

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, sciences Commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master (LMD) en sciences de gestion

Option : Management

Thème :

**Rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise :
cas de lancement d'un nouveau produit dans la société TOUDJA**

Réalisé par :

OULHACI Kamelia

ZAIDI Elsa

Encadré par :

Mme KHERBACHI Sonia

Année universitaire :

2021/2022

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, Nous tenons à remercier et à exprimer toutes notre

Reconnaissance à Madame **Sonia KHERBACHI** pour avoir accepté de diriger notre travail, Pour son soutien, son encadrement indéfectible, ses critiques constructives et ses précieux conseils.

On tient également à exprimer toute notre gratitude pour notre maitre de stage Monsieur **Mouloud BOURIHANE**, responsable IT MANAGER au sein du groupe TOUDJA pour son soutien et ses précieuses orientations, pour son dévouement à mener à bien son rôle.

Nous tenons aussi à exprimer nos vifs remerciement à Madame **Yasmina AIT YAHIA**, Responsable du service développement et Madame **Nadjiba OUALI** du service Ordonnancement ; qui ont accepté de répondre à nos questions durant notre passage au sein de l'entreprise.

On remercie également tous les responsables de l'entreprise pour l'accueil, leurs gentilleses et leurs amabilités.

Enfin, nos remerciements à nos familles pour leurs soutiens moral et de nous avoir permis d'étudier dans de meilleures conditions.

Merci à tous nos amis avec qui nous avons partagé de bons moments durant l'élaboration de ce mémoire de fin d'étude.

Dédicace

*Je Dédie Ce Travail Evidemment A Ma Chère Et Douce
Mère Sans Ses Prières J'en Serais Que Très Loin De
Ce En Quoi Je Suis Maintenant.*

*Et mon chère et le plus gentil des papas qui a été
Toujours là pour moi.*

*Et Pour Mon Meilleure ami et mon fiancé Zaki, Sans
Lui J'aurais Ni Force Ni courage Pour Parvenir
A achever Ce Travail.*

Et A ma chère sœur Céline.

Et enfin, à mon binôme Elsa

*Que Dieu Leurs Offre Bonne Santé, Satisfaction Et
Longue Vie.*

Kamelia

Dédicace

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail A mes très chers parents qui m'ont assuré les bonnes conditions pour la réalisation de ce travail, pour leurs soutiens et leurs encouragements.

A mes deux sœurs Melissa et Agnès

A mon fiancé Imad et à ma belle famille

Et enfin, je remercie mon binôme Kamélia qui sans elle ce modeste travail ne verrai pas le jour

Elsa

Liste des tableaux

N° de tableaux	Titre de tableau	Page
1	Mécanisme d'intégration de la créativité aux activités d'une entreprise	74
2	les fournisseurs de la matière première	91
3	Chiffre d'affaire	92
4	Nombre de palette produite de ROMANA et MUSKA	107

Liste des Figures

N° de Figure	Titre de la figure	Page
1	Les deux perspectives du diagnostic stratégique	23
2	La chaîne de valeur selon Porter	26
3	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	29
4	Les cinq forces de Porter	31
5	les composants du SI	38
6	Le modèle de l'avantage concurrentiel par les ressources en TI	43
7	Classification des produits	70
8	Cycle de vie de produit	72
9	La roue de créativité	75
10	les étapes de réalisation de l'étude qualitative	79
11	les étapes de réalisation de l'étude quantitatives	81
12	Organigramme SARL SPC GB	96
13	Organigramme de la société TOUDJA	97
14	Roue de créativité de la société TOUDJA	100
15	Source d'idée	102
16	Processus de lancement MUSKA et ROMANA	104
17	ROMANA	105
18	nombre de palettes produites (muska et romana) par rapport à la production global	107
19	L'évolution des ventes par bouteilles pendant 4 semaines.	108
20	L'évolution des ventes par palette pendant 4 semaines.	109
21	L'évolution des ventes par palette pendant 4 semaines.	109
22	L'évolution de produit et appréciation du client	111
23	Le système d'information de l'entreprise TOUDJA	114

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
PME	Petite moyen entreprise
SI	Système d'information
TIC	Technologies des informations et de la communication
TI	Technologies des informations
SPC	Société de production confiserie
Sarl	Société à responsabilité limité
GB	GADOUCHE Boualem
Set	Société des eaux de TOUDJA
MP	Matière première
SGT	Fournisseur matière première
GRD	Fournisseur matière première sucre
PET	Polytéréphtalate d'éthylène «bouteille en plastique »
EM	Eau Minérale

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 1 : L'évolution de la pensée stratégique

1. La stratégie dans l'histoire 4
2. De la définition à la mise en œuvre de la stratégie..... 11
3. La stratégie dans différents contextes 14

Chapitre 2 : Système d'information et alignement stratégique

1. Diagnostic stratégique et alignement stratégique 22
2. Le système d'information dans l'entreprise 37
3. Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique 40
4. Le système d'information et le développement stratégique de l'entreprise 44

Chapitre 3 : La créativité et le lancement d'un nouveau produit au sein d'une entreprise

1. Notion du nouveau produit..... 45
2. Mécanismes d'intégration de la créativité au sein d'une entreprise : roue de la créativité
..... 51
3. processus de lancement d'un nouveau produit..... 54

Chapitre 4 : Présentation de la société TOUDJA

1. Historique de la société TOUDJA..... 63
2. La part du marché du marché de la société TOUDJA..... 66
3. L'organisation structurelle de l'entreprise 68

Chapitre 5 : Processus de lancement d'un nouveau produit dans TOUDJA

1. La matrice SWOT et la roue de créativité de Toudja..... 72
2. Processus de lancement de deux nouveaux produits « MUSKA » & « ROMANA » dans la société TOUDJA..... 74
3. Les stratégies de lancement de Muska et Romana..... 79
4. Système d'information dans le lancement d'un nouveau produit 86

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Depuis diverses années, le contexte économique comprend un accroissement qui se traduit par une énergie concurrentielle considérablement plus complexe à gérer par les entreprises. Une telle dynamique peut s'élucider grâce au déploiement notable des technologies de communication et de l'information. Dans cette concordance, les entreprises se convergent vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implication individuelle et plus d'autonomie, cela énonce deux choses : un besoin plus large d'information et de systèmes pour les organiser.

Cette certitude s'est installée et est devenu le cœur de l'activité de l'entreprise, c'est pourquoi qu'elle doit inculquer que pour créer de la valeur elle se voit dans l'obligation d'acquérir une bonne maîtrise de la gestion de l'information, d'où l'implication des systèmes d'information dans les organisations est devenue une exigence.

Les dirigeants des entreprises se trouvent donc confrontés à de nombreuses questions et abordent les systèmes d'informations sous différents angles, tel que :

- ✓ Le système d'information est-il désormais devenu le support de toute circulation d'information et de toute décision ?
- ✓ Comment utiliser un système d'information dans la gestion efficace de l'information ?
- ✓ Comment un système d'information peut-il représenter un soutien à la prise de décision dans l'entreprise ?

Voilà le type de questionnement vers lequel de nombreuses recherches tendent, qui ont été menées ces dernières années afin de parvenir à y répondre.

A ce stade, il serait judicieux de citer quelques définitions de ce concept avant toute chose. Selon R.Reix (1998), « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ».

Et plus récemment, (F.Row, R.Reix, 2002) : « Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ».

INTRODUCTION GENERALE

Tandis que J-L, Le Moigne (1987) avance l'idée que « la fonction d'un système d'information est de produire d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision ».

Cependant aujourd'hui, l'enjeu majeur parmi les nombreux enjeux des entreprises est la performance même de l'entreprise et cela ne peut s'opérer qu'avec un système d'information exhibant une gestion performante, notamment pour les entreprises algériennes qui subissent de profonds bouleversements et se voient contraintes de définir de nouvelles règles de fonctionnement, donc, des changements de stratégies constants afin de faire face aux nouveaux défis émergents.

De ce fait, la présence d'un système d'information qui répond aux normes et standards de performances recommandées par l'optique dans lequel évolue l'entreprise est devenu une obligation d'où l'indigence d'organiser l'amélioration progressive visant à le simplifier et à le rendre plus réactive et plus flexible par rapport aux évolutions stratégiques de l'entreprise afin d'optimiser sa valeur ajoutée.

L'approche que nous avons donc entreprise de ces observations dans notre recherche est la liaison entre le système d'information et la stratégie de production d'un nouveau produit. Elle a pour but d'examiner le système d'information appliqué à la stratégie d'entreprise dans cette optique, voir quelle relation peut-on établir entre le système d'information et celle-ci.

Dans cette perspective, notre mémoire s'engage à répondre à la problématique principale suivante :

« Quelle est le rôle qu'occupe le système d'information dans le lancement d'un nouveau produit ? »

Par ailleurs, nous avons donc affaire à un sujet d'investigation complexe compte tenue de l'abondance des coefficients qui peuvent entrer en jeu auprès de cette relation. Cependant, il s'avère intéressant de mener une étude dans le sens de la finalité des systèmes d'information pour permettre de trouver l'impact du système d'information sur le processus de lancement d'un nouveau produit sur le marché afin de faire face à certains problèmes spécifiques à chaque fonction. Ce qui enveloppe notre étude.

INTRODUCTION GENERALE

Le cheminement de notre étude consiste à proposer tout d'abord, une approche théorique sur l'évolution de la penser stratégique dans l'histoire jusqu'à aujourd'hui, ainsi que sa polysémie et son processus stratégique du système d'information, permettant d'en donner des définitions pour dépasser à la fois le simple constat de la diversité des opinions et mieux comprendre le rôle du système d'information dans l'entreprise, s'en suit une parenthèse dévoilant Mécanismes d'intégration de la créativité au sein d'une entreprise et le Processus de lancement d'un nouveau produit.

Enfin nous avons tenté de décrire en une étude exploratoire de type qualitatif, les relations entre le système d'information et la stratégie appliquée pour le lancement un nouveau produit au sein d'une entreprise et le lien entre les deux.

L'objectif de nos recherches ce porte sur l'identification de l'apport du système d'information à la stratégie des entreprises.

CHAPITRE 1

Introduction

De nos jours, La stratégie joue un rôle important dans la gestion des organisations car tous les dirigeants d'entreprise ne peuvent agir sans connaître ni même prévoir l'état interne et externe de l'entreprise. Cette action a été rendue possible par le renforcement du domaine de la gestion stratégique à travers une série d'outils et d'étapes qui conduisent à des décisions stratégiques dans différents contextes d'affaires.

En fait, le but de ce chapitre est de définir les fondements conceptuels du domaine de la stratégie d'entreprise en recherchant une définition de la stratégie qui s'adapte à différents contextes d'affaires, car ce serait un mauvais contexte d'affirmer que tous les aspects de la gestion stratégique sont d'égale importance.

Mais avant d'essayer de définir le concept de stratégie, il semble judicieux que nous réfléchissions d'abord à quelque chose lié à l'histoire de la stratégie d'une entreprise

1. La stratégie dans l'histoire

Depuis les années 60, l'analyse de l'évolution de la pensée stratégique s'articulait autour de deux conceptions différentes l'adéquation et l'intention stratégique, chacune comportant des logiques et des temps d'évolution spécifiques.

Mais dans des situations caractérisées par un haut degré d'instabilité, si ces méthodes sont efficaces pour gérer l'existant, se focaliser sur le présent, il leur est difficile d'innover, alors cette dualité doit être surmontée pour atteindre la capacité de combiner les poses et les motifs des idées différentes.

1.1 Adéquation stratégique :

La stratégie d'entreprise a été formalisée comme un domaine de réflexion et d'action Dans les années 1960, une université jouait un rôle clé, la Harvard Business School (HBS) Introduire le principe d'adaptation de l'entreprise à l'environnement.

1.1.1 Le modèle SWOT

Le premier ouvrage qui s'inscrit dans la logistique d'adaptation est «Business policy » publié en 1965 par quatre professeurs de Harvard : E.P Learned, C.R christensen, RAndrews et W.Q. Guth (un ouvrage de référence au démarrage de la littérature sur le management

stratégique, (I. Lerner, E.P. christensen, C.R.Andrews, W.D.Guth, Business policy, text and cases, R.D.Irwin. 1965).

Qui suggèrent que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et les faiblesses internes et les menaces et opportunités externes² donc on peut admettre que le point de départ de la pensée stratégique se situe dans le modèle « LCAG » (Learned et all, 1965), appelé aussi méthode « SWOT » : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threa.

L'approche "SWOT" comprend l'identification, l'évaluation et la comparaison des forces et des faiblesses Entreprise par rapport à ses concurrents ; analyse des évolutions possibles Identifier les conditions favorables ou défavorables à l'action¹, choisir Les investissements et désinvestissements d'entreprises sont soumis à ce résultat analyser.

Une fois que la firme a réalisé un investissement dans un environnement choisi, la stratégie se voit confier une deuxième mission qui est de trouver le meilleur positionnement par rapport à la concurrence au sein de cet environnement, d'où l'idée d'adéquation stratégique (ou de strategic fit)² donc deux grandes étapes : la formulation suivie de la mise en œuvre de la stratégie.

Cependant, le modèle SWOT ouvre la voie à la prise de décisions stratégiques pour les décennies à venir. La Carnegie School, notamment à travers le livre de H.I. Ansoff de 1965 (Ansoff I, Corporate Strategy, 1965. Version française : Strategy of the company of the company, Man and technologies, 1968), proposera bientôt une nouvelle approche avec un modèle d'inspiration similaire, mais avec une architecture plus raffinée, développé une autre version pour évaluer les possibilités externes et internes d'une entreprise, cette approche quantifie l'orientation stratégique à travers une planification stratégique à long terme, à moyen terme et à court terme, puis, domine le mot-clé cette prise de conscience La morphologie est un plan détaillé qui se concentre sur le contrôle en tant qu'inférence.

Comme Andrews, Ansoff considère les décisions stratégiques comme des décisions externes qui concernent essentiellement "la relation de l'entreprise avec son environnement", traitant spécifiquement du choix des produits que l'entreprise a l'intention d'offrir et des marchés sur

¹ LORINO, P et J-C TARONDEAU. (2006). « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n° 160.

² REGIS, D. et All. (2010), La stratégie de A à Z, Edition Dunod, p.102.

lesquels elle souhaite vendre² ; les opérations sont intrinsèquement internes. L'objectif est :
³"Maximiser l'efficacité du processus d'utilisation des ressources" (même travail), qui traite spécifiquement de l'allocation des ressources aux différentes lignes de produits ou unités fonctionnelles et du contrôle de l'utilisation de ces ressources.

