles ne demandent pas d'investissements financiers extérieurs. Elles sont théoriquement rapides d'accès, et leur mise à jour dépend de l'efficacité du système de gestion de l'information. Si l'entreprise possède un système d'information marketing, sa simple consultation fournira tous les éléments demandés. Sinon, il faudra « faire le tour » des différents services de l'entreprise<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Voir annexe n°06

<sup>7</sup> <http://www.manager-go.com/marketing/etude-documentaire.htm>, date d'accès :14/05/2014 16h05

<sup>8</sup> Claude Demeur, « marketing », 6<sup>ème</sup> édition dunod ,Paris, 2007 ,p48

- **Les sources externes**

Cette documentation externe à la disposition de toute entreprise est quantitativement très importante, mais rarement directement adaptée aux besoins en information des entreprises. Elle permet cependant une première approche qui devra le plus souvent être complétée par une étude spécifique.

Les sources externes sont consultables de différentes manières :

- support papier : revue, rapport,
- support informatique : CD-Rom,
- support télématique : Internet<sup>9</sup>.

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents internes de l'entreprise, notamment des données du service marketing et vente, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

### **2.2.2 L'étude quantitative**

On appelle étude quantitative toute étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié<sup>10</sup>.

Dans notre cas, l'étude quantitative effectuée, a été réalisée par le biais d'un questionnaire sur un échantillon de personnel concerné au sein de service marketing et vente, dans le but d'avoir des données précises permettant de mesurer le comportement de l'entreprise face aux produits concurrents, ainsi que des résultats chiffrés sur l'impact que la stratégie adoptée par Tchou-lait Candia a pu avoir sur ces derniers.

### **2.2.3 L'étude qualitative**

L'étude qualitative permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et le comportement de l'entreprise. Elle est basée sur des méthodes issues de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou de groupe, techniques projectives...)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Claude Demeur, Op. Cit p.49

<sup>10</sup> Ibid p. 60

<sup>11</sup> Ibid p. 53

Pour le compte de notre travail, nous avons réalisé une étude qualitative portant sur la stratégie adoptée par l'entreprise Tchik-lait et les moyens et outils mis en place pour sa réalisation, et cela, par un entretien semi-directif avec le responsable marketing de l'entreprise à travers un guide d'entretien<sup>12</sup>.

### **2.3. L'échantillonnage**

L'échantillonnage est un processus utilisé lors des études quantitatives où il faut interroger une partie d'une population, c'est la méthode par laquelle on détermine l'échantillon d'individus à soumettre à l'enquête ou au sondage. L'échantillon doit être valide c'est-à-dire le plus représentatif possible de la population.

Pour déterminer l'échantillon dans une recherche ou une étude quantitative, on commence par définir l'unité d'échantillon (individus, entreprises, foyers, etc.), ensuite on choisit une des méthodes d'échantillonnage, et enfin, la taille de l'échantillon.

#### **2.3.1 La cible (Qui)**

Une étude quantitative permet de généraliser, avec une précision plus ou moins grande les résultats observés dans l'échantillon à l'ensemble de la population mère. Pour des raisons de coûts ou de délais, l'objectif est alors de construire un échantillon permettant de porter les observations à l'ensemble de la population.

Dans notre cas, l'étude est effectuée sur la stratégie que l'entreprise adopte face au produit concurrent et pour cela les personnes qui peuvent nous être utiles sont seulement les personnels de Tchik-Lait / Candia, ces derniers constituent la cible de notre enquête et l'élément principal constituant l'échantillon construit.

#### **2.3.2 La méthode (Comment)**

Deux méthodes permettent de constituer un échantillon, la méthode probabiliste et la méthode non-probabiliste.

La méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire est constituée par tirage au sort dans la population mère pour laquelle on dispose de la liste complète de toutes les unités de sondage qui la composent (individus, familles, entreprises, etc.)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Voir annexe n° 07

<sup>13</sup> [www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm#a4](http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm#a4) Date d'accès : 12/05/2014 13 :47

On distingue 4 méthodes :

- Echantillonnage aléatoire simple

Une liste de toutes les unités incluses dans la population observée est dressée pour sélectionner un échantillon aléatoire simple, pouvant s'effectuer avec ou sans remise. Cette méthode est facile à mettre en œuvre, néanmoins elle présente l'inconvénient d'être non représentative et ayant un coût relativement élevé.

- Echantillonnage systématique

Parfois appelé échantillonnage par intervalles, l'échantillonnage systématique signifie qu'il existe un écart, ou un intervalle, entre chaque unité sélectionnée qui est incluse dans l'échantillon. Cette méthode présente un inconvénient en termes de coût, et un problème dans le cas où la population est ordonnée.

- Echantillonnage stratifié

L'échantillonnage stratifié est effectuée en divisant la population en groupes homogènes appelés strates, qui sont mutuellement exclusifs, puis on sélectionne à partir de chaque strate des échantillons indépendants. On peut utiliser n'importe quelle méthode d'échantillonnage pour sélectionner l'échantillon à l'intérieur de chaque strate. La méthode d'échantillonnage peut varier d'une strate à une autre.

- Echantillonnage en grappes

Cette méthode est utilisée pour limiter les zones géographiques qui font l'objet de l'enquête, pour limiter les coûts de déplacement élevés lorsque les intervieweurs doivent sonder des gens d'un bout à l'autre du pays. La technique de l'échantillonnage en grappes entraîne la division de la population en groupes ou en grappes comme son nom l'indique. Suivant cette technique, on sélectionne au hasard un certain nombre de grappes pour représenter la population totale, puis on englobe dans l'échantillon toutes les unités incluses à l'intérieur des grappes sélectionnées. Cette méthode a pour avantage de réduire les coûts, mais l'inconvénient réside dans l'effet de grappe (variance intra qui est faible) dû à l'existence de similarités entre individus d'une même grappe.

La méthode d'échantillonnage non-probabiliste est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste exhaustive de toutes les unités du sondage. Dans le cas de

l'échantillonnage probabiliste, chaque unité a une chance d'être sélectionnée, ce qui n'est plus dans le cas de l'échantillonnage probabiliste. On se fixe alors comme règle que l'échantillon retenu doit avoir la même composition que la population mère par rapport à une ou plusieurs caractéristiques. Parmi ces méthodes, on peut citer :

- Échantillonnage par quotas

L'échantillonnage par cette méthode, s'effectue jusqu'à ce qu'un nombre précis d'unités (de quotas) pour diverses sous-populations ait été sélectionné. L'échantillonnage par quotas est généralement moins coûteux que l'échantillonnage aléatoire et il est également facile à administrer. Les inconvénients est que de part cette méthode, certaines unités peuvent n'avoir aucune chance d'être sélectionnées.

- Échantillonnage sur place

L'échantillon étudié est définie par un lieu. Cette méthode est utilisée dans l'échantillonnage de populations mobiles, rares ou spécifiques. Avec cette méthode, il faut faire attention à ne pas surreprésenter les individus passant plus de temps sur place les périodes d'enquête les pondérations a posteriori pour tenir compte de la probabilité de présence.

- Échantillonnage de convenance

C'est un échantillon choisi lors d'une étude pour des raisons pratiques d'accessibilité et de coût. Cette méthode, consiste à rechercher des "unités" présentant les critères importants pour l'étude réalisée avec le but de rendre homogènes les participants (personnes, organisations, etc.), On prélève un échantillon en se fondant sur certains jugements au sujet de l'ensemble de la population, et c'est surtout dans les études de grande consommation qu'on interroge des échantillons non statistiquement représentatifs, utilisé pour des études exploratoires, les enquêtes en sortie de lieu fermé (aux caisses des supermarchés...) s'apparentent à ce type de sondage. L'échantillonnage par convenance n'est utilisé que lorsqu'aucune des autres méthodes disponible n'est envisageable. Il est justifié si le délai d'enquête est très court, si le budget est très faible, et si l'identification des clients qui composent la population d'étude est difficile. L'échantillon est alors simplement composé des clients que l'on parvient à questionner<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> David Gotteland, « Développer un nouveau produit : Méthodes et outils », Paris, p.105

Et vu la contrainte de temps et de moyens et l'absence d'une liste exhaustive des personnes qui peuvent nous être utiles, pour notre enquête on s'est résolu à un échantillonnage sur place on a ciblé des personnels concernés dans l'élaboration de la stratégie.

### **2.3.3 Combien (taille)**

Une fois qu'on a choisi une technique d'échantillonnage, il faut déterminer la taille de l'échantillon. Sa consiste à déterminer le nombre d'individus ou de phénomènes à retenir dans l'échantillon pour que les tests empiriques soient valables. La taille de l'échantillon n'est pas la même selon qu'on adopte une technique d'échantillonnage probabiliste ou non probabiliste.

Pour notre étude, ayant avoir choisi la méthode non-probabiliste de convenance, la taille de l'échantillon choisie et qui serait la plus appropriée pour ce genre d'enquête a été celle d'un échantillon 10 personnes, vu l'absence d'une liste exhaustive des personnes qui peuvent nous être utiles, pour notre enquête.

## **2.4. Le questionnaire**

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes, selon que les réponses possibles sont proposées ou non aux personnes interrogées.

Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte permettant de composer d'emblée un bon questionnaire, il existe un ensemble de recommandations basées sur l'expérience permettant de minimiser les risques de produire un questionnaire biaisé. La collecte des données peut se faire par interview personnelle, par correspondance ou par téléphone. Le choix entre ces méthodes est largement déterminé par le type d'information recherché. Il est donc nécessaire de choisir le type de questionnaire à ce stade.

Et pour déterminer le type de questions à utiliser, l'analyste a le choix entre trois types de questions.

- Les questions ouvertes

Qui demandent que le répondant formule sa réponse comme il l'entend avec ses propres mots.

- Les questions fermées à choix multiple.

Dans ce type de question, les réponses sont établies à l'avance et le répondant doit en choisir une ou plusieurs. Ces questions peuvent utiliser des échelles métriques ou non métriques.

- Les questions fermées dichotomiques.

À l'opposé de la question ouverte, il s'agit d'une question fermée à deux réponses possibles mutuellement exclusives du type : oui-non ; d'accord-pas d'accord ; blanc ou noir<sup>15</sup>.

Concernant la formulation des questions, celles-ci doivent respecter certain nombre de règles de telle sorte à être facilement comprises par la personne interrogée tout en évitant de lui donner des indications sur la manière de répondre. Parmi les règles à respecter :

- la simplicité des termes utilisés.

Cette règle concerne le choix des mots. Il faut utiliser des termes qui n'ont qu'une seule interprétation possible et qui soient en outre connus de tous. Le piège à éviter dans les enquêtes grand public est de parler en technicien ou en utilisant un jargon professionnel (image de marque, positionnement, etc.).

- le problème est-il clairement défini ?

À cet égard, il est utile d'avoir recours aux mots guides : qui, quoi, quand, combien, comment, pourquoi, pour s'assurer de la précision de la question ;

- la formulation doit-elle être subjective ou objective ?

Une question subjective renvoie à l'individu qui se réfère à son affectivité et à ses impressions personnelles, alors qu'une question objective renvoie à des faits objectifs et établis.

---

<sup>15</sup> Jean-Jacques Lambin, Marketing stratégique et opérationnel « du marketing à l'orientation-marché », 7e édition Donud, p. 167

Concernant notre questionnaire, celui-ci a été réalisé de manière à permettre aux personnes interrogées de pouvoir comprendre facilement les questions posées, et à récolter le plus pertinemment possible les données relatives à la confirmation des hypothèses avancées, et ceci par les questions portant sur le comportement de l'entreprise Tchîn-Lait / Candia.

### **2.5. Pré-test du questionnaire**

Avant de pouvoir être appliqué sur le terrain, le questionnaire doit être pré-testé. Le pré-test implique que l'on applique le questionnaire à un nombre limité de personnes faisant partie de la cible.

Il n'est toutefois pas nécessaire pour le pré-test d'avoir un échantillon probabiliste. La procédure du pré-test a pour objectif de vérifier si les répondants éprouvent des difficultés de compréhension ou de réponse au questionnaire. Une première analyse des résultats du pré-test est également utile pour s'assurer que l'on a bien toutes les informations nécessaires<sup>16</sup>.

Et dans le cadre de notre enquête, nous avons effectué un pré-test sur 10 personnes dans le but d'ajuster les questions ambiguës, et d'apporter des modifications de manière à ce que le questionnaire élaboré soit le plus pratique possible pour les personnes interrogés.

### **2.6. Mode d'administration**

Plusieurs techniques de recueil existent et sont utilisées en fonction du contexte et des contraintes liées à l'enquête. Des contraintes d'ordre méthodologique, budgétaire, ou de temps. Le mode de collecte n'est donc pas toujours un choix évident, et la solution finalement choisie est souvent celle représentant le meilleur compromis entre les avantages et les contraintes. La décision finale doit tout de même privilégier avant tout la fiabilité des données recueillies.

L'usage de l'entretien permet :

- De mettre à jour des processus psychologiques, des données descriptives et qualitatives ; c'est pourquoi il est très employé en recherche qualitative ;
- de recueillir des informations soit sur l'interviewé directement (ses connaissances, ses opinions, ses comportements), soit sur l'organisation à laquelle il appartient ;

---

<sup>16</sup> Jean-Jacques Lambin, Op.cit p. 170.

- de recueillir et explorer des jugements directs de valeur (que pensez-vous de...), des attributions de causalités et de responsabilités (quelles sont, selon vous, les causes de...), les opinions et croyances (êtes-vous favorable à...);
- de tester, étayer ou infirmer des pistes et hypothèses de travail ;
- d'aller plus en profondeur, de prendre en compte les motivations, les raisons qui fondent les opinions exprimées et d'élargir l'enquête par rapport à ce que l'on avait envisagé au départ.

Par contre, l'entretien ne permet pas de travailler à grande échelle (temps et coûts). C'est pourquoi il n'est pas le plus adapté pour un recueil d'informations descriptives à visée de généralisation et de traitement quantitatif. Il faut donc la réserver à l'étude et la compréhension de phénomènes complexes plutôt qu'à du simple recueil de faits. Il peut également être pertinent quand il s'agit de tester des préconisations auprès de spécialistes ou des personnes directement concernées par leur mise en œuvre. De même, l'entretien peut servir à faire émerger des propositions de préconisations.

L'entretien peut être directif (avec des questions fixes), non-directif (ouvert à partir d'un thème général) ou encore semi-directif. L'entretien peut être mené individuellement ou avec un groupe d'interviewés de manière suivantes :

### 2.6.1. Enquête par interview

Cette méthode d'administration consiste à interroger les individus directement, et cela peut se faire dans :

#### ➤ **L'espace public**

L'enquêteur a la possibilité d'interroger un très grand nombre de personnes et d'une manière plus rapide, ce qui permet d'économiser du temps. Comme ça permet aussi d'apporter des compléments d'information pour les questions ouvertes ou techniques.

#### ➤ **A domicile**

Ce mode de recueil permet de garantir une bonne représentativité par rapport à l'échantillon de départ. L'enquêteur peut avoir plus de précision sur les questions ouvertes et fermées.

### ➤ Par téléphone

Les enquêtes par téléphone représentent environ 32% des modes d'administration par les Instituts d'études<sup>17</sup>, le cout est relativement faible et elle permet de joindre une population dispersée ou des catégories socioprofessionnelles particulières.

### 2.6.2. L'enquête par internet

Dernier né des méthodes d'administration de questionnaire, le recueil online est aujourd'hui bien maîtrisé et est de plus en plus. Cette augmentation de recueil de données par Internet est due au fait que cette méthode présente de nombreux avantages, notamment sur la réduction significative des couts, mais aussi une plus grande rapidité de réponses et une diversité de population.

Concernant notre travail, nous avons opté pour l'enquête par interview directe.

### 2.7. Lieu et date de l'enquête

De par les contraintes de temps et de moyens, l'enquête s'est déroulée sur démarche stratégique utilisé par l'entreprise Tchîn-Lait/ Candia au niveau de la localité de Bejaia. Le travail a été effectué durant la période de mars 2014.

### 2.8. La méthode utilisée pour l'interprétation

Pour interprété les résultats obtenus il existe des différents méthodes parmi elle on citera deux : tri a plat et tri croisé

#### ➤ Pat tri à plat

Cette méthode est la plus simple, elle traite chaque questions a part, ce qui nous permettra de bien analysé chaque questions.

Elle nous permet de donné les repenses a chaque questions et d'en calculer leurs poids en pourcentage.

---

<sup>17</sup> [http://easytest.fr/guide/le\\_questionnaire/ladministration\\_du\\_questionnaire.php](http://easytest.fr/guide/le_questionnaire/ladministration_du_questionnaire.php), date d'accès : 14/05/2013.

**Section 03 : présentation et analyse des résultats**

Le département marketing dispose de 5 responsables et de 33 superviseurs qui représente la force de vente de l’entreprise tchin-lait Candia sur le terrain. Pour réaliser notre enquête nous avons choisi de questionné 10 personnes dont :

Les 5 responsable marketing plus 5 des superviseurs qui sont disponible, après le dépouillement de questionnaire nous avons récolté les résultats suivant

**Tableau N°08 : concernant les interrogées**

<b>Cadres</b>	<b>Sexe</b>	<b>Age</b>	<b>Niveau d'étude</b>	<b>Missions</b>
Responsable de veille et études de marché	Masculin	31-45 ans	Supérieur (Bac +4)	- Etude de la concurrence;  - suivi des indicateurs ( production, ventes et stocks);  - élaboration du plan marketing annuel.
Marketeur veille	Masculin	31-45 ans	Supérieur (Bac+4)	- Fourniture d'information marché macro et micro, nationale et internationale, stratégique et opérationnel.
Responsable marque et de projet	Masculin	31-45 ans	Supérieur ( Bac +5)	- l'analyse et la compréhension du marché;  - suivre les évolutions du consommateur.
Merchandiser terrain	Masculin	31-45 ans	Supérieur ( Bac+4)	- Appliquer la politique merchandising dans sa région;  - Installer les supports PLV.
Responsable Trade opérationnel	Masculin	18-30 ans	Supérieur (Bac +4)	- Définir le plan visibilité en collaboration avec le chef produit et marque;  - Rechercher et proposer des produits de visibilités.
Responsable packaging communication sur support	Masculin	18-30 ans	Supérieur (Bac +4)	- Garantir la cohérence des packaging selon la stratégie marketing des marques; - Garant du suivi des stocks marketing des supports de communications.

**Mr talbi Responsable packaging et support**

**soumari**

### 3.1. Présentation et analyse des résultats

Après le dépouillement on a obtenu les résultats suivant :

- **Perception de l'environnement**

**Question N°01 :** l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive, est elle pour vous une menace ?

**But :** cette question a pour but de déterminer la perception de l'environnement interne de l'entreprise Tchén-lait Candia vis-à-vis l'ouverture des marchés nationaux au produit étranger.

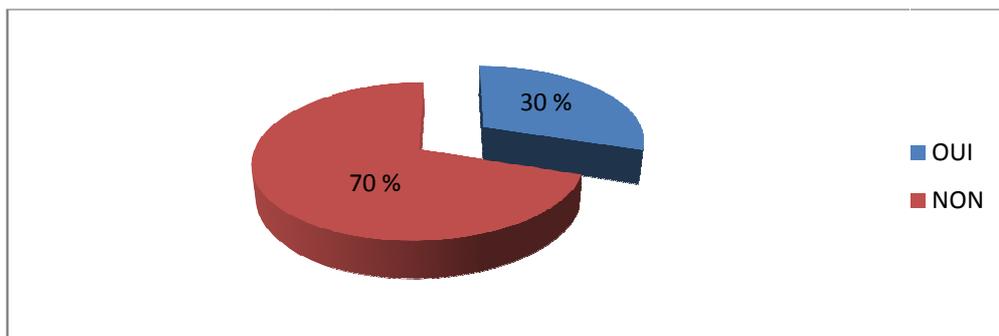
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau et le graphe.

**Tableau N°09 : perception de l'environnement par apport a la menace.**

Désignation	Effectif	%
OUI	3	30%
NON	7	70%
<b>Total</b>	10	100%

Source : fait par nous même

**Figure N°14 : perception de l'environnement par apport a la menace.**



Source : fait par nous même

#### Observation

70% de l'échantillon pensent que l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, n'est pas une menace, donc on peut dire que les responsables de l'entreprise, pensent que Tchén-lait Candia peut faire face à la concurrence.

30% du même échantillon pensent que c'est une menace.

**Question N° 02** : si oui quel est le degré de menace que présentent ces produits étrangers ?

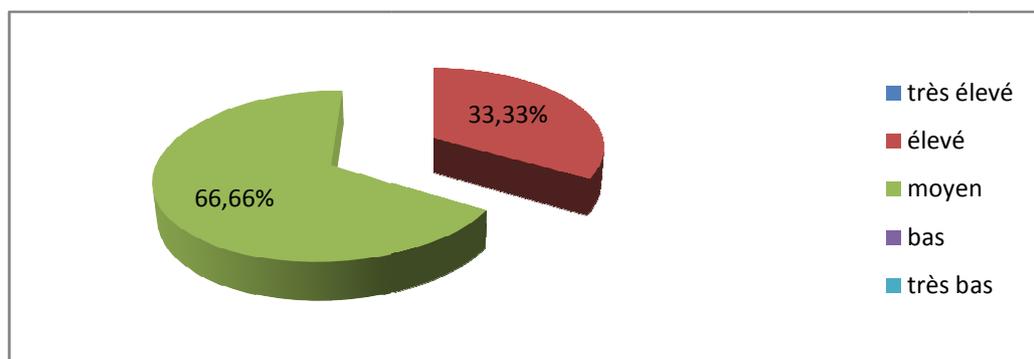
**But** : cette question a pour but de déterminer le degré de menace que représentent des produits étrangers, selon l'environnement interne. Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N° 10 : le degré de la menace des concurrents.**

Désignation	Effectif	%
Très Bas	0	0%
Bas	0	0%
Moyen	2	66.6%
Elevé	1	33.3%
Très élevé	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Source** : fait par nous même

**Figure n° 15: le degré de la menace des concurrents.**



**Source** : fait par nous même

### Observation

66.66% de notre échantillon trouve que le degré de menace est moyen, par crainte d'un nouveau produit supérieur en qualité.

33.33% du même échantillon trouve que le degré de cette menace élevé car ils savent qu'il risque de perte de leur part de marché est aussi investir encore dans une autre stratégie marketing.