La prise de décision exécutive est liée à l'acquisition, au développement et à l'organisation des ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs ; pour Ansoff, ces trois (03) propriétés ou espaces de décision sont hiérarchiques³

1. Les décisions stratégiques déterminent les objectifs stratégiques, Elles sont centralisées, non répétitives, et prise par un petit nombre d'individus, en générale situés au plus haut niveau hiérarchique.
2. L'identification du problème stratégique permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs stratégiques préalablement fixés.
3. Cela permet d'identifier un ensemble de solutions possibles, c'est-à-dire, des directions que l'entreprise peut prendre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit alors de mettre en relation les ressources avec le problème stratégique qui été identifié afin d'évaluer leur adéquation et éventuellement envisager une réorganisation ou un développement des ressources actuelles, voir l'acquisition de nouvelles ressources.
4. Les Solutions envisagées ont été ensuite évaluées en termes de faisabilité, à la fois sur des aspects financiers et sur des aspects temporels (délais de mise en œuvre).
5. L'étape suivante consiste à choisir une solution parmi celles évaluées en justifiant le choix par l'analyse effectuée.
6. Enfin, la stratégie décidée sera mise en œuvre au sein de l'entreprise, ce qui se traduira par un ensemble de décisions opérationnelles.

Les décisions stratégiques dictent les politiques administratives ainsi que le formulait Chandler (A.D.Chandler, Strategy and structure, Cambridge, The Mit Press, 1962) à l'issue de son analyse de l'histoire des grandes sociétés américaines : « la structure suit la stratégie ».

2

³LORINO, P et J-C TARONDEAU, Ibid., p.03

Cette période est le début de la planification stratégique. Dans ce cas la stratégie est un aperçu des objectifs et un plan pour atteindre ces objectifs. Le principe de suffisance vient de fait, l'analyse externe domine car elle guide la prise de décision de l'entreprise, l'analyse des opportunités et des menaces fait référence aux déterminants de la décision « susceptibles de le faire », de la prise de décision stratégique ou l'environnement est considéré comme l'ensemble des conditions externes et facteurs affectant la survie et le développement d'une entreprise.

L'une des critiques de cette approche repose sur le fait que la pensée sépare les phases. Formulation de la stratégie à la mise en œuvre. En conséquence, elle a nié certains aspects, le fondement du développement stratégique, en particulier du développement opérationnel, les stratégies émergentes résultant des changements réels, l'impact de la structure sur la stratégie et la pleine participation des acteurs au centre de la prise de décisions.

1.1.2 Réactions des consultants :

La première réaction au modèle relativement « académique » de HBS est des praticiens (pas tant des chefs d'entreprise que des consultants) qui blâment les procédures de type LCAG d'être complexes et manquantes. Les consultants ont introduit une instrumentation très poussée du processus de formulation de la stratégie.

Les premiers à proposer une réponse sont les consultants du cabinet BCG⁴ (Boston Consulting Group), qui démontre mathématiquement que chaque doublement de la production fait baisser les coûts unitaires de 20 à 30% et élargit la part de marché. Il propose également leur fameuse matrice « BCG », qui consiste à ramener les forces et faiblesses à une variable : la part de marché et les opportunités et menaces à une autre seule variable : le taux de croissance du marché (BCG, 1980)⁵.

Cette matrice prétend prédéterminer une situation concurrentielle à partir de ces deux variables et pour quatre catégories de produits : les stars (produits étoiles ou leaders lequel confortent la position) : les cows (produits dits vaches à lait qu'il faut préserver et rentabiliser), les question marks : (produits dits à dilemme obligent soit à investir, d'engager soit à abandonner) et les dogs (poids morts qu'il faut abandonner progressivement).

⁴ Cabinet international de conseil en stratégie. Il compte 66 bureaux dans 38 pays et son CEO actuel est Hans-Paul Buerkner. Le BCG travaille avec des clients du monde entier et de tous les secteurs. Il les aide à identifier les meilleures opportunités, à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. Il leur apporte sa vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que son expertise à chaque niveau de leur organisation (source wikipedia)

⁵ LEWKOWICZ, J et M. LEWKOWICZ (2000). « La formalisation du processus d'élaboration stratégique en vue de la construction d'une mémoire organisationnelle explicite », XV^e Journées Nationales des IAE.

Les produits vaches à lait de fort pourcentage ou marge permettent pour épurer les liquidités nécessaires à l'autofinancement produits vedettes qui deviendront à leur tour des produits vache à lait les poids morts doivent être supprimés et les dilemmes transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires.

Une panoplie d'outils et d'instruments sera ensuite proposée, dont la popularité tient à la fois à leurs simplicités, mais également à la force et la sophistication des principes qui les sous-tendent.

Une panoplie d'outils et d'instruments sera ensuite proposée, dont la popularité tient à la fois à leurs simplicités, mais également à la force et la sophistication des principes qui les sous-tendent.

L'ensemble des modèles développées, se sont axés sur une approche exclusive par le marché qui sera, elle-même reprise par Porter (1980-1985), le management stratégique accordait une importance grandissante à l'analyse de l'environnement, et notamment à l'étude des pressions concurrentielles.

1.1.3 L'avantage concurrentiel

L'ingéniosité consiste à généraliser la notion de concurrence à d'autres agents que les agents ce que mes concurrents directs, notamment dans le concept de « chaîne de valeur », visent à analyser activités particulièrement utiles pour créer un avantage concurrentiel.

Michael Porter affine ces analyses en introduisant d'autres logiques de domination et d'autres relations domination et d'autres relations dominant-dominé. Il considère que la compétition n'est pas limitée aux entreprises qui sont présentes dans les mêmes segments stratégiques. Cette-ci est amplifiée par les menaces que font peser l'entrée de nouvelles firmes ou l'apparition de produits de substitution issus d'autres industries. La capacité des firmes à partager les résultats de leurs actions avec leurs partenaires, fournisseurs et clients dépend de leur pouvoir de négociation vis-à-vis de ces derniers. Bien que la taille relative soit de nature à « neutraliser les forces de la concurrence », et à assoir la domination du plus grand sur l'ensemble des domaines cités ci-dessus, la logique de différenciation peut également assurer la domination d'une firme sur un marché par le caractère unique de son offre, la confrontation est ici évitée, le marché est divisé en entités aussi distinctes et autonomes que possible de telle sorte que chaque entreprise dispose de son propre terrain ou elle fixe ses propres règles de jeu⁶.

⁶ LORINO, P et J-C TARONDEAU, « De la stratégie aux processus stratégiques », op.cit., p .04.

Depuis les années 1990, la réflexion stratégique n'a cessé de s'enrichir et le management stratégique à commencer à émerger diverses formes. Par conséquent, la gestion stratégique tente d'harmoniser les approches préfère l'analyse du marché et de l'environnement, avec une approche axée sur des sujet tels que les ressources, les compétences l'innovation et l'apprentissage.

1.2 L'intention stratégique

L'étude de la stratégie comporte deux phases : **l'analyse externe** ou sont explorés les facteurs environnementaux structurelles et **l'analyse interne** ou les ressources propres à la firme sont évaluées et comparées à celles des principaux concurrents. La deuxième partie de l'étude a connu un développement important, principalement Académique, résultant d'une approche stratégique basée sur les ressources et compétences (Barney, 1990, 1995, 1996, Grant 1991, Hamel et Prahalad, 1994).

La constitution d'un schéma de pensée véritablement nouveau va se faire dans le prolongement de la réflexion conduite par l'économie industrielle, ce schéma met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement, la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel.

La perspective des ressources soutient que les ressources d'une organisation peuvent constituer la base d'un avantage concurrentiel durable, à condition qu'elles soient précieuses (V), rares (R), difficiles à imiter par les concurrents (I) et irremplaçables (N) (autrement connu sous le nom de VRIN Ressource). De l'adéquation stratégique et de la stratégie de positionnement, on passe à l'intention stratégique et à la stratégie de mouvement.

Le principe n'est plus de dériver la stratégie d'une analyse de l'environnement (réponse), mais de construire la stratégie par une analyse détaillée et la création de nouvelles opportunités concurrentielles en utilisant les ressources spécifiques de l'organisation (les attentes). Elle est différente car elle construit un avantage concurrentiel sur une combinaison d'actifs immatériels et matériels, ce qui conduit à s'interroger sur la construction d'un avantage durable et l'exploitation de ces ressources. Cela conduit à la notion de capacité, se manifestant ainsi comme une ressource. Allaire et Firsirtu (1993) proposent un modèle réconciliateur, qui associe les deux écoles, école de planification stratégique et école des ressources et compétences, en créant une interaction continue entre les trois composantes produits-marchés, compétences et ressources.

Leur vision de la réconciliation diffère légèrement de celle de Pettigrew, Thomas et Whittington (2002), car ce dernier ne constate pas que la communauté scientifique s'intéresse

à l'étude de l'interaction entre les deux écoles de pensée, mais se concentre plutôt sur la gestion des connaissances. Des chercheurs tels que Nelson et Winter (1982 Apud Bowman, Singh, Thomas, 2002) et Spender (1989 Apud Bowman, Singh, Thomas, 2002) ont étudié la confiscation systématique des connaissances par les managers à travers le concept de routines et de recettes. Winter (1987 apud Bowaman, singh, Thomas, 2002) a approfondi cette recherche en analysant les conditions dans lesquelles la connaissance permet l'accès aux actifs stratégiques. Dans cette nouvelle approche, le curseur de la réflexion stratégique est éloigné de l'environnement. Découvrir l'entreprise, ses ressources et ses compétences en démontrant ses performances. Dépend plus de disposer de ressources stratégiques que de choisir judicieusement. Le positionnement dans une industrie ou une autre est considéré comme attractif.

2. De la définition à la mise en œuvre de la stratégie :

Le concept « stratégie » de nos jours est employée dans différents domaines (militaire, sport, politique, le monde des affaires...etc.), depuis très longtemps.

Au fil du temps la stratégie devient une discipline à part entière, qui a su s'imposer dans le monde académique. Ce mérite revient à une communauté de chercheurs qui s'est constituée depuis 1908 à la Harvard Business school, depuis la recherche en la matière s'est intensifié allant d'une formalisation du processus stratégique, passant par une tâche de diagnostic interne et externe arrivant au choix et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

2.1 La polysémie de la stratégie d'entreprise

Le terme stratégie trouve son origine dans les mots grec « *stratos* » : armée et « *agos* » je conduits. La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner (GERVAIS, 2003).

Donc on peut dire que la stratégie est issue du monde militaire, il a été évoquée par Sun-Tsu, un général chinois du VI^{ème} siècle av. J.C (544-496 av. J-C)⁷, ayant pour la première fois émis des stratégies de guerre sous forme de plans mais surtout de réflexion sur l'adversaire afin d'utiliser ces faiblesses pour le vaincre.

Les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement⁸ :

- ❖ Le premier principe, **La concentration des forces**, met l'accent sur l'accumulation de moyens dans le temps et l'espace pour assurer une supériorité décisive.
- ❖ Le deuxième est **la liberté d'action** ou la capacité d'agir quelles que soient les circonstances.
- ❖ La troisième, l'économie des forces, c'est la mise en œuvre dynamique des moyens dans le but de rendre l'action efficace.

C'est dans les années 60 que le concept stratégie fait son apparition dans le champ du management d'entreprise et la stratégie devient un domaine de pensée et d'action.

⁷ Sun Tsu 475-221 Av.J.C, Œuvre : L'Art de la guerre.

⁸ LORINO, P et J-C TARONDEAU, « De la stratégie aux processus stratégiques », op.cit., P 08.

De nombreux auteurs ont donné par la suite des définitions plus réalistes :

- ❖ Pour Chandler (1962), la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs ».
- ❖ Pour Ansoff (1968), « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et les profits à réaliser ».
- ❖ Pour Porter (1982), « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre », dans cette définition M.Porter favorise une approche du concept « stratégie » orientée vers la notion concurrence.
- ❖ Morin.E (1984), « la stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'actions et d'être aptes à rassembler le maximum de certitude pour affronter l'incertain », ici Morin a défini la notion de « stratégie introduisant le rôle important de l'information.
- ❖ Thiétart (1990), « la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».
- ❖ Selon le cabinet McKinsey, « La stratégie est un ensemble intègre d'actions permettant d'obtenir un avantage concurrentiel durable ».
- ❖ Pour (Grant, 1995), « la stratégie est un plan général de déploiement des ressources en vue d'établir une position favorable ».
- ❖ Pour T.hompson et Strickland (1996), « la stratégie et l'ensemble des actions mises en œuvre par mes managers afin que leur organisation atteigne ses buts ».
- ❖ Pour Tarondeau (1998), « la stratégie est un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir d'ace à un environnement futur incertain. Ces décisions portent, en particulier, sur la nature et l'intensité de cet engagement ».
- ❖ Dayan 1999, la stratégie est une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme ».

❖ Pour Jonson et al (2002), « La stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités ».

De ce fait les définitions de la stratégie sont plurielles et reliées à différents concepts, variant selon les auteurs.

D'une manière générale, la stratégie peut être définie comme « l'ensemble des décisions concernant le choix des moyens et des actions relatives à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. La stratégie est ainsi le chemin que l'entreprise prend pour arriver à son but ».

La stratégie comprend différents niveaux d'analyse importants tels que : La stratégie d'entreprise, la stratégie d'activité et les stratégies fonctionnelles (Strategor, 2005) :

- ❖ **Niveau corporate** (La stratégie générale) (Strategy corporate), Kenneth Andrew la définit comme l'ensemble des décisions « qui détermine et relève les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type d'organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté ».
- ❖ **Niveau business (la stratégie d'activation)** est moins globale, elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme »⁹.
- ❖ **Niveau fonctionnel** ou projet qui porte sur une fonction bien définie telles que la stratégie financière, la stratégie de production, la stratégie technologique, la stratégie de ressources humaines.

2.2 Le processus stratégique :

La définition de la stratégie d'une entreprise doit mobiliser des réponses à une série de questions : le pourquoi, le quoi et le comment de l'activité.

- ❖ **Le pourquoi :** Un énoncé de mission équivaut à donner des lignes directrices qu'une entreprise suivra. C'est une traduction des besoins et attentes de l'acteur auxquels l'entreprise entend ou doit répondre.

⁹ K.R. Andrews, The Concepts of Corporate Strategy, Homewood III, Richard D. Irwine, 1971.

Des définitions professionnelles trop larges rendent difficile la détermination du niveau de concurrence ce à quoi l'entreprise doit faire face n'est pas propice à une allocation optimale des ressources et des obligations, les entreprises doivent se battre sur « tous les fronts ». Des définitions trop étroites peuvent limiter le développement de l'entreprise, la soumettant à une forte pression concurrentielle, et sans garantie de durabilité.