**Question N° 03:** avez-vous déjà perdu des clients au profil des produits importés ?

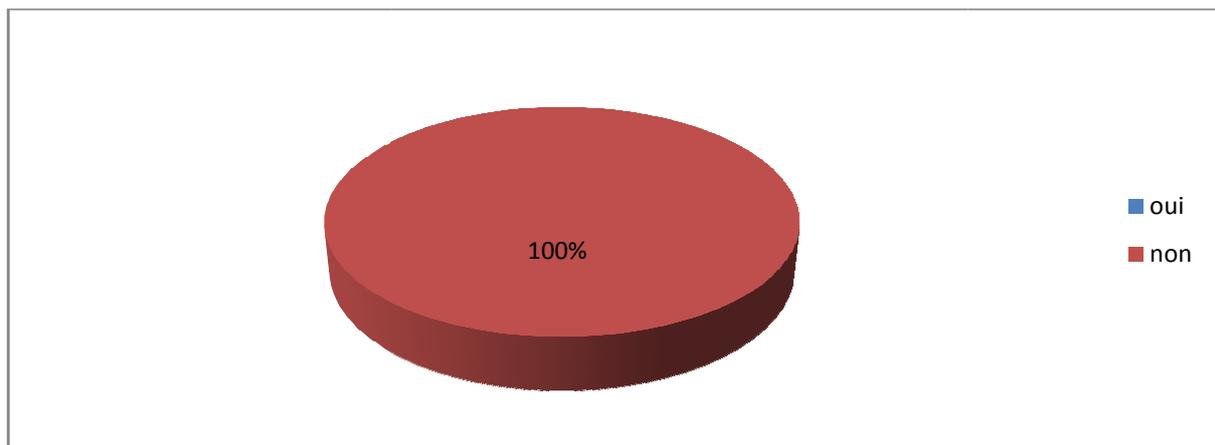
**But :** distingué selon les responsable marketing le taux de perte des clients de tchin-lait Candia au profil d'autres produits importés. Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N° 11 : Taux de perte des clients**

Désignation	Effectif	%
OUI	0	0%
NON	10	100%
Total	10	100%

**Source :** fait par nous même

**Figure N° 16 : Taux de perte des clients**



**Source :** fait par nous même

**Observation :**

100% de notre échantillons disent qu'il n'ya aucune pertes de client aux profils d'autre marque, ceci est du à : l'absence total des produit importé sur le marché pour le moment.

**Question N°04 :** qu'est ce qui peut attirer, à votre avis les clients vers des produits concurrents ?

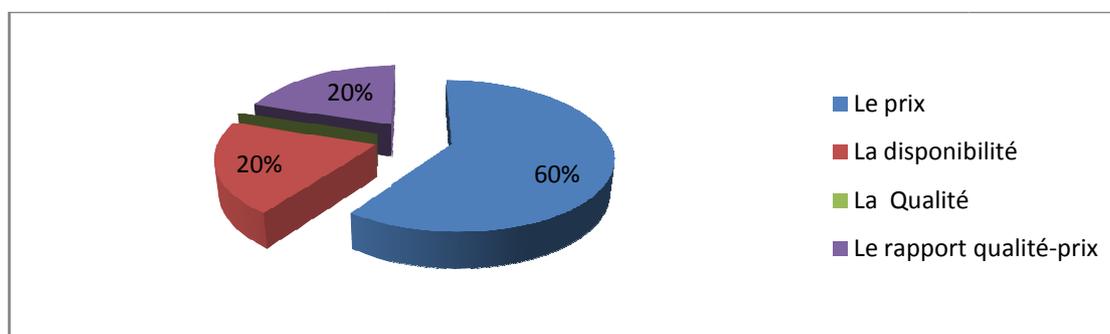
**But :** le but de cette question est de savoir que ce qu'il peut rendre les clients de Tchik-lait Candia infidèle. Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N°12 : les raisons d'infidélité des clients en faveur produits concurrents.**

Désignation	Effectif	%
Le prix	06	60%
La disponibilité	02	20%
La Qualité	00	00%
Le rapport qualité-prix	02	20%
Total	10	100%

Source : fait par nous même

**Figure N°17 : les raisons d'infidélité des clients en faveur produits concurrents.**



Source : fait par nous même

**Observation :**

60% de notre échantillons pensent que la hausse du prix, est un élément qui peut attirer les clients vers d'autre produit concurrents, donc on suggère a l'entreprise Tchik-lait Candia de revoir son mix prix.

20% des interrogées pensent que la disponibilité peut rendre les clients infidèle, c'est-à-dire les produits Candia ne sont pas régulièrement disponibles sur le marché alors en suggère pour l'entreprise tchin-lait Candia de revoir sa force de vente (superviseur / distributeur)

20% des interrogées pensent que c'est le rapport qualité / prix

**Question N°05 :** Faites-vous appel aux études de marchés ?

**But :** le but est de savoir si l'entreprise Tchîn-lait Candia fait des études de marché

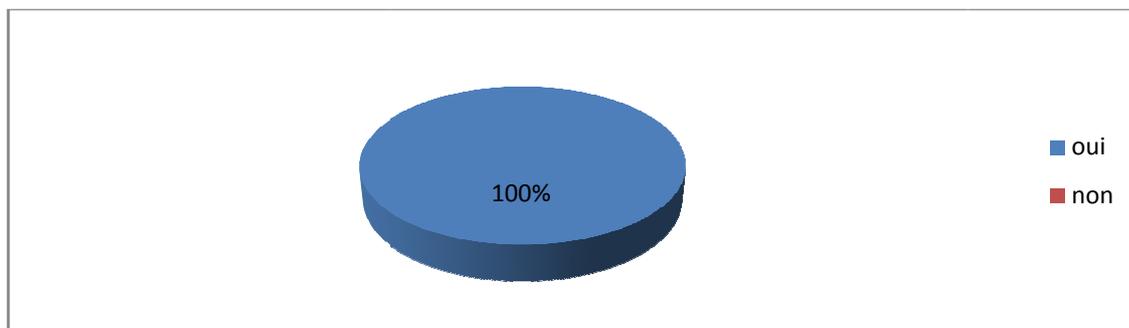
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N° 13 : le degré de l'application l'étude de marché.**

Désignation	Effectif	%
OUI	10	100%
NON	00	0%
Total	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N°18 : le degré de l'application l'étude de marché.**



Source : fait par nous même

**Observation :**

100% des interrogées affirment que l'entreprise tchin-lait fait appel aux études de marché , c'est-à-dire que l'entreprise tchin-lait Candia donne de l'importance a la satisfaction client, donc elle utilise des études de marché afin de comprendre les attentes des client pour mieux répondre a leurs besoins et les satisfaire.

- Cellule de veille

**Question N°06 :** Prenez vous en considération votre environnement externe ?

**But :** le but de cette question est de savoir l'importance donnée par l'entreprise Tchik-lait Candia à la veille.

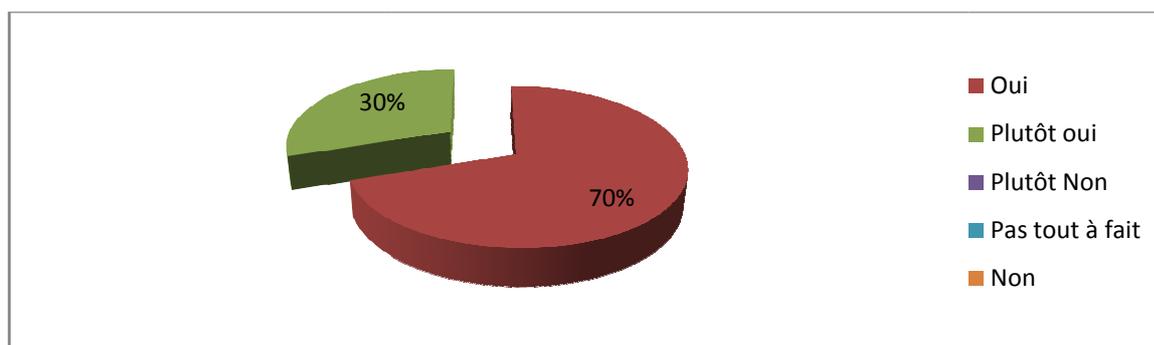
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau et le graphe.

**Tableau N° 14 : l'importance donnée à la veille**

Désignation	Effectif	%
Oui	07	70%
Plutôt oui	03	30%
Plutôt Non	00	00%
Pas tout à fait	00	00%
Non	00	00%
Total	10	100%

Source : fait par nous même

**Figure N° 19 : l'importance donnée à la veille**



Source : fait par nous même

### Observation

70% des interrogés disent que l'entreprise Tchik-lait Candia prend en considération l'environnement externe.

30% des interrogées disent que c'est plutôt oui est donc ils pensent qu'il ya encore des effort a faire pour mieux métrisé la veille.

**Question N°07 :** Avez-vous intégré, dans votre politique marketing, des systèmes d'information

**But :** le but est de savoir si l'entreprise tchin-lait Candia a intégré le système d'information marketing dans son département marketing

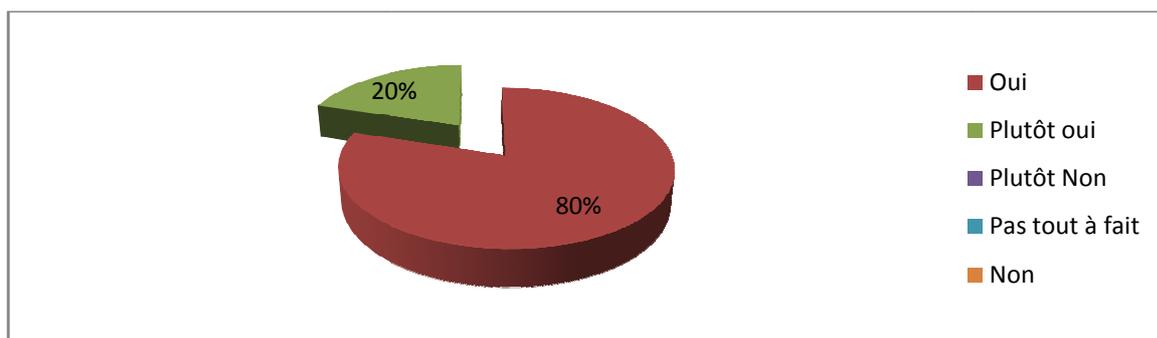
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N° 15 : l'application du système d'information.**

Désignation	Effectif	%
Oui	08	80%
Plutôt oui	02	20%
Plutôt Non	00	00%
Pas tout à fait	00	00%
Non	00	00%
Total	10	100%

Source : fait par nous même

**Figure N° 20 : l'application du système d'information.**



Source : fait par nous même

### Observation

80% de notre échantillons disent que oui ,20% de même échantillons disent plutôt oui, c'est-à-dire ils sont peut satisfait de leurs système d'information marketing.

- **Stratégie d'entreprise**

**Question N°08** : Votre entreprise a pour objectif de :

**But** : le but de cette question est de déterminer l'objectif de l'entreprise Tchik-lait Candia.

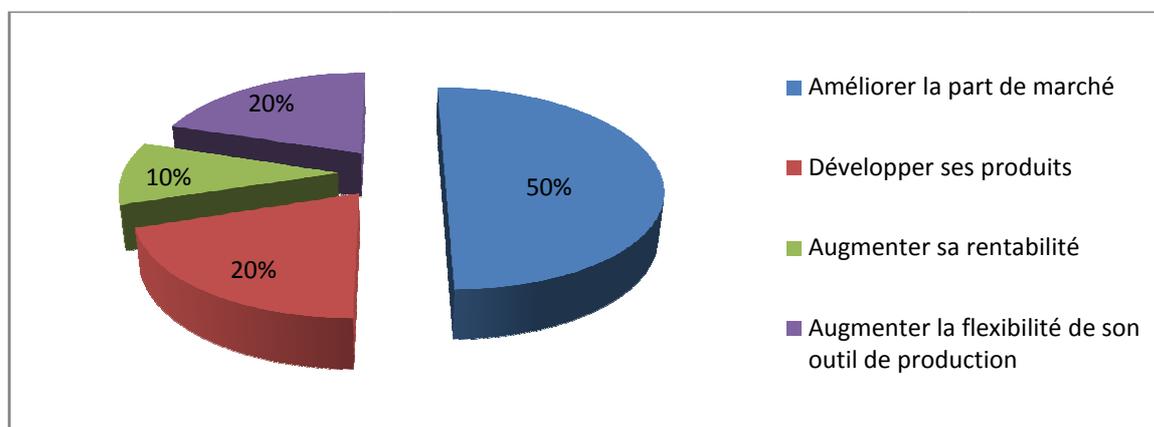
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N° 16 : les différents objectifs de l'entreprise.**

Désignation	Effectif	%
Améliorer la part de marché	05	50%
Développer ses produits	02	20%
Augmenter sa rentabilité	01	10%
Augmenter la flexibilité de son outil de production	02	20%
Autres	00	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source** : fait par nous même

**Figure N° 21 : les différents objectifs de l'entreprise.**



**Source** : fait par nous même

### Observation

50% de l'échantillon disent que l'objectif est d'améliorer la part de marché, c'est-à-dire récupérer la part de marché perdu en faveur des nouveaux concurrents.

20% de même échantillon disent que l'objectif est de développer les produits de l'entreprise tchin-lait Candia, et cela pour innover et que leurs produits ne deviennent pas obsolètes.

10% disent que l'objectif est d'augmenter la rentabilité.

20% disent que l'objectif de l'entreprise tchin-lait Candia est d'augmenter la flexibilité de son outil de production, c'est-à-dire diversifier plus la gamme de produits pour toucher plus de segments possibles.

**Question N°09 :** Ces décisions ont une portée sur :

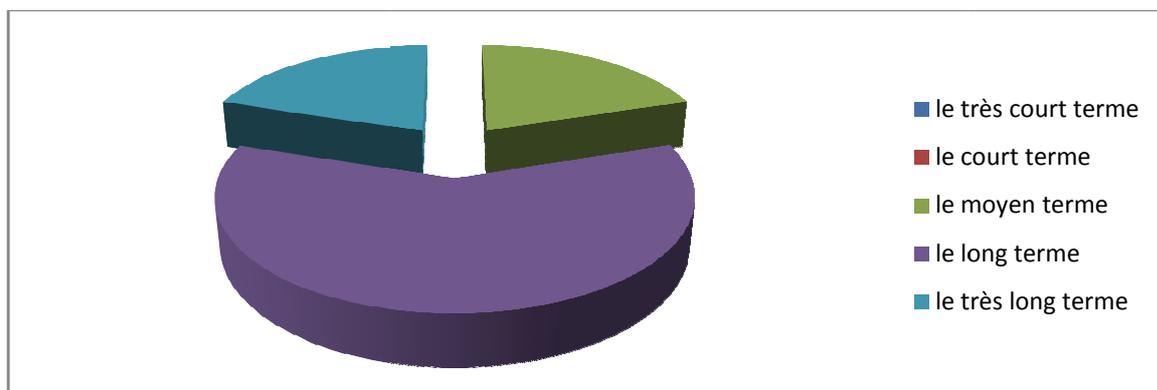
**But :** le but est de la durée des objectifs de l'entreprise tchin-lait / Candia. Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau et le graphique.

**Tableau N° 17 : le degré de la durée des objectifs.**

Désignation	Effectif	%
Le Très court terme	00	00%
Le court terme	00	00%
Le moyen Terme	02	20%
Le long Terme	06	60%
Le très Long Terme	02	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : fait par nous même

**Figure N° 22 : le degré de la durée des objectifs.**



Source : fait par nous même

**Observation :**

20% disent que c'est à moyen terme, 60% disent que c'est à long terme, 20% disent que c'est à très long terme

On peut dire que les objectifs de l'entreprise Tchén-lait Candia est à long terme, c'est-à-dire n'essayé pas de rentabilisé vite mais elle mise sur la stabilité et la pérennité.

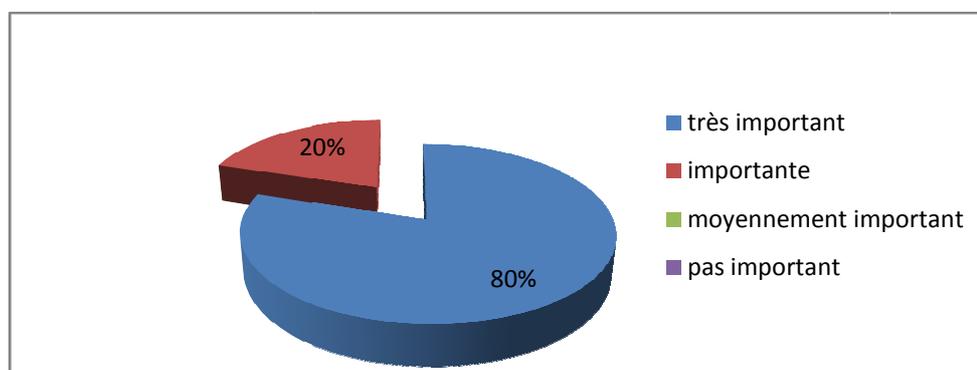
**Question N°10 :** pour votre entreprise, le marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché algérien est plutôt :

**But :** cette question est de connaître la place et l'importance du marketing l'ouverture du marché algérien. Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe. **Tableau N°18 : La place et l'importance du marketing.**

Désignation	Effectif	%
Très important	8	80%
Important	2	20%
Moyennement important	0	00%
Pas important	0	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source :** fait par nous même

**Figure N° 23 : La place et l'importance du marketing.**



**Source :** fait par nous même

**Observation :**

80% affirment que le marketing est très important dans l'ouverture du marché algérien  
20% du même échantillon affirment qu'il est important.

Donc on peut dire que l'entreprise tchin-lait Candia a compris qu'il faut cerner les besoins du consommateur afin de le satisfaire et l'importance de bien communiquer les produits .c'est à dire, on produit plus ce qu'on peut vendre mais on produit ce que le consommateur désire.

**Question N°11 :** Votre effort marketing est plutôt axé sur :

**But :** et de savoir sur quel élément du mix marketing sont axés les efforts de l'entreprise.

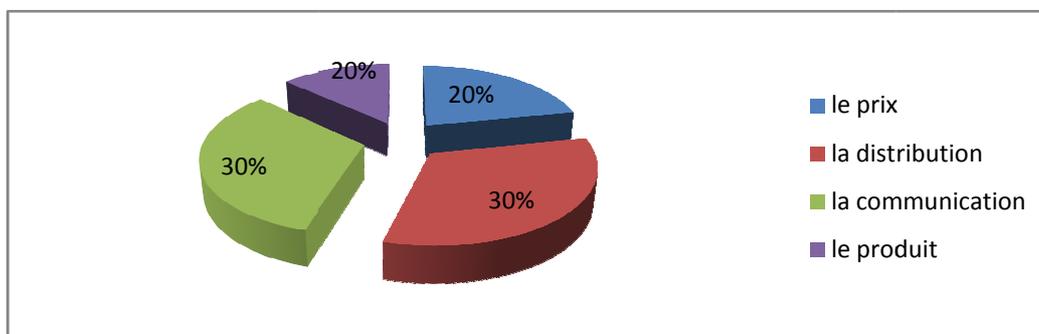
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau et le graphique.

**Tableau N° 19 : L'effort marketing par apport aux 4 P.**

Désignation	Effectif	%
Le prix	2	20%
La distribution	3	30%
La communication	3	30%
Le produit	2	20%
<b>Total</b>	10	100%

Source : fait par nous même

**Figure N° 24 : L'effort marketing par apport aux 4 P.**



Source : notre réalisation

**Observation**

30 % disent que l'effort marketing est plutôt axé sur la distribution

20% disent que l'effort marketing est plutôt axé sur le produit.

20% disent que l'effort marketing est plutôt axé sur le prix.

30% disent que l'effort marketing est plutôt axé sur la communication

C'est-à-dire que les efforts marketing sont axés sur tous les éléments du mix marketing.

- **Segmentation, ciblage, positionnement**

**Question : N°12** : est ce que vous pratiquez une segmentation de votre marché ?

**But** : et de savoir si l'entreprise a segmenté son marché.

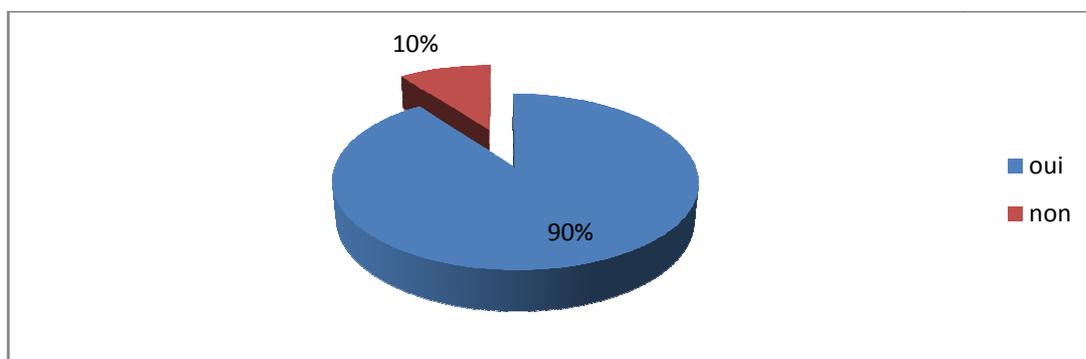
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N°20 : la segmentation de l'entreprise.**

Désignation	Effectif	%
OUI	9	90%
NON	1	10%
<b>Total</b>	10	100

**Source** : fait par nous même

**Figure N° 25 : la segmentation de l'entreprise.**



**Source** : fait par nous même

**Observation**

90% de notre échantillon affirment que l'entreprise Tchik-lait Candia a procédé à une segmentation

10% du même échantillon affirment que non

Ici on peut dire que l'entreprise Tchik-lait Candia a bien segmenté son marché pour bien comprendre leurs besoins et pour mieux les satisfaire.

**Question N°13 :** Est-ce que vous cherchez à positionner vos produits par rapport à ceux des concurrents.

**But :** et de savoir si l'entreprise Tchik-lait Candia positionne ses produits

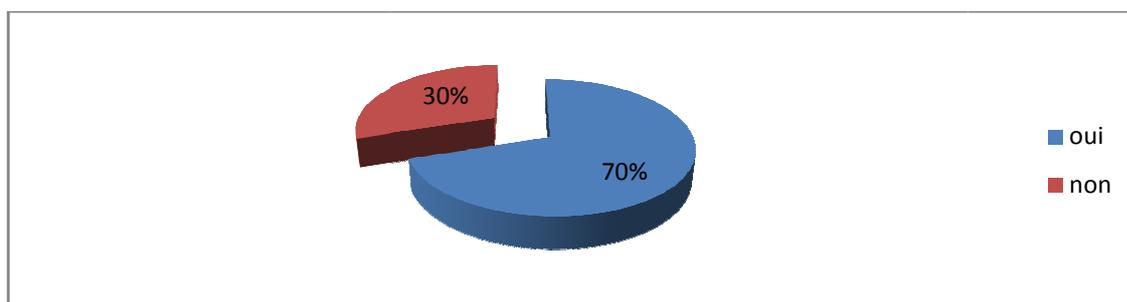
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N °21 : Le positionnement des produits de l'entreprise.**

Désignation	Effectif	%
OUI	7	70%
NON	3	30%
Total	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N° 26 : Le positionnement des produits de l'entreprise.**



Source : notre réalisation

**Observation**

70% affirment que l'entreprise Tchik-lait Candia positionne leurs produits par rapport au produit des concurrents, 30% affirment que non.

Ici on peut dire que l'entreprise Tchik-lait Candia tien a positionné, la qualité supérieur de ses produits et la réputation de Candia par rapport a ses concurrents.