C'est à partir de la **mission** que l'entreprise va se fixer des objectifs, choisir une **stratégie** et conduire son **action**.

- ❖ **Le quoi :** après que la mission est définie, l'entreprise doit préciser ce qu'elle cherchera à accomplir.

Cela passe par le choix d'un ensemble de buts d'objectifs qui constituent des fins plus spécifiques et permettront à la fois de motiver les personnels, d'orienter les et de bâtir une certaine image interne et externe l'entreprise.

- ❖ **Le comment :** Définir une stratégie consiste la détermination des buts et des objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre et les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase de mise en œuvre.

3. La stratégie dans différents contextes

La réalisation et la mise en œuvre de la stratégie est tributaire du contexte dans lequel l'entreprise évolue, cette dernière qui a connu de fortes transformations structurelles, économiques et même géographiques passant d'une petite moyenne entreprise à l'entreprise multinationale.

3.1 Petites et moyennes entreprises :

Plusieurs travaux ont avancé la thèse d'une spécificité de gestion de la PME. Ces travaux ont contribué utilement à conceptualiser la gestion de celles-ci. Des listes plus ou moins longues de critères ont été établies afin de décrire la réalité des PME comparativement à celle des grandes entreprises (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Candau, 1981 ; Hertz, 1982...).

Une PME, n'est pas une multinationale, sa culture, sa structure, le profil de son dirigeant ne peuvent être comparés à une grande entreprise elle définit de nombreuses spécificités. Du

fait de leur taille, les PME, ont un système souple, mais sont souvent dépendantes de leur compagnie et ont une activité vulnérable car elles interviennent souvent sur un nombre limité de marchés avec une gamme réduite de produits ou services. La détermination du périmètre d'activité est donc un problème moins crucial que dans les organisations plus grandes, ce qui implique des méthodes d'investigation plus adaptées.

Michaël Porter et la Harvard Business School, puis le Boston Consulting Group, McKinsey, Arthur D. Little et beaucoup d'autres, ont développé toute une gamme de modèles, de matrices et d'outils d'analyse qui fonctionnent dans le cadre de la structure, de la taille et des spécificités des très grosses entreprises, mais dans les PME, ces outils s'appliquent peu ou en tous les cas, d'une manière différente.

La spécificité des PME tient à une série d'éléments qui se détermine par la personnalité du chef d'organisation car, la plupart des chefs de PME privilégient l'indépendance et la pérennité de leur entreprise à sa croissance, il apparaît nécessaire aux PME d'adopter une stratégie propre, cherchant à accorder les buts des dirigeants avec les caractéristiques de l'environnement et de l'activité.

Donc, du fait de leurs caractéristiques, les PME se posent le problème de savoir quelle(s) stratégie(s) peuvent-elles adopter pour rester pérennes ?

Généralement, dans les PME, "le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple" (Julienet Marchesnay, 1988, p57). Les caractères informels et intuitifs qui spécifient la stratégie de la PME trouvent explicitement leurs fondements dans la proximité : "Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction" P.A.Julien (1994 : 15).

De sa part D'Amboise (1994) résume la situation de la planification dans une PME, comme suit : "La gestion quotidienne de la PME traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui rend plus difficile une vision globale et à long terme pour l'entreprise (...) Les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme".

En définitive, plus la taille de l'entreprise est petite, plus son horizon temporel semble court. Les activités à horizon temporel long (recherche et développement, formation...) sont,

sinon absentes, du moins relativement moins fréquentes dans les PME que dans les grandes entreprises. De plus, la PME résiste aux engagements lourds et massifs (toute proportion gardée) car ils contraignent l'entreprise sur le long terme et sont souvent source d'irréversibilité.

Pour autant, cette absence de programmation ne signifie pas absence de stratégie. Marchesnay (1988) souligne les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie ou ferait de la stratégie sans le savoir. En fait, compte tenu du fait que la prise de décision appartient à un individu, il convient de poser le primat des processus sur les procédures.

Ce qui spécifie le plus la petite entreprise, c'est la confusion entre la stratégie, la politique générale et le management stratégique (mise en œuvre planifiée et décentralisée d'objectifs décidés par la direction générale). La Corporate Strategy et la Business Strategy sont intimement liées, indissociées. Ces différents aspects confèrent alors à l'analyse stratégique en petite entreprise un caractère essentiellement systémique et processuel (Marchesnay, 1988).

"La véritable stratégie planifiée sera réservée aux grandes entreprises, à leurs ressources importantes et leur capacité de prévision à long terme, alors que la stratégie entrepreneuriale décrit l'existence d'une véritable vision stratégique de la mission à accomplir chez les dirigeants de plus petites entreprises, avec une grande faculté d'inflexion, rendue possible par le fait que les intentions stratégiques ont pour siège une seule personne (Paradas, 1996 : 9).

La préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, souplesse, de réactivité dont font preuve les PME sont autant de caractères qui reposent sur des effets de proximité.

Dans un système de concurrence de plus en plus importante, les PME sont obligées de réfléchir à moyen et long terme. Face aux grands groupes, il semble que les meilleures stratégies possibles soient : stratégie de spécialisation qui leur permet de devenir indispensable et ainsi envisager un développement international, stratégie de regroupement pour proposer des offres communes aux donneurs d'ordres. Il faut comme pour les grands groupes viser "l'excellence" car la mondialisation concerne toutes les entreprises.

3.2 L'entreprise multinationale :

Les difficultés stratégiques auquel la grande entreprise multinationale est confrontée sont significativement différents de ceux qui préoccupent la PME, l'influence du contexte est inhérente au choix de la stratégie d'une multinationale, diversifiée en termes de produits et de zones géographiques, pouvant comporter de multiples analyses l...< firme multinationale donne une importance particulière au contrôle et aux aspects structurels, en effet, La prise de décisions dans un cadre international, nécessite de faire face à des dispositions d'incertitude qui peuvent mener à différents types de risques, ce dernier est indissociable des décisions et choix stratégiques.

De grandes questions se posent par rapport aux choix stratégique d'une firme multinationale, notamment en ce qui concerne la détermination du type de relations entre la maison mère et les filiales, car la gestion d'une filiale à l'étranger n'est certainement pas un domaine simple.

Plusieurs dépendances se sont retrouvées dans des positions fragilisées pour ne pas avoir été prévenues des risques qui peuvent être subis à la suite de l'implantation de la firme multinationale. D'autres n'ont redéfini de stratégie rigoureuse qu'à la suite d'échecs parfois dramatiques¹⁰.

L'essentiel des préoccupations stratégiques d'une firme multinationale est comparable à ce que l'on peut rencontrer dans des organisations plus petites sauf en ce qui concerne les niveaux des ressources mobilisables. En plus, une question récurrente est celle de l'allocation des ressources entre les différents domaines d'activités stratégiques, dont les besoins sont différents et toujours concurrents.

La coordination logistique entre plusieurs classifications et/ou plusieurs zones géographiques constitue également un problème stratégique classique pour une multinationale .une question cruciale sur le plan stratégique consiste à déterminer s'il faut gérer cette logistique au niveau central, ou s'il est préférable de la déléguer aux unités opérationnelles. On aboutit là encore à un dilemme de structure et de contrôle¹¹.

¹⁰ KETATA, I (2005). « Les conséquences associées au choix de la stratégie d'implantation », XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

¹¹ GERRY, J et All, stratégie, op.cit., p31

Le choix de la stratégie est une décision délicate pour la firme multinationale qui peut gravement engager son avenir. Cette décision, en raison de son importance mérite une réflexion préalable.

3.3 Les producteurs de biens et services :

S'il existe des différences entre les producteurs de biens et les fournisseurs de services, des similitudes doivent également être soulignées.

Le succès d'une entreprise de services dépend essentiellement de la structure globale de l'organisation et de la manière dont elle fournit des services aux clients. Pour les prestataires de services, l'avantage concurrentiel est la valeur associée aux clients et les aspects intangibles fondamentaux de l'entreprise, tels que la pertinence des conseils offerts, l'attitude du personnel, l'ambiance générale, la diligence du service, etc.

Les cadres supérieurs des entreprises de production de biens ont généralement le sentiment qu'ils maîtrisent mieux les leviers stratégiques que leurs homologues des entreprises de service.

Cependant, il apparaît que les clients ne différencient pas toujours les caractéristiques physiques des produits, mais qu'ils donnent une valeur déterminante à des éléments tels que l'image de marque et les services associés.

3.4 La stratégie dans le secteur public :

L'essence de la stratégie est la réflexion sur l'avenir, la volonté de l'anticiper et de le maîtriser pour mieux se préparer : ainsi, selon Ackoff (1973), le plan est clair" Concevoir un futur idéal et les moyens d'y parvenir". "Créer un changement maîtrisé de l'environnement". D'une manière générale, les concepts de stratégie et de management stratégique s'appliquent aux organisations publiques (Paquin, 1994 ; Saussois, 1996). Du secteur et son impact sur le modèle de gestion stratégique est important.

La principale différence entre les deux secteurs est évidemment la structure du capital et sous contrôle.

Dans une entreprise nationalisée, le contrôle externe, direct ou indirect, en particulier de la part du gouvernement, est en général prédominant. L'horizon de la planification, l'accès aux ressources financières et surtout la capacité à modifier la stratégie établie risquent fort d'être déterminés par des considérations bien plus politiques qu'industrielles ou commerciales.

La domination des instances politiques sur les processus de décision et de direction aura plusieurs conséquences sur le système de management stratégique des organisations publiques:

- ❖ La première conséquence est liée aux contraintes temporelles, alors que dans le secteur privé ces contraintes sont déterminées par l'évolution des opportunités offertes par le marché, alors que dans le secteur public ces contraintes sont des artefacts liés aux législatures et aux échéances électorales.
- ❖ La deuxième conséquence majeure du leadership politique est la remise en cause fréquente des objectifs et des choix organisationnels suite au retournement politique provoqué par le processus électoral.
- ❖ Le troisième résultat, selon certains auteurs, constitue la différence fondamentale entre le secteur privé et le secteur public, une distinction très nette entre la responsabilité d'élaborer des stratégies et la responsabilité de les mettre en œuvre.
- ❖ Cependant, le développement stratégique dépend du marché politique, qui approuve le budget et alloue les subventions. En effet, M. Porter (1980) affirme que « dès lors qu'une entreprise opère dans une industrie concurrentielle, elle a une stratégie explicite ou implicite contre ses concurrents ».

Ainsi, la concurrence, en tant que véritable facteur d'incitation ou de contrainte, détermine la nécessité des actions stratégiques des entreprises concernées. Dans le secteur public, le concept de concurrence s'applique essentiellement à la lutte pour les ressources des décideurs politiques.

En fait, si la nature des enjeux stratégiques diffère entre le public et le privé, force est de constater que ceux-ci sont tout de même présents dans la gestion des entreprises publiques. Ils concernent notamment l'acquisition de ressources budgétaires et la volonté de consolider les appuis et les faveurs politiques nécessaires à la conduite de projets publics (Paquin, 1994; Toulemonde, 1991; Broustail, Issartel, 1996).

Selon Bower (1977), les organisations privées se choisissent par leur capacité à restreindre et à hiérarchiser leurs buts afin de maximiser l'allocation de ressources. En revanche, les objectifs massifs et diffus des entreprises publiques ne disposent que d'une allocation minimale, et souvent inefficace, de ressources.

Mais les partisans d'un management stratégique public adaptatif et inspiré des techniques du privé avancent trois raisons majeures qui expliquent le succès et la légitimité croissantes du courant favorable à l'importation de démarche stratégique du privé :

1. L'absence de proposition de modèle normatif propre au secteur public.
2. Le rapprochement des contraintes de gestion entre le public et privé, notamment à travers l'apparition des phénomènes de concurrence, la raréfaction des ressources et l'introduction des notions de clients et du concept de qualité dans la gestion des services publics.
3. L'effort fourni par les chercheurs et les managers publics dans la conception d'approches adaptées aux besoins et spécificités de chaque type d'organisation.

Ce tiers système qui tente de concilier les exigences de changement stratégique avec les particularismes du milieu public, est considéré par R.W.Rider (1992) comme étant la seule voie possible dans l'utilisation de modèle de planification stratégique par les organisations publiques. Au total, l'impact de l'idéologie sur la stratégie est très certainement plus important dans le secteur public que dans les organisations privées. Donc une attention toute particulière doit être donnée à l'acceptabilité des options stratégiques par les parties prenantes.

Conclusion

Par ailleurs, présenter une définition unique de la stratégie d'entreprise est une tâche difficile, sans mobiliser au préalable des réponses aux questions : le quoi, le comment et le pourquoi de l'activité de l'entreprise. Qui présentent les premiers pas dans la détermination du processus stratégique d'entreprise structuré en trois grandes étapes : le diagnostic, le choix et le déploiement stratégique, un processus permettant de passer de l'analyse à la décision stratégique qui peut être complexe dans sa concrétisation par les managers, toute la complexité réside dans les aller-retour qu'effectuent ces derniers afin de rassembler le maximum d'informations recueillies tout au long du processus stratégique nécessitant en effet une mise à jour et une mise en forme continue et rigoureuse, afin de faire apparaître de manière logique et didactique les problèmes clés, leur hiérarchisation, et leurs interactions.

De même, le choix d'une stratégie et sa mise en œuvre sont tributaires du contexte dans lequel l'entreprise exerce son activité, passant d'une petite moyenne entreprise à une firme multinationale, les aspects du management stratégiques ne présentent pas la même importance, ni la même hiérarchie.

Tandis que, l'environnement, les capacités et le contexte de l'entreprise deviennent des éléments déterminants de la stratégie d'entreprise, ces derniers conditionnent aussi, les flux d'informations qui peuvent influencer les choix stratégiques. Il y a donc indépendance entre stratégie et information.

CHAPITRE 2

Introduction

La notion du système d'information est apparue après le développement technologique, notamment celui des réseaux de communication d'ordinateurs et des logiciels... ce n'est qu'au début des années 80, que le champ de la stratégie a observé que les systèmes d'informations inter organisationnels devenaient une nouvelle variable stratégique.

De nos jours, les systèmes d'informations occupent une place importante dans l'organisation. L'objectif est tant d'appréhender l'impact des systèmes d'informations sur la performance organisationnelle à travers la notion d'alignement stratégique permettant de bâtir et de consolider un avantage concurrentiel.