- **Du Marketing stratégiques a l'opérationnels**

### Produit :

**Question N°14** : Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offert par vos concurrents ?

**But** : est de connaitre les produits que l'entreprise Tchik-lait offre qui ne sont pas offert par les concurrents.

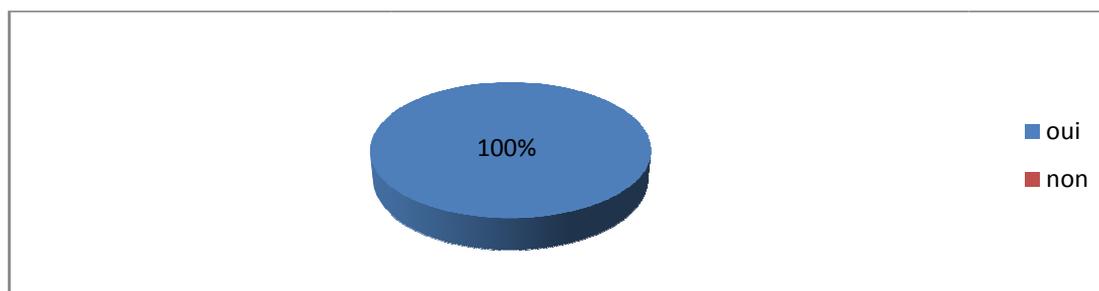
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°22 : l'offre des produits inexistant chez les concurrents.**

Désignation	Effectif	%
OUI	10	100%
NON	0	0%
Total	10	100%

**Source** : fait par nous même

**Figure N° 27 : l'offre des produits inexistant chez les concurrents.**



**Source** : fait par nous même

### Observation

100% disent que l'entreprise Tchik-lait Candia offert des produits qui ne sont pas offerts par les concurrents, le produits dans ils parlent est : le lait /jus, c'est-à-dire que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentielles qu'elle doit explorer.

**Question N° 15 :** Pensez vous que votre gamme de produit reprend mieux que celle proposée par les concurrents ou les importateurs aux Attentes des clients ?

**But :** et de cerner la perception de l'entreprise Tchik-lait Candia sur la richesse de la gamme de l'entreprise par rapport au attentes des clients.

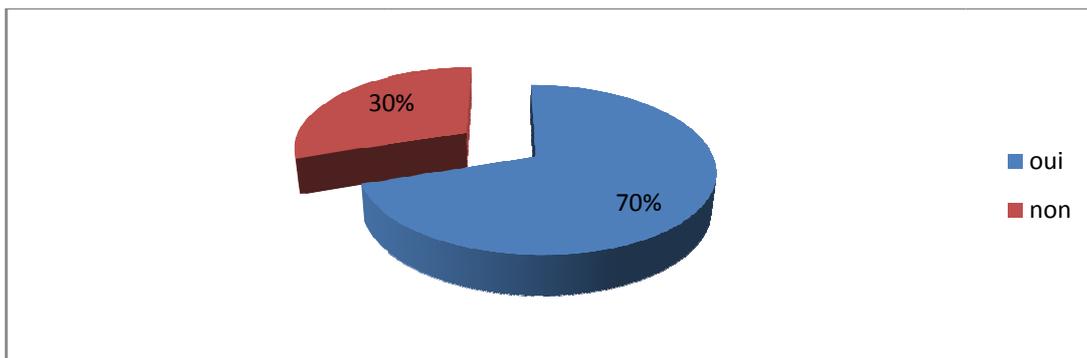
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°23 : Les attentes des clients vis-à-vis la gamme des produits.**

Désignation	Effectif	%
OUI	07	70%
NON	03	30%
Total	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N° 28 : Les attentes des clients vis-à-vis la gamme des produits.**



Source : notre réalisation

**Observation :**

70% des interrogés disent que la gamme de produits reprend mieux que celle des concurrents

30% disent que non donc l'entreprise Tchik-lait Candia doit encore étudier les besoins des consommateurs pour mieux les cibler et les satisfaire.

**Question N°16 :** pour être plus compétitifs, est ce que vous faites des innovations ?  
(concernant les 4P)

**But :** et de savoir si l'entreprise innove.

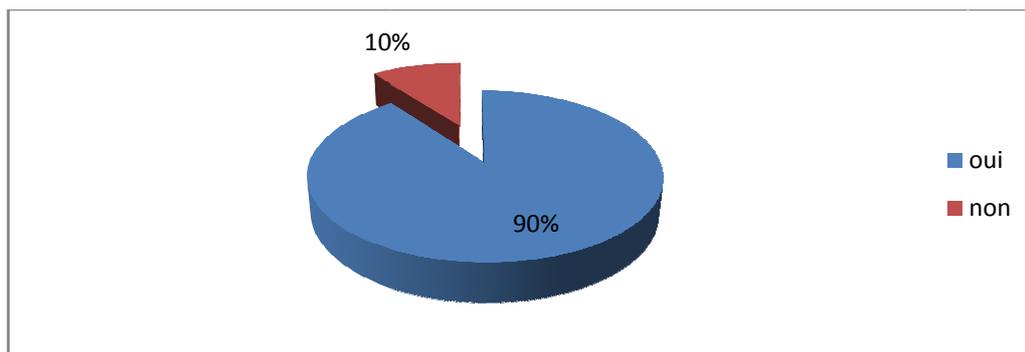
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe.

**Tableau N°24 : l'importance de l'innovation.**

Désignation	Effectif	%
OUI	09	90%
NON	01	10%
Total	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N° 29 : l'importance de l'innovation.**



Source : fait par nous même

**Observation**

90% affirment que l'entreprise tchin-lait Candia fait des innovations

10% affirment que non.

Dans ce cas on peut dire que l'entreprise tchin-lait Candia donne une très grande importance pour l'innovation et il la considéré comme un facteur clés de succès.

**Prix :**

**Question N°17 :** comment établissez vous les prix de vos produit :

**But :** est de savoir comment le prix des produits sont fixés.

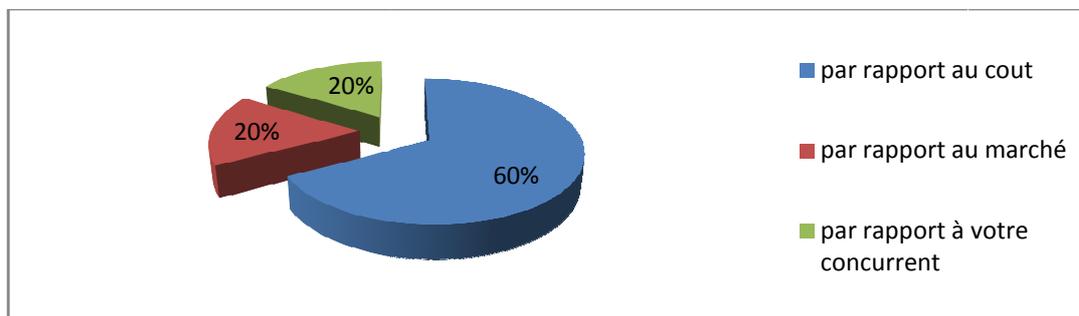
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°25 : fixation des prix des produits.**

Désignation	Effectif	%
Par rapport au cout	06	60%
Par rapport au marché	02	20%
Par rapport à votre concurrent ?	02	20%
<b>Total</b>	10	100%

**Source :** fait par nous même

**Figure N°30 : fixation des prix des produits.**



**Source :** fait par nous même

### Observation

60% affirment que c'est par rapport au cout

20% affirment que c'est par rapport au concurrent

20% affirment que c'est par rapport au marché

Ici on peut dire que l'entreprise applique ses prix par rapport aux couts de revient mais elle tien en compte les prix du marché et des concurrents

**Question N°18 :** Les prix de vos produits comparés à ceux des concurrents sont-ils

**But :** de comparé le prix des produits de l'entreprise Tchîn-lait Candia a ceux des concurrents.

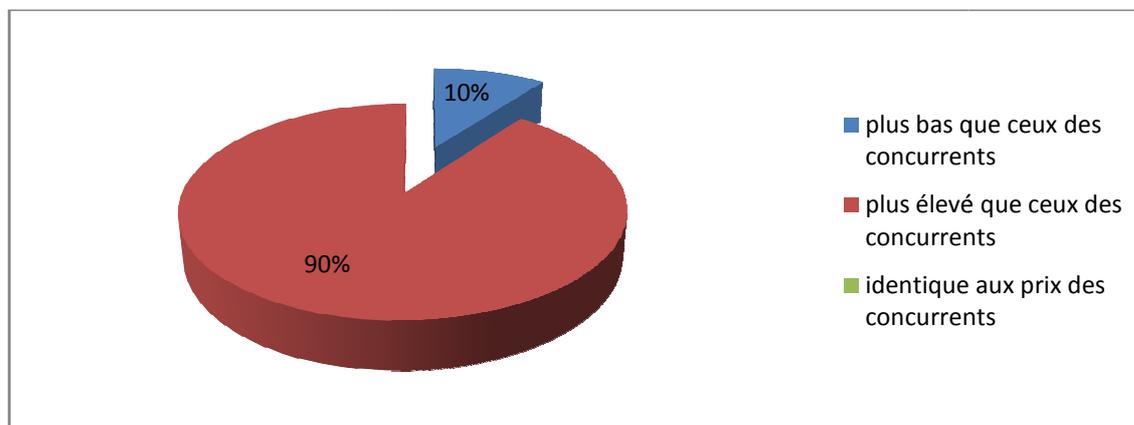
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°26: la comparaison des prix de l'entreprise Tchîn-lait Candia a ceux des concurrents.**

Désignation	Effectif	%
Plus bas que ceux des concurrents	01	10%
Plus élevé que ceux des concurrents	09	90%
Identique aux prix des concurrents	0	00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source :** fait par nous même

**Figure N°31 :** la comparaison des prix de l'entreprise Tchîn-lait Candia a ceux des concurrents.



**Source :** fait par nous même

### Observation

90% de notre échantillon disent que c'est plus élevé que la concurrence, cela s'explique par la qualité supérieure de la poudre de lait de l'entreprise tchîn-lait Candia.

10% affirme que c'est plus bas.

**Communication**

**Question N°19 :** Est-ce que vous utilisez des moyens de communication pour faire connaître vos produits aux consommateurs ?

**But :** est de savoir si l'entreprise Tchik-lait Candia utilise des moyens de communication pour faire connaître leurs produits.

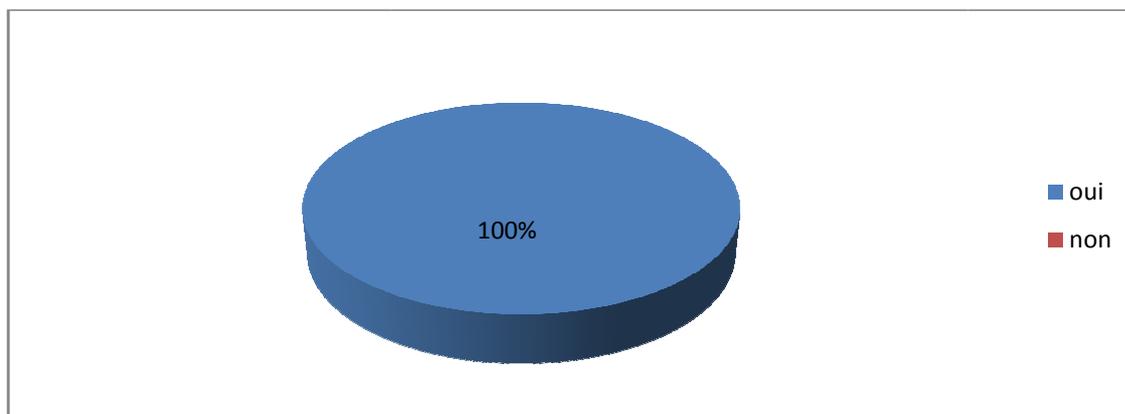
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°27 : l'utilité des moyens de communication pour l'entreprise.**

Désignation	Effectif	%
OUI	10	100%
NON	0	0%
Total	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N° 32: l'utilité des moyens de communication pour l'entreprise.**



Source : fait par nous même

**Observation :**

100% de notre échantillon confirment que l'entreprise Tchik-lait Candia utilise les moyens de communication pour faire connaître ses produits.