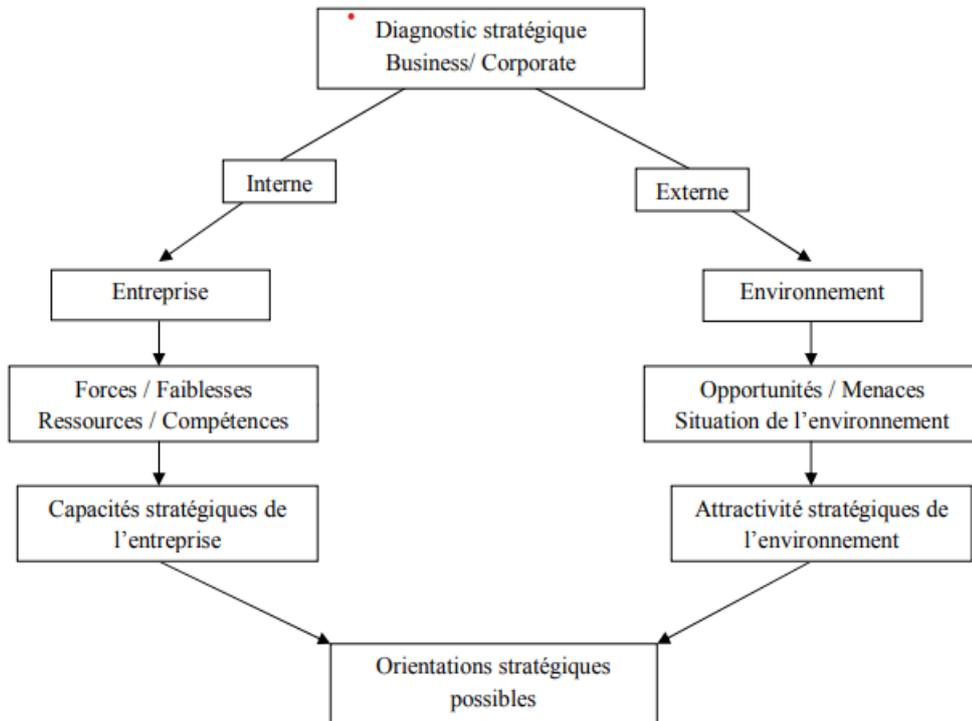
1. Diagnostic stratégique et alignement stratégique

1.1. Diagnostique stratégique

Le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes de la démarche stratégique. Pour que l'entreprise mette en œuvre sa stratégie, elle doit maîtriser son environnement global (interne et externe) dans lequel elle se trouve. Cette étape fournit à l'entreprise tous les signes souhaitables pour faire face à ses forces et faiblesses, opportunités et menaces qui l'attendent. Le diagnostic stratégique est divisé en deux étapes : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

Ce travail d'analyse permet en effet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clé de succès de son environnement.

Figure N°1 : Les deux perspectives du diagnostic stratégique.



Source : HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, "Management: strategies et organisation » Vuibert, 2006, p71

1.1.1. La segmentation stratégique :

En 1970, General Electric a développé le concept de segmentation stratégique basé sur les conseils de MCKINSEY aux dirigeants d'entreprise, qui consiste à diviser les activités d'une entreprise en sous-ensembles homogènes qui constituent l'unité de base du développement stratégique. Ces unités seront appelées unités commerciales stratégiques (SBU) et Appelées Domaines d'Activités (DAS) ou encore "Sections Stratégiques". En clair, l'opération de segmentation stratégique n'a aucun intérêt dans une entreprise engagée dans une seule activité. Les auteurs de Strategor (1997) expliquent que la segmentation stratégique peut être réalisée de deux manières. Soit on part de toute l'entreprise et on coupe au standard, soit on partage différentes gammes de produits qui se combinent en un ensemble homogène basé sur les mêmes standards que les options précédentes.

Il convient de noter que chaque partir stratégique a ses propres critères et ses propres limites. Temps donné, mais ceux-ci peuvent changer au fil du temps et représentent les principales difficultés de segmentation stratégique car celle-ci n'est pas forcément stable l'espace et le temps. Par conséquent, la segmentation stratégique doit être régulièrement revue selon l'évolution de l'environnement concurrentiel.

On peut dire que la segmentation stratégique est une opération importante de l'approche stratégique tant qu'il détermine le niveau d'analyse interne et externe du diagnostic.

Une fois la segmentation identifiée, à ce stade l'analyse peut démarrer des entreprises externes et internes.

1.1.1.1. Le diagnostic stratégique interne :

Les entreprises sont devenues très agressives et mal gérées en termes de concurrence. Les décisions stratégiques deviennent de plus en plus meurtrières. Les grandes entreprises ont des victimes de ces pépins. Dans ce cas, les entreprises n'ont cessé de chercher le meilleur outil pour combattre cette incertitude afin d'assurer sa pérennité. L'idée est partie d'une méthode de collecte et d'analyse de la recherche environnementale. Informations sur les facteurs importants affectant la vie économique. Cette méthode a prouvé ses limites, car la simple connaissance des données environnementales ne suffit pas à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Dans ce contexte, une autre vision de l'analyse stratégique émerge, qui s'intéresse à l'entreprise elle-même.

Il met davantage l'accent sur les ressources et les compétences. Une entreprise dont le but est de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Dans ce contexte, une autre vision de l'analyse stratégique émerge, qui s'intéresse à l'entreprise elle-même. Il met davantage l'accent sur les ressources et les compétences. Une entreprise dont le but est de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Dans ce cas, il reste deux méthodes encore souvent utilisées, l'étude de la "**chaîne de valeur**" et "**Approche en termes de ressources et de compétences stratégie de Hamel et Prahalad** », qui accorde une place particulière au diagnostic interne.

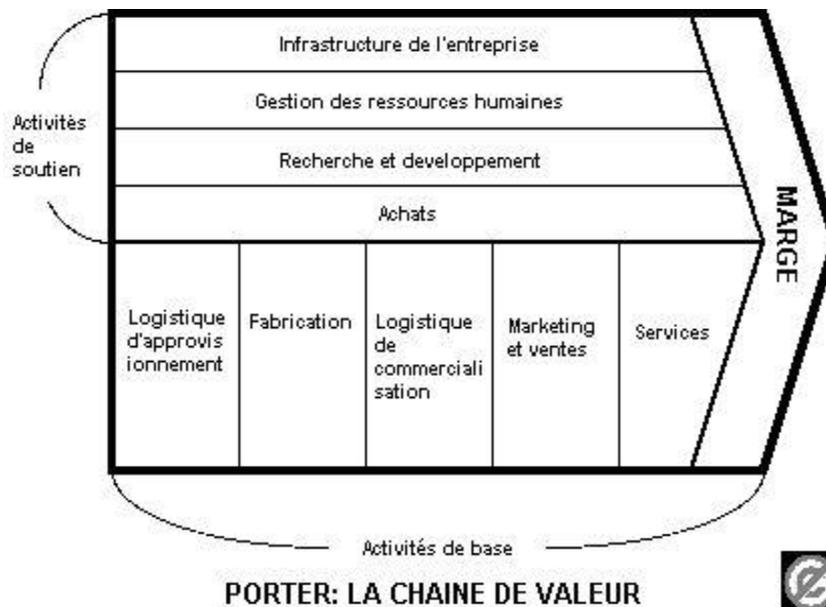
a. Le diagnostic interne par la chaîne de valeur :

M. Porter a proposé d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une organisation et d'utiliser pour ce faire un instrument qu'il qualifie de fondamental « la chaîne de valeur ». A ce niveau, l'entreprise est divisée en activités créatrices de valeur et sa chaîne de valeur est évaluée à celle des concurrents ou de l'industrie. Cet outil comporte une analyse du potentiel de l'organisation.

Comprendre les caractéristiques de l'environnement concurrentiel, la chaîne de valeur permet d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise. Surtout, cela permettra d'identifier les activités spécifiques, celles qui créent de la valeur pour les clients. Maintenir un avantage concurrentiel.

Le principe de base est de faire la distinction entre les activités de soutien et les activités principales dans l'entreprise (figure) :

Figure N°2 : La chaîne de valeur selon Porter.



Source : DETRIE J-P, Strategor : Politique générale de l'entreprise, Edition Dunod, 2005, p.82.

Les principales activités sont réparties en quatre groupes : **logistique, production, Marketing et services**, garantissant que les produits ou services sont fournis, directement Participer à la création de valeur. Ces derniers bénéficient d'un soutien aux activités Support. Des fonctions d'assistance sont disponibles pour chaque événement principal afin d'augmenter son rentabilité propre, ceux-ci peuvent être divisés en quatre catégories : **infrastructure, Gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnement**. Notez que cette représentation graphique est toujours un diagramme canonique et ne peut pas Transfert à toutes les entreprises.

Les partisans des flux de ressources soutiennent que des recherches supplémentaires sont nécessaires Ce que l'entreprise a et ce qu'elle fait réellement avec ses ressources.

b. Le diagnostic interne par les ressources et compétences :

Le diagnostic interne peut être réalisé à partir de l'analyse des ressources et des compétences Selon la stratégie d'approche basée sur les ressources (RBV, vue basée sur les ressources), Comme le dit clairement C.H. d'Arcimoles (2006), « la théorie des ressources cherche à Expliquez l'avantage concurrentiel d'une entreprise en termes de facteurs internes, et non d'analyse de l'industrie et de paires produit-marché. Constatant que les écarts de performance sont plus importants au sein des secteurs qu'entre secteurs, notre idée est d'apporter une explication par l'hétérogénéité observée des ressources dont disposent les entreprises Concurrentes ».

Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère qu'il s'agit bien de la détection ainsi que l'organisation de leurs propres ressources matérielles et humaines afin que Les entreprises construisent leur unicité et assurent leur pérennité.

La question qui se pose, à quelles conditions les compétences et les ressources de la firme créent-elles un avantage concurrentiel durable et défendable ?

La plupart des auteurs et définissent à partir de perspectives complémentaires Avantage concurrentiel basé sur les caractéristiques des ressources et des compétences. Nous Six conditions peuvent être identifiées qu'une ressource ou une compétence doit remplir pour être offerte Avantage concurrentiel de l'entreprise :

- ❖ **Valeur** : La plus importante valeur d'une ressource consiste dans sa capacité à exploiter une occasion une ressource valorisable si elle a de la valeur aux yeux de l'organisation qui la détient. telle ressource contribue à l'efficacité et l'efficience d'une entreprise.
- ❖ **Rareté** : La ressource doit être rare, qui veut dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney ,1991). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine alors sa rareté est renforcée (Grant, 1991).
- ❖ **Imitation** : La ressource ou la compétence doivent être difficilement imitable afin de ne pas laisser les concurrents de répliquer la stratégie.

- ❖ **Longévité :** la ressource peut-elle conservé l'avantage concurrentiel de l'organisation dans la durée (Collis & Montgomery [1995])? , Selon Grant [1991], La longévité de la ressource tourne autour de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants, dans l'activité, etc...
- ❖ **Substitution:** pour tenir sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (Barney [1991], Collis & Montgomery [1995]).
- ❖ **Appropriation:** selon Barney [1995] afin d'établir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. Grant [1991] et Collis & Montgomery [1995] insistent également sur les droits des attribue et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale (ou au moins une partie du surplus supérieure au coût d'exploitation de la ressource).

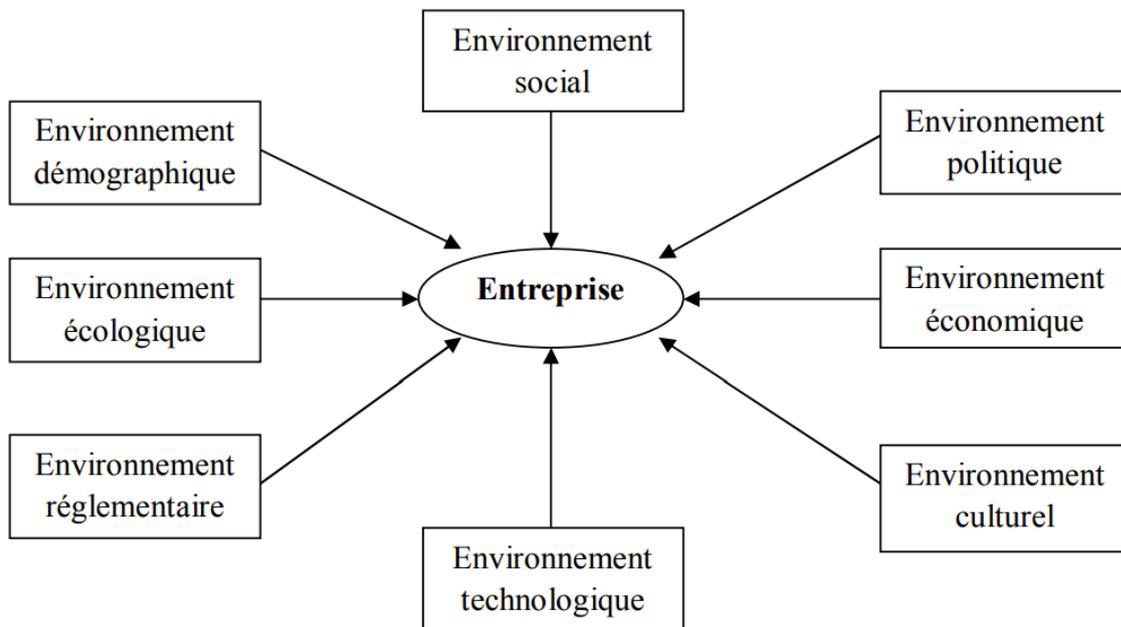
Ce n'est que lorsque ces six conditions sont honorées qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel.

1.1.1.2.Le diagnostic stratégique externe :

Le diagnostic externe est porté sur l'environnement externe de l'entreprise. Dans l'analyse de l'environnement externe, on peut distinguer d'une part le macro environnement (environnement, économique, politique, technologique et socioculturel), et d'autre part le micro environnement (client, fournisseurs, circuits de distribution, concurrence).

Il a donc pour but de détecter, d'identifier et d'évaluer les opportunités et menaces que présente cet environnement.

Figure N°3 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED).



Source : HELFER J-P, KALIKA M et ORSONI J , « Management : Stratégie et organisation », Vuibert, 2006, p81.

Selon M.KALIKA et all, il est d'usage de programmer le diagnostic externe autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et les groupes stratégiques.

- ❖ **La demande** : l'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur de l'organisation, en procédant à une analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande et de leurs évolutions nous pouvons à la suite forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques.
- ❖ **L'offre** : l'étude de l'offre permet d'étudier la structure du secteur et non seulement les produits offerts par l'organisation, Là encore, il faut tout à la fois juger des situations actuelles et des évolutions possibles.
- ❖ **L'intensité concurrentielle** : l'étude de l'environnement concurrentiel est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie.

a. L'analyse de la macro environnement avec la matrice PESTEL :

Tout d'abord, l'analyse de l'environnement global de l'entreprise va aider à définir le champ d'action de l'entreprise et à identifier l'influence positive et négative des facteurs environnementaux. La matrice PESTEL constitue une grille qui reprend six principes influences environnementales:

- ❖ **Politique** : Vérifier si la politique gouvernementale est favorable ou défavorable.
- ❖ **Economique** : Evolution de la croissance du pouvoir d'achat, des prix ...etc
- ❖ **Socioculturel** : Au niveau sociétal, au niveau de l'éducation ...etc
- ❖ **Technologique** : Procédés technologique, état des connaissances, diffusion de l'innovation
- ❖ **Ecologique** : Protection de l'environnement, consommation énergétique.
- ❖ **Légal** : Réglementations en vigueur, interdiction, garantis et conditions de ventes.

L'environnement global doit être surveillé régulièrement pour cibler les bonnes sources d'informations.

b. L'analyse du micro environnement avec les forces de PORTER :

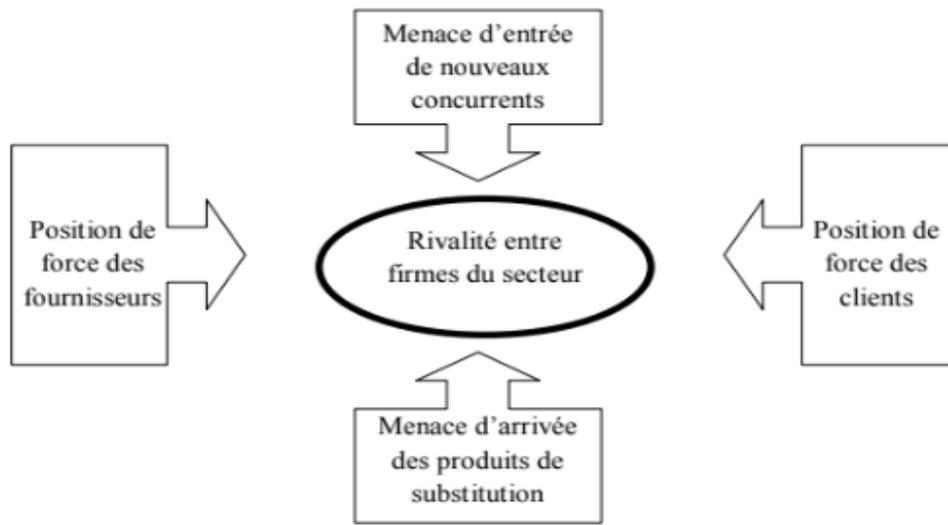
Ce diagnostic de l'environnement passe par l'analyse des forces concurrentiels, et les cinq forces de PORTER est l'outil parfait pour cela. Il va permettre de connaître le marché sur lequel se positionne l'entreprise et d'évaluer l'activité concurrentielle. Plus la concurrence sera forte et intense plus l'environnement sera menaçant, et donc moins elle sera forte plus l'environnement bénéficiera d'opportunités.

Il est nécessaire d'analyser la qualité et la présence de cinq forces concurrentielles :

- ❖ **L'étude de la concurrence entre les entreprises existantes** : Il est vrai qu'une entreprise détient rarement l'exclusivité du marché, c'est pourquoi il est important d'identifier le groupe stratégique auxquels elle appartient pour définir son positionnement concurrentiel.
- ❖ **La menace de nouveaux acteurs sur le marché** : Il s'agit de guetter l'apparition de nouveaux entrants sur le marché car ils pourraient rafler des parts de marché.
- ❖ **La menace de produits de substitution** : Ce sont de produits différents de ceux que l'entreprise utilise, mais qui peuvent justement déclencher une concurrence indirecte.

- ❖ La force de négociation des clients de l'entreprise :
- ❖ La force de négociations des fournisseurs de l'entreprise : Plus ils sont primordiaux et plus ils bénéficient de pouvoir de négociation.

Figure N°4 : Les cinq forces de Porter.



Source : Porter. M, L'avantage concurrentiel, 1985.

1.1.2. Le choix et la mise en œuvre de la stratégie :

Le diagnostic global (interne et externe) permet d'avoir une connaissance générale du problème stratégique de l'organisation, dessine un cadre d'où se dégagent les orientations majeures.

De nombreuses voies de développements stratégiques s'accordent à une organisation, la difficulté pour les managers est de prendre la bonne décision qui oriente l'avenir de l'entreprise et la manière dont la stratégie choisie doit répondre à plusieurs pressions et influences identifiées par le diagnostic stratégique.

Une fois une voie de développement stratégique choisie sa mise en œuvre peut être exécutée par différents modes de développements qui s'accordent aussi aux différents managers d'organisations.

1.1.2.1. Les voies de développement stratégique :

Les stratégies d'ensemble peuvent être rapportées à trois voies : les stratégies de confortement/expansion, les stratégies de spécialisation, et les stratégies de diversification.

1.1.3. Les stratégies de confortement/expansion :

Il s'agit de se maintenir et d'accroître sur les domaines d'activité stratégiques actuels de l'organisation. Cela se matérialise par deux modalités : soit sur les marchés actuels grâce au lancement de nouveaux produits et services, soit à partir de produits et services actuels grâce à l'exploration de marché nouveaux.

1.1.4. Le rôle du diagnostic stratégique :**1.1.4.1. Le rôle du diagnostic stratégique interne :**

Le diagnostic stratégique interne permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de confesser sans équivoque les avantages concurrentiels qu'il sera possible d'utiliser comme une armature dans les scénarios de développement de l'entreprise.

1.1.4.2. Le rôle du diagnostic stratégique externe :

Le diagnostic stratégique externe quant à lui permet de déterminer les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement de l'entreprise. Il permet également de définir les cycles de vie des produits ou des services par segment client.

1.2. Alignement stratégique

L'alignement stratégique est la démarche de fond consistant à redessiner la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie de développement des technologies de l'information afin qu'elles soient en parfait accord. Ceci implique une cohérence de la stratégie générale avec l'infrastructure administrative d'une part et avec l'infrastructure des applications d'autre part afin de faire concorder ses ambitions avec l'opérationnel, à la clé atteindre les grands objectifs définis par la Direction.

L'alignement stratégique peut concerner toutes les strates et composantes de l'organisation, et donc assurer une parfaite coordination entre la stratégie globale et :

- ❖ **La structure organisationnelle** : Le cadre et le management sont organisés de sorte à appuyer la vision de l'entreprise et à soutenir la communication à chaque niveau
- ❖ **Les différents services de l'entreprise** : Les ressources humaines, le commerce, la production, la logistique...

1.2.1. Les quatre modèles d'alignement stratégique :

Henderson et Venkatraman, qui ont théorisé le concept d'alignement stratégique, proposent quatre modèles, mais avant cela on énumère quatre grandes composantes qui doivent s'accorder pour assurer une parfaite coordination :

1. **La stratégie de l'entreprise** : Autrement dit son positionnement sur le marché et son réseau d'affaires.
2. **L'infrastructure et les processus organisationnels** : Ou bien comment l'entreprise s'organise au quotidien (Structure hiérarchique, communication, déroulement des opérations de chaque services...).
3. **La stratégie SI** : Il s'agit là encore de stratégie mais cette fois si en se rapportant aux systèmes d'informations.
4. **L'infrastructure et les processus SI** : A l'inverse des processus généraux, ils cadrent les opérations mais cette fois du côté système d'information (Applications utilisées, technologies employées, la méthodologie adopter, l'organisation quotidienne ...).

MODELE N°1 : L'exécution de la stratégie.

- ❖ **Domaine d'ancrage** : La stratégie de l'entreprise.
- ❖ **Domaine pivot** : L'infrastructure et les processus organisationnels.
- ❖ **Domaine d'impact** : L'infrastructure et les processus SI.

La stratégie est établie par les sphères dirigeantes, direction Générale comme Directions métiers.

Le DSI doit alors simplement l'appliquer, en s'appuyant sur les processus généraux déjà instaurés.

MODE LE N°2 : Développement d'un potentiel technologique.

- ❖ **Domaine d'ancrage** : La stratégie de l'entreprise.
- ❖ **Domaine pivot** : La stratégie SI.
- ❖ **Domaine d'impact** : L'infrastructure et les processus SI.

Là aussi la stratégie est définie par la Direction, mais celle-ci va provoquer également une redéfinition de la stratégie SI (innovation technologique à déployer).

Par conséquent, ce modèle entraîne des changements sur l'infrastructure et les processus SI.

MODELE N°3 : Développement d'un avantage concurrentiel fondé sur la technologie.

- ❖ **Domaine d'ancrage** : La stratégie SI.
- ❖ **Domaine pivot** : La stratégie de l'entreprise.
- ❖ **Domaine d'impact** : L'infrastructure et les processus organisationnels.

La stratégie adoptée par les SI (notamment au niveau de l'innovation) influence le positionnement de l'entreprise. Les produits et services proposés sont créés de manière à offrir des avantages concurrentiels.

L'infrastructure et les processus généraux de l'organisation s'alignent alors avec les objectifs du DSI.

Nous retrouvons surtout ce modèle dans les organisations drivées par la technologie, comme celles opérant dans les secteurs du digital ou encore de la télécommunication.

MODELE N° 4 : Amélioration de la qualité de service.

- ❖ **Domaine d'ancrage** : La stratégie SI.
- ❖ **Domaine pivot** : L'infrastructure et les processus SI.
- ❖ **Domaine d'impact** : L'infrastructure et les processus organisationnels.

La stratégie du DSI est portée par une infrastructure et des processus développés pour gagner en qualité de service.

Ce schéma impacte alors l'infrastructure et les processus de l'entreprise, qui doivent être optimisés afin d'améliorer les performances globales.

Il est éventuellement concevable de jongler entre les différents modèles en fonction des sujets et des objectifs de l'entreprise.

1.2.2. L'alignement stratégique des systèmes d'information :

Ce concept a été développé par John C. Henderson et N. Venkat Venkatraman dans l'ouvrage L'alignement stratégique ou le changement de dimension des systèmes d'informations dans les organisations.

L'expression se rapporte majoritairement à l'alignement stratégique des systèmes d'information, et donc :

- ❖ De leur propre stratégie.
- ❖ De leur organisation.
- ❖ Des infrastructures associées.

Les directions prennent de plus en plus conscience de la participation du service informatique à la création de valeur. Ils ne servent plus uniquement à produire. Et pour cause, les systèmes d'informations représentent un terrain fertile pour innover et se démarquer de la concurrence

1.2.3. Le rôle de L'alignement stratégique des systèmes d'informations :

L'intérêt d'une démarche d'alignement stratégique est plus que flagrant. Elle permet notamment :

- ❖ De prendre en compte la valeur des SI pour gratifier les ambitions de croissance de l'organisation, SI qui parfois introduisent la stratégie globale dans une logique d'innovation.

- ❖ De faire du service informatique un service transversal, attentif à l'ensemble des métiers afin d'améliorer les opérations de chacun.
- ❖ D'optimiser les dépenses parfois conséquentes, liées au système d'information, en concentrant les efforts sur les projets vecteurs de valeur.

2. Le système d'information dans l'entreprise

Le système d'information est un ensemble de ressources, matériels, logiciels, personnel, procédures, données et de dispositifs qui donne lieu à une série de processus qui consistent à collecter, saisir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires au fonctionnement d'une organisation.

Le système d'information est quelque chose qui produit et manipule l'information, il utilise les technologies de l'information mais surtout est essentiel au fonctionnement et la structure de l'entreprise.

Il a pour objectif majeur la gestion et l'administration des données et informations qui le composent. Cependant, il est important de constamment pouvoir récupérer ses données et d'y avoir facilement accès en toute sécurité.

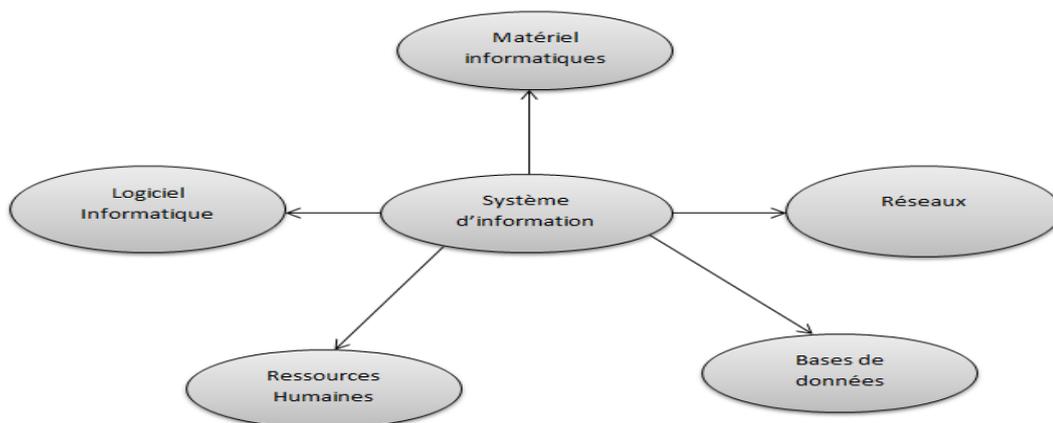
2.1. Les composants du système d'information :

Les composants du système d'information sont les suivants :

- ❖ **Matériel informatique:** C'est l'équipement physique utilisé par l'entreprise pour l'entrée, la sortie, le traitement et le stockage des informations. La structure matérielle dépend de la taille et le type de l'entreprise. Il se compose principalement d'un périphérique d'entrée et de sortie, un processeur, un système d'exploitation et de périphériques multimédias.
- ❖ **Logiciel informatique :** Les programmes d'application sont utilisés pour contrôler et coordonner les composants matériels. Ils comprennent un ensemble d'instructions utilisés pour l'analyse et le traitement des données.
- ❖ **Bases de données :** Les données sont des chiffres et faits bruts qui ne sont pas organisés et qui sont ensuite traités pour générer des informations. Les données sont gérées à l'aide de logiciel et de système de gestion de base de données.
- ❖ **Réseaux :** Les ressources des réseaux font références aux réseaux de télécommunications comme l'internet, les ordinateurs, les processeurs de communication et d'autres dispositifs contrôlés par un logiciel. Ces ressources facilitent la circulation de l'information dans l'entreprise.
- ❖ **Ressources humaines :** Elles sont alliées à la main d'œuvres nécessaires pour faire fonctionner et gérer le SI. L'utilisateur final peut être des ingénieurs, des comptables, des gestionnaires, des employés... etc, ils utilisent les informations produites à leurs propres fins. Ils sont responsables du développement et de

l'exploitation des systèmes d'informations, ils comprennent des analystes de systèmes, des opérateurs informatiques, des programmeurs et d'autres employés de bureau du SI.

Figure N°5 : Les composants du SI.