**Question N°20 :** si oui quels sont ses moyens de communication :

**But :** de connaître les moyens de communication utilisé par l’entreprise tchin-lait Candia

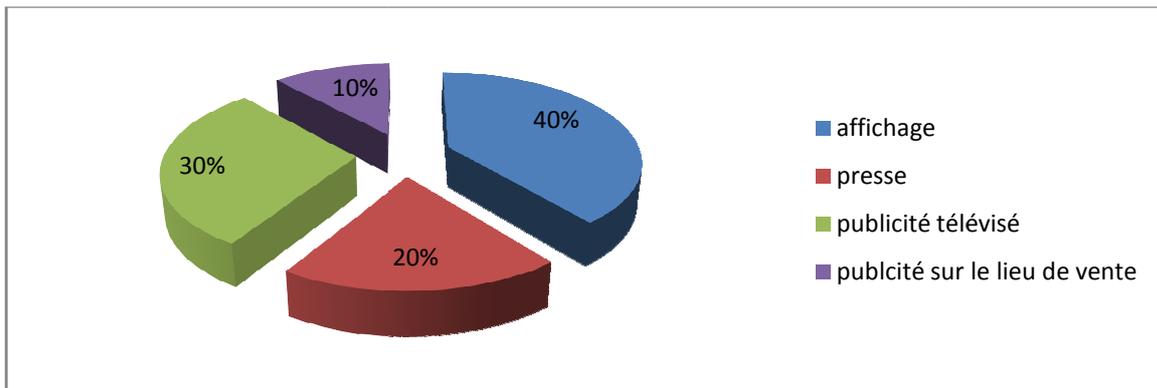
Nous avons recueillez les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°28 :** Les moyens de communication de l’entreprise Tchîn-lait Candia.

Désignation	Effectif	%
Affichage	04	40%
Presse	02	20%
Publicité télévisé	03	30%
Publicité sur le lieu de vente	01	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source :** fait par nous même

**Figure N° 33:** Les moyens de communication de l’entreprise Tchîn-lait Candia.



**Source :** fait par nous même

**Observation :**

40% disent que les moyens de communication basent sur l’affichage, 20% disent que les moyens de communication est la presse, 30% disent que les moyens de communication sont de la publicité télévisé, 10% disent que les moyens de communication sont des publicités sur le lieu de vente.

On constate que l’entreprise tchin-lait Candia utilise les plus moyens possible afin de toucher le plus de monde possible, mais le moyen le plus utilisé est l’affichage.

### Distribution

**Question N°21** : pensez-vous que le nombre de distributeurs avec lesquels vous collaborez est suffisant pour atteindre vos objectifs ?

**But** : de savoir si l'entreprise Tchik-lait Candia est satisfaite de ses distributeurs.

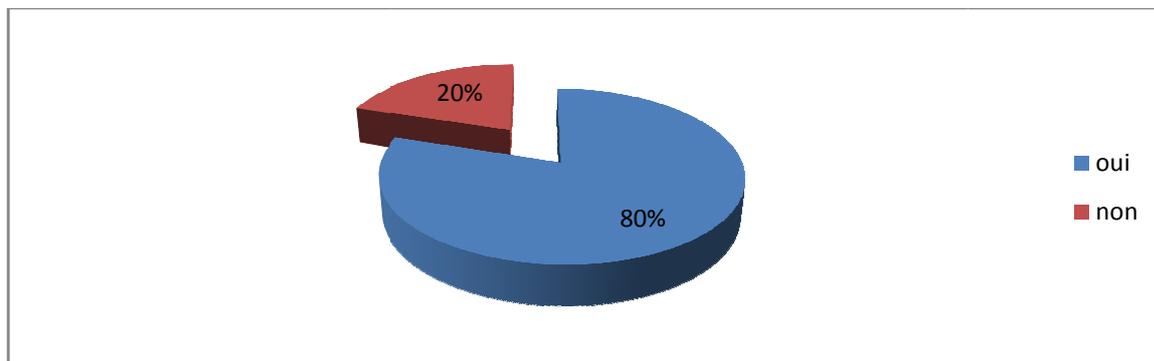
Nous avons recueilli les réponses ci-dessus, réparti dans le tableau est le graphe

**Tableau N°29 : la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis ses distributeurs.**

Désignation	Effectif	%
OUI	08	80%
NON	02	20%
<b>Total</b>	10	100

Source : fait par nous même

**Figure N° 34 : la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis ses distributeurs.**



Source : fait par nous même

### Observation :

80% de notre échantillon disent suffisant pour atteindre l'objectif de l'entreprise c'est-à-dire qu'ils sont satisfaits de leurs mix distribution.

20% de mêmes échantillons pensent qu'il faut encore augmenter le nombre des distributeurs.

Pour se faire, notre étude est basée sur un entretien direct, avec le responsable du département marketing et vente assurant l'intérimaire du directeur générale au sein de l'entreprise Tchik-lait Candia a fin de déterminé la stratégie adopté qui est l'objectif de notre enquête

### **3.2. Le diagnostic stratégique**

Pour étudier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise Tchik lait, il est nécessaire, au préalable, de définir les facteurs clés de succès des marchés sur lesquels elle se présente.

#### **3.2.1. Les facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès peuvent être définis comme éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive.

Naturellement, ces facteurs ne sont pas immuables et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie des industries (apparition de nouveaux entrants, innovants technologiques).

De plus, les facteurs clés de succès sont surtout spécifiques à un secteur donné et peuvent difficilement être généralisés à l'ensemble des industries.

Dans le cas des produits laitiers, on peut identifier comme principaux facteurs de réussite :

- La concordance des qualités du produit principal avec les exigences de la clientèle. Dans le segment de marché où s'est positionnée Tchik lait, le client est dans l'attente d'un produit de qualité qui satisfait d'abord et surtout à des fonctions gustatives, d'hygiène et de conservation.

Le prix au regard de cette catégorie de clients est un paramètre secondaire dans la décision d'achat.

- L'identification du produit à une marque de notoriété internationale qui est garante d'un produit de qualité aux yeux des clients lesquels, par conséquent, acceptent de payer des prix plus élevés que pour les produits de la concurrence.
- Une maîtrise accomplie de la chaîne d'approvisionnement notamment en ce qui concerne la matière première principale qui non, seulement, détermine la qualité du

produit mais qui représente une part essentielle du coût de production et par conséquent conditionne le partage de la valeur créée.

- Une maîtrise totale des procédés de fabrication pour limiter les pertes dans un produit, par nature, très fragile.
- La compétence et le savoir-faire dans le domaine des laits aromatisés.

### 3.2.2. Forces et Faiblesses/ Opportunités et Menaces :

Au regard de ces facteurs de succès, les diagnostics de l'entreprise ont permis de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise Tchou lait que nous récapitulons comme suit en même temps que les opportunités et les menaces identifiées dans l'analyse environnementale.

a) **Force** : Ce sont tous les points de force que l'entreprise dispose pour acquérir un avantage concurrentiel qui est représenté comme suit :

- le contrat de franchise avec CANDIA France.
- La notoriété de la marque ;
- La politique de marque ;
- La stratégie de différenciation ;
- La large gamme de produits laits aromatisés qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs ;
- La large gamme des laits UHT. (pas seulement lait aromatisé)
- La forte position concurrentielle sur le lait de consommation (leader sur le marché du lait U.HT) ;
- La capacité de production permettant une plus grande couverture du marché et un effet positif sur les économies d'échelle ;
- Les ressources financières permettant de faire des acquisitions futures (l'entreprise va acquérir deux nouvelles machines très bientôt) ;
- L'entreprise de petite et moyenne taille possède des capacités d'extension (elle est en pleine extension pour placer les deux machines qui arrivent) ;
- L'excellent rapport qualité / prix ;
- Le prix non administré ;
- La maîtrise de procédés de fabrication ;
- Un réseau de distribution très performant (la mise en place de la distribution directe, via les dépositaires) ;

b) **Faiblesses** : représente les points de faiblesses que l'entreprise Tchou-Lait Candia doit maîtriser sont :

- L'effort promotionnel et marketing insuffisant (communiquons selon nos objectifs avec un plan de travail bien défini) ;
- La couverture géographique encore insuffisante.
- La dépendance totale en ce qui concerne ses principaux inputs (poudre de lait et emballage) ;
- La dépendance vis-à-vis du détenteur de la marque ;
- Seuls les cadres sont concernés par les innovations
- L'utilisation limitée des canaux publicitaires existants.

b) **Opportunités** : Ce sont toutes les occasions favorables qui se présentent à l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel. C'es opportunités sont :

- Le lait, un bien nécessaire (le premier aliment de la vie),
- Le développement des produits à valeur ajoutée.
- CANDIA, la première en Algérie à lancer le lait U.H.T.
- Le U.H.T est un bien rentable.
- Fabrication des produits de bonne qualité.
- Très bonne intégration des clients.
- Bonne connaissance des normes,
- Bonne connaissance de la concurrence.

c) **Menaces** : Ce sont tout les risques que l'entreprise essaye d'éviter et faire face pour mieux conquérir ses concurrents, ces points sont :

- Les faibles barrières à l'entrée et la possibilité d'apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur à celui pratiqué par Tchou-lait, même si elle possède 90%<sup>18</sup> de part de marché du lait U.H.T en Algérie ;
- La forte dépendance du marché international de la poudre de lait ;
- Le taux de change défavorable (forte dépendance de l'euro) ;
- L'arrivée des concurrents directs.
- L'existence des produits de substitution moins chers.

---

<sup>18</sup> Enquête personnelles

### 3.3. La segmentation de l'entreprise de Tchinq lait :

La segmentation met en évidence des sous-groupes de population. Segmenter un marché, c'est identifier des sous-ensembles de clientèles comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing mix. La réponse de l'entreprise Tchinq lait à cette diversité de besoin se fait par une diversité de l'offre, c'est-à-dire par une différenciation de ses produits. Elle doit évaluer ces segments, déterminer ceux qui constituent une opportunité commerciale : c'est le ciblage qui débouche sur plusieurs stratégies.

On peut identifier les segments stratégiques ou marketing de l'entreprise Tchinq lait au regard de trois critères. Chaque segment doit inclure un ensemble d'activités, de produits et de ressources qui visent à répondre de manière homogène à un besoin ou une fonction clairement identifiée (au regard des attentes du marché défini en terme de produits, de service ou d'usage), reposent sur des technologies ou des savoir-faire précis et homogènes et disposent d'une concurrence spécifique.

### 3.4. Le positionnement concurrentiel de Tchinq lait :

Tchinq lait est positionnée sur deux métiers :

- Le premier est la production et la commercialisation du lait longue conservation U.H.T et occupe la place du leader sur le marché du lait U.H.T en Algérie.
- Le deuxième est la fabrication de boissons aux fruits.

Le choix du positionnement de l'entreprise Tchinq lait sur ce marché est basé sur certains éléments dont les plus importants sont :

- C'est un marché de produit haut de gamme destiné à des catégories socioprofessionnelles à moyen et haut revenu.
- La technologie utilisée qui permet une longue conservation du produit et l'emballage en carton qui le rend plus hygiénique et plus présentable que le sachet en plastique.