2.2. Le fonctionnement d'un système d'information :

- ❖ **Collecte des informations** : La collecte d'informations c'est de recueillir l'information pour qu'elle soit saisie dans le SI. L'information recueillie va être décomposées de façon structurée afin de faciliter son traitement et son stockage. L'information peut être interne c'est à dire générée par les entités internes de l'entreprise (approvisionnement, production, comptabilité, vente..etc), elle peut être externe c'est à dire générée par des parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseurs ...etc).
- ❖ **Saisie des informations** : Une fois l'information collectée, elles sont saisies manuellement ou automatiquement selon la technique utilisée par l'entreprise dans des fichiers ou dans une base de données.
- ❖ **Traitement des informations** : Une fois les informations saisies, ces données sont transformées en informations nécessaires à la prise de décision, à l'analyse, à la

recherche et à l'évaluation pour établir un bilan qui résulte de ce processus, et cela grâce à des opérations et d'actions qui ont été préalablement configurés et établis.

- ❖ **Stockage des informations** : Dans cette étape, les informations seront enregistrées dans le système de manière durable, stable et sécurisé sur un ordinateur par exemple. Le SI sera toujours stocké et accessible pour l'exécution des tâches requises. Il est généralement stocké sur des disques durs.
- ❖ **Diffusion des informations** : Les informations qui sont stockées dans un certain support et préalablement traitées, permettent à un utilisateur d'y avoir accès sur différents appareils tels que : clé USB, disque dur externe, imprimante ...

2.3. Les systèmes d'information les plus importants :

Les systèmes d'information sont nombreux et variés, voici les plus importants :

- ❖ **Le SI administratif** : Son objectif est de fournir les informations les plus remarquables et le plus pertinentes dont l'entreprise a besoin pour la prise de décision et l'évaluation des données pour mener à bien un plan d'action.
- ❖ **Le SI de traitements des transactions** : Les données reprises ici se réfèrent aux activités commerciales de l'entreprise.
- ❖ **Le SI en marketing et communication** : Son objectif principal est la promotion et la vente de produits. La création d'informations pour que ce type de produits puissent être connus et intéressent le public.
- ❖ **Le SI de prise de décision en groupe** : Les informations sont destinées à être distribuées aux membres du groupe pour faciliter les tâches de travail et la coopération entre tous.
- ❖ **Le SI d'aide à la direction** : Spécialement conçus pour fournir des informations pertinentes pour pouvoir prendre des décisions stratégiques et spécifiques.
- ❖ **Le SI comptable** : Son objectif est de traiter, organiser et de contrôler les informations comptables, financières, fiscales et sociales de l'entreprise.
- ❖ **Le SI des ressources humaines** : Son objectif est de regrouper l'ensemble des logiciels et outils nécessaires à automatiser et à optimiser le processus des ressources humaines dans les entreprises comme : la gestion de la paie, les absences, les congés, les notes de frais, les formations, les recrutements...

3. Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique

3.1. Irruption des systèmes d'informations dans le champ stratégique d'entreprise

3.1.1. L'irruption des immatériels dans la réflexion stratégique :

On peut considérer que les immatériels ont fait une irruption dans l'analyse stratégique. Leurs influences sur les choix stratégiques des entreprises constituait et constitue toujours un des ingrédients indispensables au bon fonctionnement de beaucoup d'entreprises.

Dans l'élaboration d'une stratégie, toute firme veut découvrir les raisons profondes du succès ou de l'échec. Elle exploite bien évidemment les leçons du passé pour mieux élaborer l'avenir. Tout l'intérêt de la réflexion stratégique qui est de permettre aux responsables de trouver le moyen d'introduire leur firme dans une position avantageuse par rapport à ses concurrents.

3.1.2. L'introduction du système d'information dans la gestion d'entreprise :

L'utilisation du système d'information peut influencer celui qui l'utilise ainsi que l'organisation elle-même. Il existe donc une relation interne et complexe entre les organisations et la technologie de l'information, chacun exerçant son influence sur l'autre.

Le système d'information a été principalement conçu pour donner un coup de pouce aux entreprises dans leurs différentes activités. Il englobe tous les éléments qui permettent de recueillir, de traiter, de mémoriser mais surtout de communiquer les informations aux différents services de l'entreprise. Plus le temps passe, plus la structure de l'environnement interne et externe de l'entreprise évolue et devient de plus en plus complexe et donc le système d'information doit impérativement en tenir compte pour qu'il puisse être à jour.

3.1.3. Le système d'information dans la stratégie d'entreprise :

Les liens entre le système d'information et la stratégie d'entreprise ont conduit à de nombreux travaux, qui ont conclu que l'on soit passé d'une fonction traditionnelle de support des activités de l'entreprise à celle d'instrument de base de la stratégie, et donc que le système d'information a un impact direct sur la stratégie d'entreprise, son secteur d'activité, son jeu concurrentiel et ses nouvelles relations qui ont été créées avec les clients et/ou fournisseurs.

On constate que les systèmes d'informations ont des impacts à trois niveaux : le secteur d'activité, l'entreprise et la stratégie adoptée. Les opportunités stratégiques montrent que le

système d'information peut apporter un avantage concurrentiel crucial pour l'entreprise, et cela par un changement structurel significatif de l'offre.

Les systèmes d'informations pouvaient être désormais considérés comme un élément essentiel de la stratégie d'entreprise, et non plus seulement comme un outil de productivité et/ou de connaissances. De ce fait, l'information et les systèmes d'information sont devenus des variables stratégiques, et ont donc trouvé leur place dans les processus méthodologique de formulation stratégique.

3.2. Le système d'information et l'approche fondée sur les ressources

L'avantage concurrentiel se forge au sein d'un ensemble de ressources et d'aptitudes organisationnelles. Dans ce cadre, deux catégories de ressources en systèmes d'informations sont distinguées :

- ❖ **Les actifs du SI** : Constitué par la technologie.
- ❖ **Les aptitudes organisationnelles** : Constituées par les actifs intangibles.

3.2.1 TIC et l'avantage concurrentiel :

L'importance des Technologies de l'Informations et de la Communication s'est considérablement amplifiée au sein des organisations évoluant dans un environnement de plus en plus instable. La différenciation des entreprises dans l'utilisation de ces TI lui donne un avantage concurrentiel important.

L'approche par les ressources a été investie par la recherche de système d'information ce qui a permis de développer l'aspect concernant les ressources technologiques.

Une source d'avantage concurrentiel est constituée par la maîtrise des TI. Elle permet d'accélérer les processus interne et externe et d'intégrer les systèmes d'informations avec les partenaires pour réduire les couts de coordinations. Elle permet également d'améliorer la réactivité de l'entreprise face au marché, cette réactivité n'en seulement elle est opérationnelle mais aussi stratégique.

Ont conclu que l'avantage concurrentiel varie selon les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise et sa dispersion géographique:

a. Avantage concurrentiel par secteur :

- ❖ Les secteurs où l'avantage concurrentiel des TIC est fortement perçus, les télécoms, l'informatique, la distribution ainsi que les transports.
- ❖ Les secteurs où les TIC ne sont que très perçus comme un avantage concurrentiel comme l'hôtellerie, les services aux particuliers.

b. Avantage concurrentiel par taille :

Les entreprises les plus grandes ont tendance à plus percevoir l'atout concurrentiel que peuvent offrir les TIC.

c. Avantage concurrentiel par dispersion géographique :

L'emplacement géographique des entreprises induit leurs perceptions que joue les TIC sur le plan concurrentiel. Plus l'entreprise est mondialisée sur le plan de son implantation, plus les TIC lui paraissent comme un avantage concurrentiel.

3.2.2. La complémentarité des ressources :

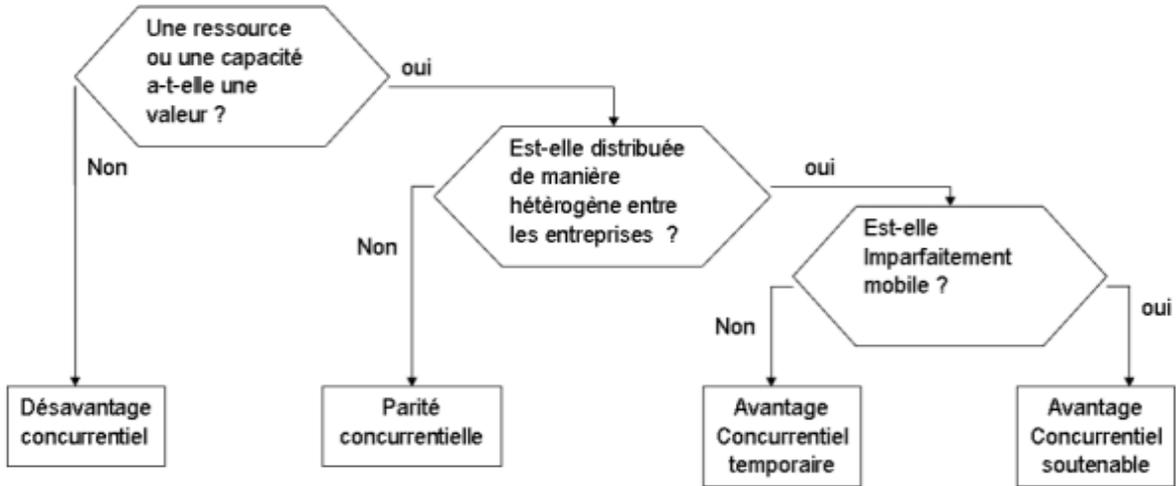
Il est essentiel d'élargir la recherche à l'ensemble des domaines des ressources de l'entreprise en termes de système d'information et de TI, puisque chacun peut être à la source de l'avantage de l'autre.

L'avantage concurrentiel provient de l'utilisation conjointe de ressources complémentaires, c'est particulièrement des ressources de système d'information qui dans la plupart des cas créent des avantages stratégiques.

La performance des entreprises dépend de son aptitude à développer des capacités distinctives basées sur des combinaisons originales, ce qui assure un avantage concurrentiel difficilement imitable, les entreprises développent donc des capacités spécifiques en combinant des ressources en TI et des ressources financières et humaines ...

Nous pouvons facilement entrevoir l'importance de la notion de ressources complémentaires pour la mesure de la performance des systèmes d'informations, cette notion est naturellement intégrée dans le cadre d'une approche plus large des ressources en TI de l'entreprise.

Figure N°6 : Le modèle de l'avantage concurrentiel par les ressources en TI.



Source: Mata, Fuerst, Barney (1995), p. 487

4. Le SI et le développement stratégique de l'entreprise

Un système d'information doit permettre d'améliorer la connaissance de son entreprise pour déterminer son potentiel, ses points forts ainsi que ses points faibles, de se positionner dans son environnement qui lui permettra d'identifier ses menaces et ses opportunités afin d'accompagner la mise en place de la stratégie choisie.

4.1. Le système d'information convoyeur de la stratégie :

Dans ce cas, le système d'information est perçu comme un lieu de mémorisation et d'évaluation. Il a en charge de mémoriser l'activité à l'instant pour voir si la stratégie programmée est réalisée et aussi d'évaluer l'évolution de la stratégie en question.

Le système d'information est une mémoire qui récolte les informations liées à l'exécution de la production pour évaluer la réalisation d'une programmation stratégique. Donc on peut dire, que le système d'information intervient principalement à anticiper les conséquences d'un changement et d'élaborer des modèles en tenant compte des paramètres externes de l'environnement.

En tant qu'outil de pilotage de l'entreprise vers la mise en œuvre de sa stratégie, les fonctions du système d'information dépendent donc de ses capacités de collecte et de traitements des informations.

4.2. Ordre de priorité stratégie/système d'information :

Une question se pose : faudrait-il adopter une stratégie et par la suite définir le système d'information en l'adaptant aux contraintes de la stratégie, ou au contraire, mettre en place le système d'information et l'utiliser ensuite comme un outil au service de la stratégie ?

4.2.1. La stratégie d'entreprise précède le système d'information :

En se basant sur les 14 principes d'une bonne gestion :

1. La division du travail.
2. L'autorité.
3. La discipline.
4. L'unité de commandement.
5. L'unité de direction.
6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.

7. La rémunération du personnel.
8. La centralisation.
9. La hiérarchie.
10. L'ordre.
11. L'équité.
12. La stabilité du personnel.
13. L'initiative.
14. L'union du personnel.

Nous constatons que l'implication du rôle de l'information dans la gestion de l'entreprise n'a pas été cité parmi ces principes, nous pouvons donc autoriser l'élimination de la fonction de l'information, par la domination de la gestion classique de l'entreprise qui à cette époque de prenait pas en considération son environnement.

4.2.2. Le système d'information précède la stratégie d'entreprise :

La planification d'un système d'information avant l'élaboration de la stratégie de l'entreprise n'a jamais été une loi à suivre.

Il permet à l'entreprise d'augmenter ses capacités de traitement de l'information, d'augmenter le degré de rationalité collective et développer des réponses appropriées à des situations d'incertitude.

4.2.3. Vers un renouvellement entre la stratégie d'entreprise et le système d'information :

Il est important de connaître suffisamment bien les capacités de l'organisation, afin de réfléchir sur ses orientations stratégiques.

Tous les processus d'élaboration de la stratégie sont à la fois délibérés et émergents car l'apprentissage est aussi le fruit de l'expérience.

Le fait d'insister sur l'importance de l'information nous pousse à opter pour l'intégration du système d'information dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie d'entreprise et le système d'information doivent donc être penser simultanément de manière interactive. Les innovations techniques peuvent être à l'origine d'évolution stratégique, et la stratégie doit être le secteur d'évolution du système d'information.

Conclusion

Nous pouvons constater qu'il est donc de l'intérêt de l'entreprise d'opter pour une nouvelle relation stratégie/système d'information, de coordonner sa stratégie à son système d'information, mais surtout de le considérer et de le développer, ce qui lui permettra de bâtir et de consolider un avantage concurrentiel.

CHAPITRE 3

Introduction

Lorsque l'on énonce le mot création, ce qui vient directement à l'esprit c'est le monde de l'art.

De nos jours le besoin en matière de créativité se développe de plus en plus, plusieurs auteurs précisent que la valeur de la créativité est plus importante, depuis que les organisations sont exposées à un environnement complexe.

Dans la vie économique, la créativité constitue un facteur de croissance, de dynamique, la créativité est un outil qui active le processus innovant à travers la génération et le développement d'idée.

La décision de lancement d'un nouveau produit ne peut se faire que sur la base d'une stratégie explicite, à un moment précis, pour cela, l'entreprise doit combiner de manière cohérente ses différents moyens d'action et ses règles de conduite.