### 3.5. Les différentes cibles visés par l'entreprise Tchinq lait et leurs principales

**critères :** Le tableau N° ci-dessous qui rapporte les différents segments de Tchinq lait ainsi que leurs principaux critères montre que l'entreprise Tchinq lait décline son métier de base (la production de lait U.H.T) en trois principales activités.

Tableau n° : Les différentes cibles visées par l'entreprise Tchîn lait

	Laits blancs			Laits boissons	Boissons aux fruits
<b>Produit</b>	Lait U.H.T demi écrémé	Lait silhouette	Lait entier + VIVA	Candy jus + Candy choco	Boisson orange + cocktail de fruit
<b>Besoins</b>	Aliment de base essentiel à tous.			Produit de confort dont on peut éventuellement se passer ou remplacer	
<b>Technologies utilisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstitution de lait à partir de la poudre de lait</li> <li>• Pasteurisation</li> <li>• Stérilisation à 140°C pendant 4 secondes (procédé U.H.T)</li> <li>• Conditionnement</li> </ul>			Même procédé que pour le lait U.H.T avec en plus un mélange des différents aromes suivant ce que l'on veut produire.	
<b>La cible</b>	Toutes la famille	Ceux ou celle qui ont un problème de santé, qui suivent un régime soit pour la ligne soit (régime sans matière grasse)	Enfants et les personnes âgées	Enfants âgés de 4 à 12 ans et même toute la famille	Toute la famille, adolescents et jeunes adultes
<b>Les concurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lait en poudre type : <b>Lahda, France lait, Gloria, loya ....</b></li> <li>• Les autres laits U.H.T : <b>soumam/ Ifki / hodna/ Lactel/ Celia.</b></li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les jus.</li> <li>• Les autres boissons lactées : Danone, Tréfle</li> <li>• Le Candy choco n'a aucun concurrent</li> </ul>	

Source : réalisation personnelle à base données fournies par la direction marketing et vente

### 3.6. Le choix stratégique adopté par l'entreprise Tchinq. Lait/ Candia

L'entreprise Tchinq-Lait Candia adopte une analyse bien précise et cela dans l'objectif de déterminer sa stratégie éventuelle à savoir le SWOT.

Dans cette perspective, cette analyse menée par l'entreprise Tchinq-Lait Candia lui a permis en premier lieu d'opter pour l'une des stratégies de Michael Porter à savoir celle liée à la stratégie d'écémage, c'est-à-dire exploiter l'opportunité d'être seul présent sur le marché algérien par apport au lait UHT.

Dans ce sens, l'entreprise Tchinq-Lait Candia mise sur son monopole total du marché laitier UHT ainsi que sur l'image de marque que dispose l'entreprise Candia sur le marché national et international.

En deuxième lieu, l'entreprise Tchinq-Lait Candia a opté pour une nouvelle stratégie et c'est aussi l'une de Michel Porter, qui est l'alignement. Les raisons qui ont poussé l'entreprise à adopter cette stratégie et bien l'arrivée de nouveaux concurrents, comme par exemple « Hodna », « Soumam »... , ils ont pénétré le marché avec un prix plus bas que le prix proposé par l'entreprise Tchinq-lait/Candia, donc pour ne pas perdre des parts de marché elle a décidé de s'aligner par rapport au prix de la concurrence.

Donc, l'entreprise Tchinq-Lait Candia vise à renforcer sa position de leader et du coup assurer sa pérennité sur son marché et cela en offrant des produits de qualité, mais aussi à des prix compétitifs.

En définitive, l'entreprise Tchinq-Lait Candia vise à travers cette stratégie à avoir un avantage concurrentiel sur le marché notamment avec l'éventuelle ouverture de sa nouvelle usine sise à Alger.

**Conclusion**

Au sein de Tchik-Lait Candia la stratégie est considérée comme étant le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs auquel adhère l'ensemble des structures. Elle est ainsi parmi l'une des rares entreprises algérienne à avoir une stratégie bien définie, élaborée selon un modèle universel, en utilisant des outils et des techniques de management stratégique (analyse PESTEL, la grille SWOT), afin d'être continuellement à l'écoute de son environnement et prévoir les changements de ce dernier en détectant les menaces et en saisissant les opportunités.

## Conclusion Générale

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de porter un regard sur l'entreprise Tchinq-lait CANDIA, et la place qu'elle occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie. Pour se faire, nous avons choisi de traiter le cas de Tchinq-lait CANDIA.

En premier lieu, nous avons présenté le contexte stratégique dans lequel exerce l'entreprise, le concept marketing et son évolution dans un environnement hostile et réprimant, favorisant l'entreprise. Puis, nous nous sommes intéressés au rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel.

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une étude de marché de l'entreprise Tchinq-lait CANDIA dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration du plan marketing et de déterminer les variables d'action adoptés, qui sont les quatre P (marketing mix).

Après, nous avons parlé sur le choix de la stratégie de d'crémage et d'alignement, ce qui a poussé l'entreprise à chercher à minimiser ses couts, dans d'autres domaines d'activité pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, après toute cette partie qui encadre notre problématique, nous sommes passés à la partie exploratoire qui consistait à réaliser un questionnaire et un entretien avec le responsable marketing et vente.

Compte tenu, du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à des difficultés, telle celle du temps, le manque d'information et l'indisponibilité des chefs de service avec qui nous aurions voulu réaliser des entretiens ce qui nous aurait, peut être permis, l'obtention de meilleurs résultats.

Par ailleurs, cela nous a également amené à réaliser l'entretien avec le responsable marketing et vente, assurant l'intérimaire du directeur général. Le déroulement de ce dernier était assez satisfaisant, l'interviewé avait répondu à toutes nos questions, bien qu'il ne s'est pas étalé sur certaines.

Le traitement et l'analyse des données collectées nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses posées au début de ce travail qui sont :

- En premier lieu, l'introduction, en son sein, d'un département chargé du marketing qui aurait comme mission d'élaborer un plan d'action et une stratégie afin de faire face à la concurrence, pourrait permettre à l'entreprise Tchîn-lait Candia de se maintenir sur le marché et même garder sa position en tant que leader.
- en suite, Pour élaborer cette stratégie, l'entreprise Tchîn-Lait Candia à bien analyser les opportunités et les menaces liées à l'environnement par rapport aux concurrents, et un Mix marketing efficace.

Et notre apport concernant le stage quand a effectuer au sein de l'entreprise Tchîn-Lait Candia ont est arrivé à distinguer quelques suggestions par rapport a l'enquête quand a établie :

- A améliorer son système de veille concurrentiel pour mieux anticiper l'arrivée des nouveaux concurrents.
- Investir plus dans la communication, pour mieux informer le consommateur.
- Intégrer tout les employés dans le processus de l'innovation.
- Revoir sa politique de distribution, en essayons de s'étendre vers les régions du sud.
- S'appuyer plus sur son image de marque qui est excellente.

Et pour conclure cette recherche, on dira que Tchîn-lait CANDIA est une entreprise qui a une vision à dimension mondiale, ses réalisations ainsi que sa réussite peuvent être prises comme un exemple intéressant pour le management des grands ensemble en Algérie.

Tout au long de ce travail nous avons essayé de porter un regard sur l'entreprise Tchinelait CANDIA, et la place qu'elle occupe au sein de l'économie algérienne et plus précisément de l'importance que donne cette dernière à la stratégie, pour se faire nous avons choisi de traiter le cas de Tchinelait CANDIA.

D'abord, nous allons présenter le contexte stratégique le quel exerce l'entreprise, le concept marketing et son évolution dans un environnement hostile et réprimant favorisant l'entreprise. Puis, nous nous sommes intéressés au rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel.

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une étude du marché de l'entreprise Tchinelait CANDIA dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de plan marketing et de déterminer les variables d'action adoptées qui sont les quatre P (marketing mix).

Après, nous avons parlé sur le choix de la stratégie de domination par les coûts, ce qui a poussé l'entreprise à chercher à minimiser ces coûts, d'autre domaine d'activité pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, après toute cette partie qui encadre notre problématique, nous sommes passés à la partie exploratoire qui consistait à réaliser un questionnaire et des entretiens avec les directeurs des différentes structures.

Compte tenu, du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à des difficultés, celle de temps, le manque d'information et l'indisponibilité des directeurs des différentes structures avec qui nous aurions voulu réaliser des entretiens ce qui nous aurait peut-être permis l'obtention de meilleurs résultats.

Par ailleurs, cela nous a également amené à réaliser l'entretien auprès du directeur marketing assurant l'intérimaire du directeur général; le déroulement de ce dernier était assez satisfaisant, l'interviewé avait répondu à toutes nos questions, bien qu'il ne s'est pas étalé sur certaines.

## Conclusion générale

---

Le traitement et l'analyse des données collectées nous ont permis de vérifier nos hypothèses posées au début de ce travail :

En premier lieu, le département de marketing adopte pour l'élaboration de plan marketing une stratégie bien défini a fin de faire face à la concurrence, pourrait permettre a l'entreprise de se maintenir sur le marché et même garder sa position en tant que leader, alors en infirme que le département marketing n'est pas le seule a établir le plan marketing mais en collaboration avec d'autres structures .

Ensuite, elle réalise un diagnostic stratégique en utilisant l'analyse PESTEL et la grille SWOT, qui donneront lieu par la suite à la définition des stratégies propres à chaque DAS, pour enfin achever sa démarche par un contrôle continu de ses activités, ce qui nous mènent à confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle ses deux modèles sont important à l'élaboration de diagnostic stratégique.

Quant à la dernière hypothèse sur la participation des différentes structures de Tchil-lait CANDIA à l'élaboration de sa stratégie, on a constaté que ces dernières contribuent fortement par l'élaboration des diagnostics et la proposition de stratégies concernant leurs direction en prenant part aux différentes réunions des comités stratégiques de direction et du groupe, ce qui confirme notre hypothèse de départ.

Et pour conclure cette recherche, on dira que Tchil-lait CANDIA est une entreprise qui a une vision à dimension mondiale, ses réalisations ainsi que sa réussite peuvent être prises comme un exemple intéressant pour le management des grands ensemble en Algérie.



**Le guide d'entretien :**

**I. Hypothèse 01 - Le déroulement de la démarche stratégique :**

**a) Le directeur général :**

1. Quelle est la vision de Candia par rapport à son avenir ?

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

2. Quels sont vos objectifs à long terme pour la concrétisation de cette vision ?

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

3. Les questions relatives au futur de Candia, sont elles posées ? Par qui ? à quel niveau ?

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

4. Pour vous qu'est ce qu'une stratégie ?

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

5. Selon vous, Candia adopte-t-elle une stratégie bien précise ? Si oui, laquelle ?

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

6. Adoptez-vous une démarche spécifique pour l'élaboration de votre stratégie ?

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

7. Pouvez-vous nous donner des indications sur les principales étapes ?

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

8. Concrètement et pratiquement comment procède Candia pour ses choix stratégique ?

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

9. Quels sont les différents acteurs qui participent aux choix ?

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

10. Quelles sont les ressources mobilisées pour ces choix stratégiques ?

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

11. Quelles sont les contraintes auxquelles vous êtes confronté lors de l'élaboration de votre stratégie ?

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

12. Après avoir élaboré votre stratégie, comment se fait l'animation et la communication des objectifs aux différents acteurs concernés par la mise en œuvre ?

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

13. Procédez-vous au contrôle de votre stratégie ?

.....

.....

.....

## II. Hypothèse 02 – Les intervenants dans l'élaboration de la stratégie :

### a) Le directeur général :

1. Quelle est votre position dans le schéma du déroulement de la démarche stratégique par rapport aux différentes structures ? Et comment se traduit-elle ?