Dans ce chapitre, nous allons consacrer une section qui portera sur la notion du nouveau produit, classification, type et propriété, la deuxième section est consacré à expliquer Mécanismes d'intégration de la créativité au sein d'une entreprise et enfin dans la troisième section nous allons citer les différentes phases de lancement de nouveau produit et es facteurs de succès et d'échec.

1. Notion du nouveau produit :

La littérature en sciences économiques et en sciences gestion suppose qu'un nouveau produit est une véritable innovation. La majeure partie dans nouveaux produits, qui sont lancés sur le marché, sont des améliorations des produits existants déjà, qui sont en phase de développement ou de maturité de leur cycle de vie, voire de leur déclin.

Selon **ESABELLE PITON** « Un produit nouveau est un produit qui n'existait pas encore sur le marché. Cependant les produits vraiment nouveaux sont rares. Ce qui est plus fréquent ce sont des produits améliorés, reformulés, une nouvelle marque ou un nouveau positionnement ».

Un produit est toute entité (Object, services, personnes, idées, concepts, organisations, événements) pouvant donner une réponse à un besoin, générer une satisfaction, fournir une solution à la recherche du bien-être du consommateur, en appliquant trois types de stratégies :

❖ **Stratégie d'innovation produit**

Le degré de nouveauté d'un produit varié en fonction de sa différenciation technologique nous distinguons trois types d'innovation :

1. Innovation de continuité : elle ne change pas beaucoup les habitudes des consommateurs, elle importe des améliorations importantes sur le produit.
2. Innovation dynamique : elle favorise les renouvellements avec une notion d'amélioration mineure.
3. Innovation révolutionnaire : elle change une habitude de consommation, elle crée de nouveaux produits au sens forts.

❖ **Stratégie d'adaptation produit**

Tout produit présent sur le marché subit des modifications pour correspondre aux attentes du consommateur et pour lutter contre la concurrence.

Cette stratégie se caractérise par des modifications apportées au produits (caractéristiques, méthodes de fabrication, méthodes de distribution...etc.).

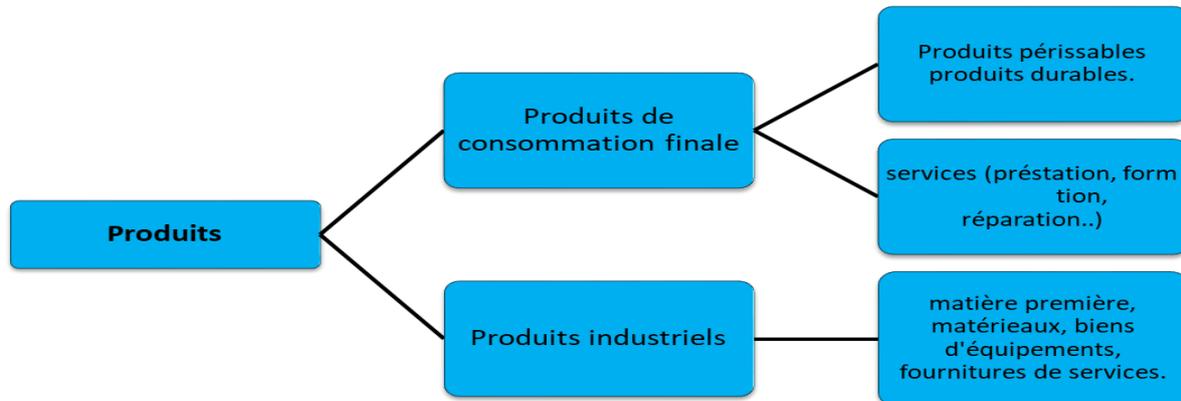
❖ **Stratégie d'imitation produit**

Certaines entreprises attendent le succès des produits lancés par la concurrence pour entrer sur le marché avec un produit similaire.

1.1. La classification des produits

- ❖ La nature des marchés auxquels les produits sont destinés.
- ❖ La donnée et la tangibilité d'un produit.

Figure N° 7 : Classification des produits.



1.2. Les types de nouveaux produits

Nous avons souvent tendance à croire que les nouveaux produits sont ceux qui satisfont un besoin d'une manière nouvelle, comme l'on fait la télévision ou la technologie internet, par exemple. Mais en réalité, les produits qui viennent répondre à un besoin d'une façon innovatrice ne représente qu'une petite partie des nouveaux produits.

Il existe six types de nouveau produit à savoir :

❖ **Les produits entièrement nouveaux**

Ils sont à l'origine de la création d'un nouveau marché.

❖ **Des nouvelles marques**

Elles permettent à l'entreprise de s'implanter sur un marché déjà existant.

❖ **Les améliorations des produits**

Elles renforcent les performances ou rehaussent l'image. Par exemple, la conception du moteur consommant dix fois moins d'essence.

❖ **Les extensions d'une gamme de produit**

Elles prolongent une ligne de produit déjà implanté.

❖ **Une réduction du cout du produit**

Par exemple, l'utilisation des satellites pour le contrôle du trafic aérien.

❖ **Une réduction du cout de fabrication**

Le nouveau produit offre la même qualité à un cout moins.

1.3. Propriétés d'un produit

Un produit regroupe un ensemble d'attributs et de caractéristiques susceptibles d'être valorisés par le consommateur.

Les principaux attributs dans le cadre d'innovation alimentaire sont :

- ✓ La marque.
- ✓ Le conditionnement et /ou emballage.
- ✓ Le design packaging.
- ✓ Les caractéristiques techniques (l'étiquetage).

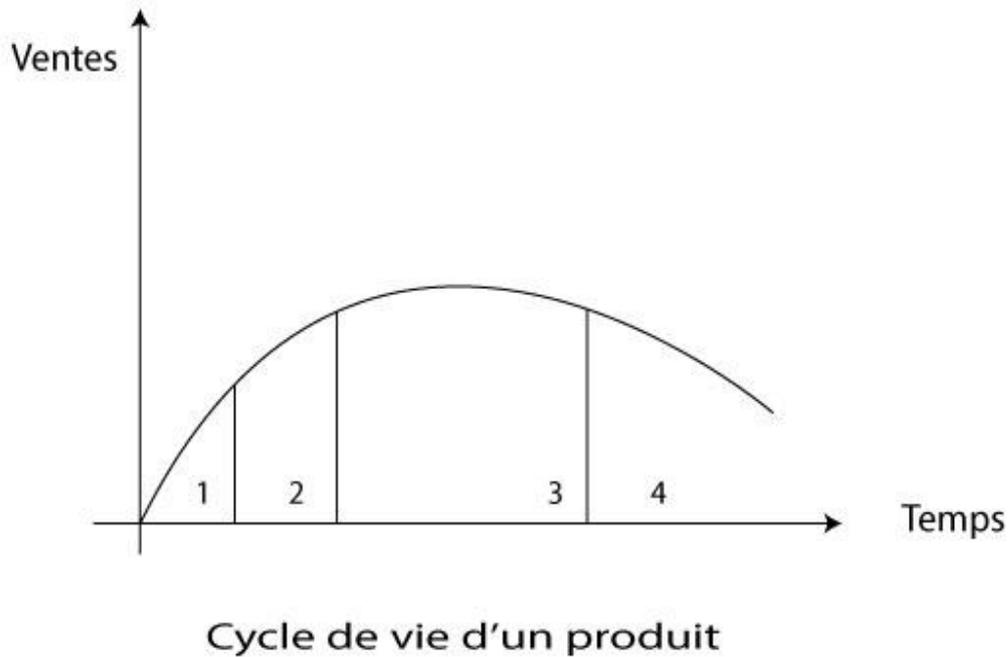
1.4. Le cycle de vie d'un produit :

La notion de cycle de vie fait référence à l'évolution des ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait.

Le produit innové passe par quatre phases, ainsi, pour toute entreprise innovante, il faut tracer la courbe vente puisque la vie d'un produit passe par quatre phases telle la vie d'un homme :

- ❖ Le produit apparait (le lancement, la naissance).
- ❖ Le produit grandit (la croissance).
- ❖ Le produit munit (la maturité).
- ❖ Le produit disparaît (le déclin, la mort).

Figure N° 8 : Cycle de vie de produit.



1. La phase de lancement :

Elle représente la mise en place progressive du produit sur le marché. Cette phase est caractérisée par un bas niveau des ventes et des dépenses commerciales importantes.

2. La Phase de croissance :

Les ventes prennent de l'ampleur, cette phase est caractérisée par une réduction des coûts commerciaux. Des concurrents se présentent sur le marché.

3. La phase de maturité

Les ventes du produit atteignent le maximum. L'entreprise tente de fidéliser les consommateurs afin de stabiliser la part du marché. Le produit peut subir des améliorations en termes de design, donc les coûts augmentent.

4. La phase de déclin

Les ventes subissent un ralentissement plus au moins rapide des ventes pour les raisons suivantes : la surcapacité de la branche et la guerre des prix.

2. Mécanismes d'intégration de la créativité au sein d'une entreprise

Certains mécanismes peuvent être utilisés par différents services de l'entreprise pour pouvoir intégrer correctement la créativité dans leur activité quotidienne.

Ces mécanismes sont donnés dans le tableau suivant

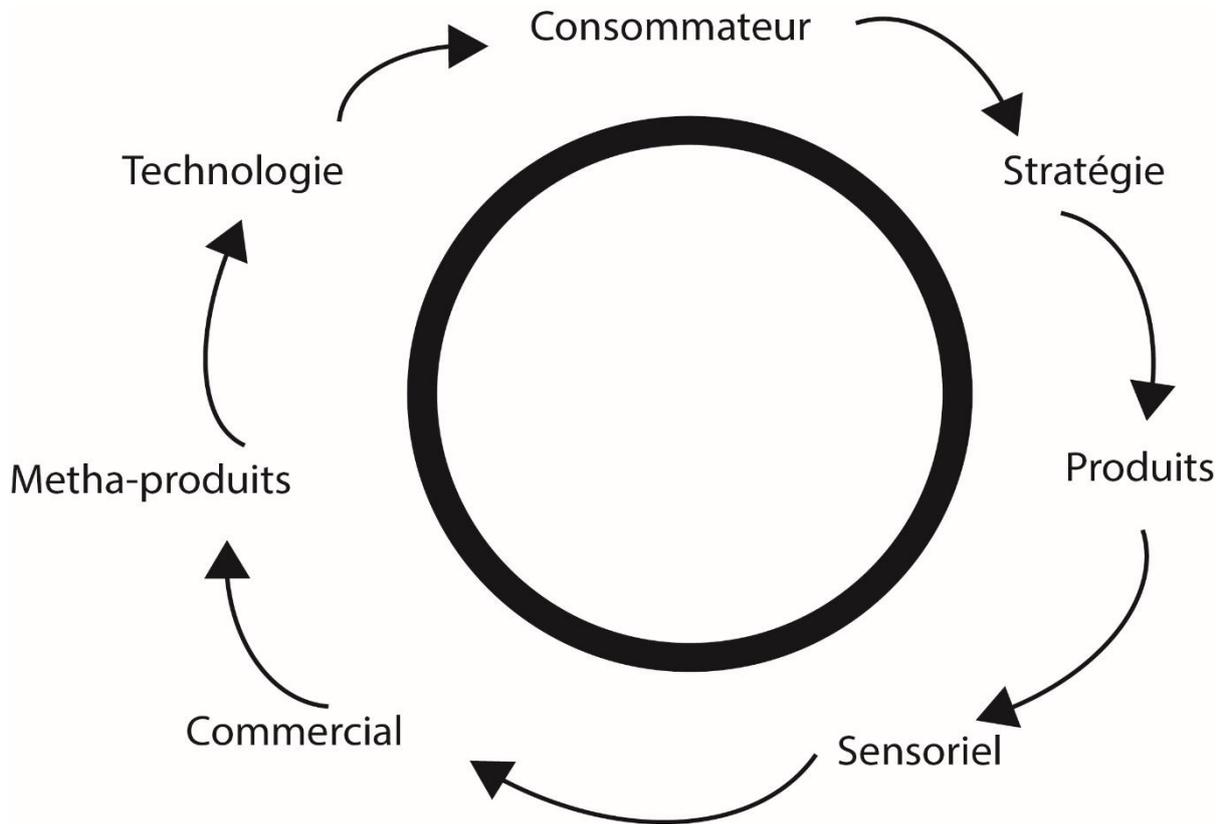
Tableau N° 1 : Mécanisme d'intégration de la créativité aux activités d'une entreprise (Nonava, 1991 ; Miller, 2016).

Domaine et / ou service	Mécanisme d'intégration
Direction	-Définition stratégique. - Elaboration des lignes de produits et services. - Définition des valeurs de l'entreprise. -Mise en œuvre d'un système objectif de motivation.
Processus de production	-Gestion des projets -Certification. -Innovation technologiques.
Administration et gestion	Nouvelles techniques de gestion
Ressources humaines	-Actions de formation.
Marketing et ou commercial	Nouveaux modèles de commercialisation.

❖ La roue de la créativité

La roue de créativité selon Wallart (2005) est regroupée en (7) domaines (figure n°.), elle renferme la pluridisciplinarité des personnes, elle implique différents aspects de la pensée, des habitudes et des expériences des personnes.

Figure N° 9 : La roue de créativité.



A partir de ces domaines il faut développer les concepts innovants en se basant sur les idées des chefs, des designers et des créateurs et sur les informations suivantes :

- ❖ Informations commerciales (circuit de distribution, communication, situation d'achats, environnement d'offre, promotion).
- ❖ Informations produits (tendances marketing, catégories, fonctionnalités).
- ❖ Informations technologiques (matière première, ingrédients atypiques, process, enjeux technologiques).
- ❖ Information méta produit (packaging, offre, services associés).

- ❖ Informations consommateur (besoins, cible-segment du marché, situation du consommateur.

A partir de ces informations, les pistes créatives peuvent être dégagées. C'est grâce à ces pistes qu'il est possible d'alimenter systématiquement la recherche de nouveaux produits.

3. Processus de lancement d'un nouveau produit

Avant de lancer un nouveau produit, une entreprise doit d'abord mener une étude de marché, ce qui est très important pour que cette dernière se lance avec succès. Le terme « étude de marché » définit l'ensemble des procédures et techniques qui peuvent être mises en œuvre pour générer et fournir des informations utiles et fiables pour l'aide à la décision dans le domaine du marketing. Ces informations peuvent être utilisées pour analyser le problème, suggérer un certain nombre de solutions et vérifier l'efficacité des décisions prises.

L'étude de marché permet d'évaluer le comportement, la satisfaction et l'insatisfaction d'un échantillon de clients vis-à-vis des produits actuels. L'étude de marché peut être une interview, ou plus simplement, un questionnaire auquel un nouveau produit peut répondre avec succès. Dans le cadre du développement de nouveaux produits/services, la stratégie de lancement est l'une des étapes les plus importantes, elle guide tout le cycle de vie de ces produits et services et doit donc être soigneusement planifiée.