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

2. Est-ce que les différentes structures participent à l'élaboration de la stratégie ?

#### Si oui :

- Dans quelle mesure le font-elles ?
- Comment jugez-vous leur contribution ?

degré structure	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort

#### Si non :

- Pourquoi ?

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

**b) Le directeur de la planification stratégique :**

1. Quelle est votre relation avec la direction générale et les différentes structures ?

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

2. Quel est votre degré de participation dans l'élaboration de la stratégie ? et à quel niveau vous situez-vous ?

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

3. Que pensez-vous du rôle que pourrait jouer les différentes structures dans l'élaboration de la stratégie ?

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

**C . Autres structures :**

1. Qu'évoque pour vous la stratégie ?

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

2. Participez-vous à l'élaboration de la stratégie ?

*Si oui :*

➤ De quelle manière et à quel niveau ?

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

*Si non :*

➤ Etes –vous informez des choix stratégiques ?

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

➤ Qu'en pensez-vous ?

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

# Questionnaire

1 - l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive, est-t-elle pour vous une menace ?

- Oui
- Non

2 - si oui, quel degré de menace que représentent ces produits étrangers ?

- Très bas
- Bas
- Moyen
- Elevé
- Très élevé

3 - Avez-Vous Déjà perdu des clients au profit des produits importés ?

- Oui
- Non

4 - qu'est qui peut attirer, à votre avis, les clients vers les produits étrangers ?

- Le prix
- La disponibilité
- La qualité
- Le manque de confiance dans les produits algériens
- Autres

5 - faite vous appel aux études de marché ?

- Oui
- Non

## Annexe

---

6 - prenez vous en considération votre environnement externe ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas tout a fait
- Non

7- avez-vous intégré, dans votre politique marketing marketing des systèmes d'information ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas tout a fait
- Non

8- Votre entreprise a pour objectifs de :

- Améliorer la part de marché
- Développer ces produits
- Augmenter ca rentabilité
- Augmenter la flexibilité de son outil de production
  
- Autre

9- Ces décision sont une portée sur :

- Le très court terme
- Le court terme
- Le moyen terme
- Le long terme
- Le très long terme

10- pour votre entreprise, le marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture de marché algérien est plutôt :

- Très importante
- Importante
- Moyennement importante
- Pas importante

## Annexe

---

11- votre effort marketing est plutôt accès sur :

- Le prix
- La distribution
- La communication
- Le produit

12- est ce que vous pratiquez une segmentation de votre marché ?

- Oui
- Non

13-Est-ce que vous cherchez a positionner vos produit par rapport a ceux des concurrents

- Oui
- Non

14-Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offert par vos concurrents ?

- Oui
- Non

15-Pensez vous que votre gamme de produit reprend mieux que celle proposée par les importateurs aux attentes des clients ?

- Oui
- Non

16-Pour être plus compétitifs, est ce que vous faites des innovations ?

- Oui
- Non

17- Comment établissez-vous les prix de vos produits ?

- Par rapport au cout
- Par rapport au marché
- Par rapport à votre concurrent ?

## Annexe

---

18- les prix de vos produits comparés a ceux des concurrents sont-ils :

- Plus bas que ceux des concurrents
- Plus élevé que ceux des concurrents
- Identique aux prix des concurrents

19-Est-ce que vous utilisez des moyens de communication pour faire connaitre vos produits aux consommateurs ?

- Oui
- Non

20- Si oui, Quelle sont les moyens de communication ?

- Affichage
- Presse
- Publicité télévisé
- Publicité sur le lieu de vente

21-Pensez vous que le nombre de distributeurs avec lesquels vous collaborez est suffisant pour atteindre vos objectifs ?

- Oui
- Non

### **Fiche signalétique**

1-Age du dirigeant :.....

2-Niveau d'étude

- Université
- Lycée
- Formation professionnelle

Autre .....

3- date de création de l'entreprise : .....

4- effectif de l'entreprise : .....

**Entretien avec le responsable marketing et vente de l'entreprise Tchín-lait  
Candia**

1. Effectuez-vous un diagnostic stratégique ?
  
2. quelles sont les facteurs clés de succès de l'entreprise ?
  
3. quelles sont les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise de Tchín-Lait Candia ?
  
4. segmentez-vous votre/vos marché ? Si oui, selon quels critères ?
  
5. Tchín-Lait Candia se positionne sur quel métier ?
  
6. quelles sont les différentes cibles visées par Tchín-Lait Candia, et quelles sont leurs principaux critères ?
  
7. quelles sont les critères de chaque produit de la gamme ?
  
8. quelle est le choix stratégique adopté par l'entreprise Tchín-Lait Candia ?

## Annexe N° 02 : Le questionnaire

Dans le cadre de notre **master en management des organisations**, on réalise un travail sur « **l'analyse de la démarche stratégique de tchin-lait Candia** ». Ainsi, pour la vérification de nos hypothèses on vous demande de bien vouloir nous remplir le questionnaire suivant :

Direction : .....

Fonction: .....

1. Qu'évoque pour vous la stratégie ?

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

2. Participez-vous à l'élaboration de la stratégie ?

.....

Si oui :

➤ De quelle manière et à quel niveau ?

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

Si non :

➤ Etes –vous informez des choix stratégiques ?

.....  
.....

➤ Qu'en pensez-vous ?

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

**MERCI**

# Liste des Tableaux

Tableau N°01 : Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	14
Tableau N°02 : les trois stratégies du leader.....	30
Tableau N°03 : types de marché.....	35
Tableau N°04 : Les différents acteurs du marché.....	36
Tableau N°05 : l'étude de l'environnement.....	37
Tableau N°06 : Progression du chiffre d'affaire de l'entreprise.....	67
Tableau N°07 : Les prix consommateurs Tchik-lait/Candia.....	72
Tableau N°08 : Les interrogées.....	86
Tableau N°09 : perception de l'environnement par rapport à la menace.....	87
Tableau N°10 : le degré de la menace des concurrents.....	88
Tableau N°11 : Taux de perte des clients.....	89
Tableau N°12 : les raisons d'infidélité des clients en faveur produits concurrents.....	90
Tableau N°13 : le degré de l'application l'étude de marché.....	91
Tableau N°14 : l'importance donnée à la veille.....	92
Tableau N°15 : l'application du système d'information.....	93
Tableau N°16 : les différents objectifs de l'entreprise.....	94
Tableau N°17 : le degré de la durée des objectifs.....	95

# Questionnaire

1 - l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive, est-t-elle pour vous une menace ?

- Oui
- Non

2 - si oui, quel degré de menace que représentent ces produits étrangers ?

- Très bas
- Bas
- Moyen
- Elevé
- Très élevé

3 - Avez-Vous Déjà perdu des clients au profit des produits importés ?

- Oui
- Non

4 - qu'est qui peut attirer, à votre avis, les clients vers les produits étrangers ?

- Le prix
- La disponibilité
- La qualité
- Le manque de confiance dans les produits algériens
- Autres

5 - faite vous appel aux études de marché ?

- Oui
- Non

6 - prenez vous en considération votre environnement externe ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas tout a fait
- Non

7- avez-vous intégré, dans votre politique marketing marketing des systèmes d'information ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Pas tout a fait
- Non

8- Votre entreprise a pour objectifs de :

- Améliorer la part de marché
- Développer ces produits
- Augmenter ca rentabilité
- Augmenter la flexibilité de son outil de production
  
- Autre

9- Ces décision sont une portée sur :

- Le très court terme
- Le court terme
- Le moyen terme
- Le long terme
- Le très long terme

10- pour votre entreprise, le marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture de marché algérien est plutôt :

- Très importante
- Importante
- Moyennement importante
- Pas importante

11- votre effort marketing est plutôt accès sur :

- Le prix
- La distribution
- La communication
- Le produit

12- est ce que vous pratiquez une segmentation de votre marché ?

- Oui
- Non

13-Est-ce que vous cherchez a positionner vos produit par rapport a ceux des concurrents

- Oui
- Non

14-Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offert par vos concurrents ?

- Oui
- Non

15-Pensez vous que votre gamme de produit reprend mieux que celle proposée par les importateurs aux attentes des clients ?

- Oui
- Non

16-Pour être plus compétitifs, est ce que vous faites des innovations ?

- Oui
- Non

17- Comment établissez-vous les prix de vos produits ?

- Par rapport au cout
- Par rapport au marché
- Par rapport à votre concurrent ?

18- les prix de vos produits comparés a ceux des concurrents sont-ils :

- Plus bas que ceux des concurrents
- Plus élevé que ceux des concurrents
- Identique aux prix des concurrents

19-Est-ce que vous utilisez des moyens de communication pour faire connaitre vos produits aux consommateurs ?

- Oui
- Non

20- Si oui, Quelle sont les moyens de communication ?

- Affichage
- Presse
- Publicité télévisé
- Publicité sur le lieu de vente

21-Pensez vous que le nombre de distributeurs avec lesquels vous collaborez est suffisant pour atteindre vos objectifs ?

- Oui
- Non

### **Fiche signalétique**

1-Age du dirigeant :.....

2-Niveau d'étude

- Université
- Lycée
- Formation professionnelle

Autre .....

3- date de création de l'entreprise : .....

4- effectif de l'entreprise : .....

## Annexes N°01

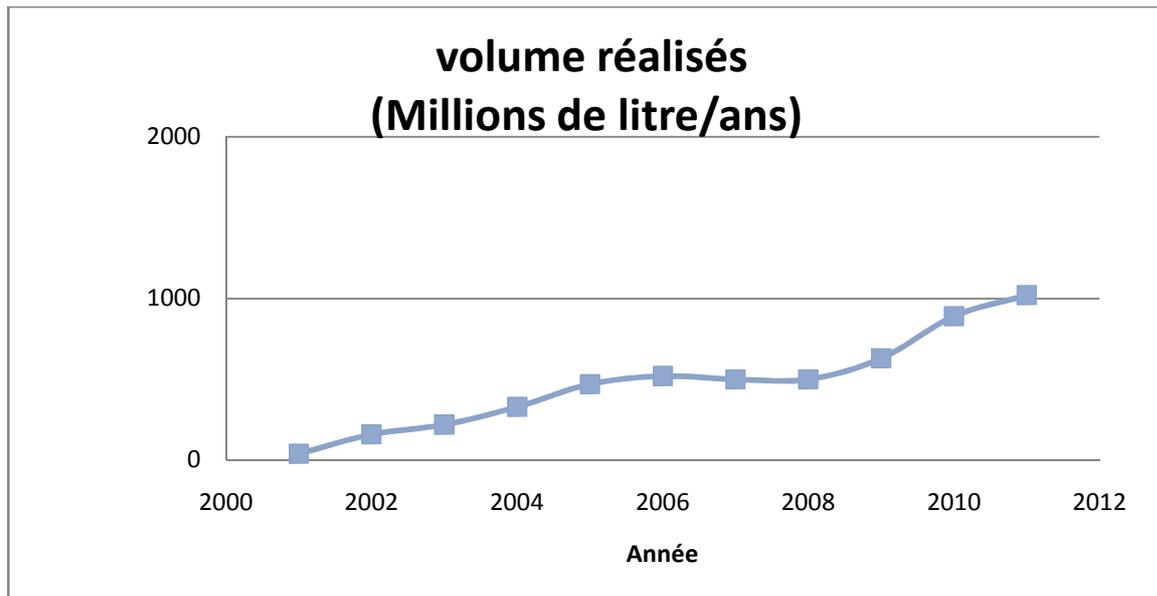
La gamme de produit Candia



Source : direction marketing et vente

## Annexe N°02

Le volume réalisé en 10 ans



Source : direction marketing et vente