3.1. Les études de marché

La réaction marketing se caractérise par le souci constant de connaître le marché pour pouvoir mieux s'adapter.

L'analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande présentes et futures d'un bien ou d'un service, qu'est une étude de marché, est donc la clef de voute de la démarche marketing¹².

« On appelle étude de marché la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et information relatives à une situation marketing »¹³.

« Les études de marché sont la condition nécessaire mais non suffisante à de bonnes décisions marketing. Elles fournissent la matière première des décisions ; pas directement les décisions qui supposent une juste interprétation des informations collectées. Elles réduisent le risque associe à toute décision »¹⁴.

¹² Yves Chirouz le marketing de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau 2émé édition, p : 19.

¹³ Kotler; Dubois; Keller; Manceau, Marketing management 12émé édition, Pearson Education France,[2006], p 116.

¹⁴ Lendrevie-Lévy« MERCATOR » Théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, paris,[2013], p 58.

3.2. La démarche préliminaire de l'étude de marché

Les méthodes d'études et recherches commerciales sont les moyens qui permettent De saisir l'information que l'on souhaite recueillir.

Précocement, il convient de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quand ? Comment ? Que?

- ❖ **Qui** intervient dans la décision d'achat ?es acheteurs, les utilisateurs, Les prescripteurs leurs rôles et leur profil.
- ❖ **Quand** et où achètent-ils ? Les périodes d'achat dans l'année et dans la journée, les fréquences d'achat, les lieux d'achat.
- ❖ **Comment** achètent-ils ? Leurs motivations, leurs freins, leur comportement d'Achat, et leur mécanisme de choix.
- ❖ **Que** recherchent-ils dans l'achat ? Les attentes des consommateurs.

3.2.1. Les études qualitatives

a. Définition

Dans le déroulement d'une étude de marché, l'étude qualitative précède généralement l'étude quantitative, parce qu'elle favorise la formulation précise des hypothèses à vérifier, l'identification de toutes les dimensions du problème posé et parce qu'elle aide l'élaboration du questionnaire d'enquête.

« Les études qualitatives, appelées aussi : études non directives ; études en profondeur ou études de motivation, ont généralement pour objet de comprendre les comportements mentaux profonds d'un public (besoins, attitudes, motivation...) ¹⁵.

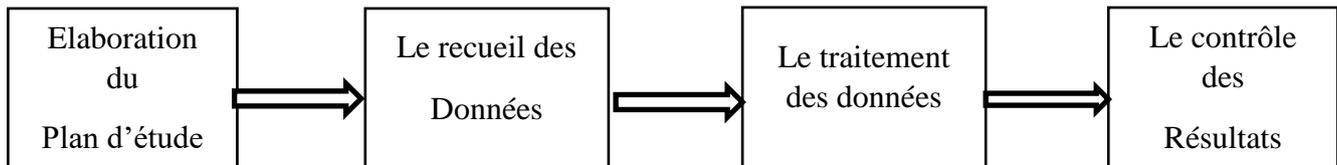
« Les études qualitative qui consiste à comprendre un phénomène à partir de questionnement approfondi d'un nombre restreint de personnes »¹⁶.

¹⁵ Lendrevie-Lévy, « MERCATOR » Théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, paris, [2013], p 73.

¹⁶ Sébastien soulez, le marketing 3ème édition, paris, [2012], p 82.

b. Les étapes de l'étude qualitative

Figure N°10 : Les étapes de réalisation de l'étude qualitative.



Source : Lendrevie-Lévy « MERCATOR ».

1. L'élaboration du plan d'étude

Elle comprend également 5 phases :

- ❖ Le recueil de données secondaires : Il est plus courant dans les recherches qualitatives car elles sont souvent menées dans des contextes exploratoires où l'on sait peu ou peu de choses sur les variables étudiées.
- ❖ Le choix de la population : également, même si les objectifs de l'étude conduisent à ne s'intéresser qu'à une partie infime de la population.
- ❖ La taille de l'échantillon : la validité externe d'une recherche qualitative dépendant de la manière de choisir le terrain d'étude et de la manière d'analyser les données collectées.
- ❖ La méthode d'échantillonnage : conduit souvent à construire des échantillons de convenance ou des échantillons par choix raisonné.
- ❖ La rédaction du guide d'entretien : est fondamentale. Il s'agit d'un ensemble de thèmes pré-test ou bien conseillés par un expert qui permet de normaliser les entretiens et de rendre des comparaisons possibles.

2. Le recueil des données :

Essentiel en termes d'interaction Les rôles entre l'intervieweur et l'interviewé sont plus simples que test. Les entretiens sont la forme la plus classique de recherche qualitative.

3. Le traitement des données :

L'étude de contenu passe par le découpage des textes en unité d'étude afin de mettre en évidence l'importance qu'y accorde son auteur, mais aussi d'établir des relations entre les différents éléments du discours.

Il existe trois types d'analyse de contenu :

- ❖ Les analyses syntaxiques : qui s'intéressent à la structure du discours.
- ❖ Les analyses lexicales : qui s'intéressent à la nature et à la richesse du vocabulaire.
- ❖ Les analyses thématiques : correspondent au découpage des discours par thème et à l'étude de leur fréquence d'apparition.

Les étapes de l'analyse de contenu sont les suivantes :

- ❖ La pré-analyse : correspond au choix et à la l'organisation du corpus de l'analyse, à la formulation des objectifs et des hypothèses de l'étude, à la définition des règles opératoire de l'analyse, au choix des indicateurs et à la définition des règles de codage.
- ❖ Exploitation de la matière : correspond à la mise en œuvre des règles opératoires (découpage, regroupement, comptage...).

Le traitement des résultats et l'interprétation : se font grâce à diverses analyses quantitatives et qualitatives.

4. Le contrôle des résultats :

Correspond à la validation de la validité interne et externe des résultats. Cette dernière dépend essentiellement de la véritable triangulation des données et de la mise en place de critères de saturation des entretiens.

3.2.2. Les études quantitatives

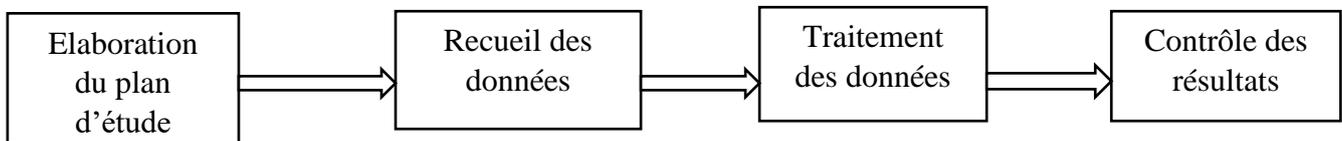
a. Définition

Contrairement les études qualitative consiste à aller à étudier sur le terrain, grâce à un questionnaire, le problème que l'on veut résoudre.

Le but de l'enquête est d'une part de fournir des informations pertinentes pour cette population à partir d'un échantillon de cette population, et d'autre part de répondre aux questions suivantes : Comment se comporte cette foule ? "Recherche quantitative impliquant la mesure d'un phénomène en interrogeant un échantillon plus ou moins large de la population".

b. Les étapes de réalisation de l'étude quantitative

Figure N° 11 : Les étapes de réalisation de l'étude quantitatives.



Source : Lendrevie-Lévy « MERCATOR ».

1. Elaboration du plan d'étude Le plan d'étude à élaborer se compose de Plusieurs phases :

- ❖ Le recueil de données secondaires pour comprendre le contexte de l'étude.
- ❖ Le choix de la population à étudier.
- ❖ La taille de l'échantillon.
- ❖ La méthode d'échantillonnage.
- ❖ La rédaction du questionnaire.

2. Le recueil des données : une fois le plan d'étude défini, le recueil des données peuvent commencer. Quatre méthodes coexistent :

- ❖ L'enquête en face-à-face.
- ❖ L'enquête par voie postal.

- ❖ L'enquête par voie téléphonique.
- ❖ L'enquête par internet.

3. Le traitement des données : suit à la phase de recueil des données, l'entreprise doit les analyser à l'aide d'outils statistiques qui lui permettent de rendre intelligible un nombre conséquent d'informations.

Le traitement des données nécessite de passer par plusieurs étapes :

- ❖ La création du fichier de données : pour pouvoir traiter statistiquement les données, elles doivent être transformées.
- ❖ Les analyses statistiques simples : menées dépendent du format des variables.
- ❖ Les analyses statistiques complexes : nous avons vu jusqu'ici les méthodes les plus simple et le plus usuelles de traitement des données.

4. Le contrôle des résultats : consiste à s'assurer que ceux-ci ne sont entachés d'aucun biais et qu'ils sont donc valides, on distingue :

- ❖ La validité interne : qui mesure le degré auquel une variation de l'objet de l'étude n'est bien due qu'aux variations des variables explicatives et à elles seules.
- ❖ La validité externe : qui est fait de pouvoir généraliser les résultats d'une étude particulière au monde en général.

3.3. Les étapes de lancement d'un nouveau produit :

Il existe huit étapes de lancement d'un nouveau produit à savoir :

1. La recherche des idées :

La recherche d'idées est la première étape du processus de développement de nouveau produit. La diffusion des idées est la base du succès des nouveautés La détermination du produit et sa valeur. La principale source d'idées est consommateurs et concurrents. Diverses sources d'information : recherche Marchés, groupes de discussion, rencontres formelles et informelles avec les consommateurs et clients, observations et tout autre élément faisant partie de la stratégie orienté marché. L'information n'est valable que si elle existe Répartir dans toute l'entreprise et débouchera sur des actions concrètes telles que Développement de nouveaux produits. La capacité d'une organisation à générer des idées Les idées et leur transformation en nouveaux produits qui répondent aux besoins changeants sont clé de son succès.

Les sources d'idées peuvent aussi être les clients, le service de recherche et développement, les employeurs et les fournisseurs. Des entreprises s'approprient aussi de nouvelles idées par l'achat de brevets d'inventeurs indépendants, par la consultation des recherches des laboratoires privés et publics, des transferts technologiques, l'achat de

Licences, par des alliances, des attentes de partenariat ou, encore, par l'acquisition d'entreprises.

Les idées de nouveaux produits proviennent, des utilisateurs en situation de consommation ou d'utilisation. Les recherches ont pu montrer que les utilisateurs sont une bonne source d'idées nouvelles.

Habituellement, la recherche d'idées se fait auprès des consommateurs typiques, qui veulent dire les consommateurs qui sont au centre de segment du marché ciblé. Le recours à des utilisateurs innovateurs, ces dernier possèdent deux caractéristiques : **premièrement**, les moyen de satisfaction de leurs besoins, des solutions innovante soient trouvées, et c'est pourquoi ils sont motivés à innover ; **deuxièmement**, expriment un désir d'innovation avant la majorité des consommateurs de leur segment de marché.

2. Le filtrage des nouvelles idées

Une fois que la recherche d'idées est entamée, l'entreprise doit passer à la deuxième grande étape, l'évaluation et le filtrage des idées retenues.

Dans cette étape, il faut éviter deux grandes erreurs : **l'erreur d'abandon**, qui survient lorsqu'une entreprise rejette une bonne idée, et **l'erreur d'adoption**, qui se produit lorsqu'une organisation poursuit le développement d'une mauvaise idée jusqu'à la commercialisation. L'objectif est d'éliminer les idées de produits nouveaux peu attractif simplement incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l'entreprise.

L'objectif était de rassembler le plus grand nombre d'idées. et de les sélectionner dans un premier temps, un tri grossier permet d'éliminer les idées irréalisables et saugrenues, dont l'étude plus approfondie serait coûteuse et inutile.

3. Le test de concept ou le développement

Si l'idée d'un nouveau produit est réservée, le marché potentiel doit être estimé. il Voici l'idée de tester de nouveaux produits auprès d'acheteurs potentiels, tout en Le produit lui-même n'a pas encore été développé. Il est donc nécessaire de décrire le produit. Une Une fois qu'un concept est formé, il est testé qualitativement ou quantitativement. L'entreprise obtient Intention d'achat, qui les aidera à choisir le meilleur test.

4. Elaboration de la stratégie Marketing

Sur la base des résultats fournis par les tests de conception, la société fournit des éléments Intérêt pour la destination du produit, originalité perçue, fréquence d'achat estimée. Tous ces éléments contribueront à l'élaboration d'une politique marketing, c'est-à-dire Positionnement, positionnement choisi, objectif de chiffre d'affaires, part de marché et Bénéfices pendant les 2 ou 3 premières années. Dans cette étape, nous spécifions également le produit et son conditionnement, son prix de vente, ses modes de distribution et de promotion, son budget Marketing, première année bénéficiaire et stratégie marketing.

5. L'analyse économique

Cette étape vise la prévision des ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise. Le critère le plus simple pour évaluer la rentabilité d'un nouveau produit est le point mort qui correspond à la quantité devant être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixes.

6. L'élaboration du Marketing MIX

Le positionnement étant défini: On peut passer à une étape plus opérationnelle, à savoir Définition de l'offre commerciale elle-même. Les caractéristiques du produit auront un impact considérable sur les ventes et il faut le tester au préalable aux acheteurs potentiels. Chaque élément du MIX (prix du produit, distribution, communication) peuvent donc être testés. C'est à ce stade que l'on saura si l'idée peut être transformée en un produit techniquement ou commercialement viable

7. Le test de marché

La décision d'entreprendre des tests de marché dépend d'une part du montant de l'investissement et du risque correspondant et d'autre part des contraintes de temps et de budget.

8. Le lancement proprement dit

Une décision de lancement entraîne des charges bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes. Cette décision fait appel à 4 questions :

1. Quand ?

- ❖ de suite (le produit doit être irréprochable).
- ❖ 2- en parallèle avec la concurrence.
- ❖ 3- on laisse l'initiative à la concurrence.

2. Où ?

- ❖ Sur quel marché lancer le produit ?

3. Après le produit ?

- ❖ Identifier la cible

4. Et Comment ?

La coordination des multiples activités impliquées dans un lancement de produit permet plus En plus d'utiliser des techniques de programmation complexes telles que l'analyse de chemin Critique.

Il doit sérieusement être préparé avec les différents :

- ❖ **partenaires** : concerne de même qu'on a déterminé le prix des ventes optimales et mis au point la campagne de communication publicitaire adéquate.
- ❖ **le produit** : planifier le rythme de produit en produit des Précisions des ventes car il faut éviter les niveaux de rupture de stock excessif, mais aussi une rupture de stock peut s'avérer catastrophique.
- ❖ **La Force de Vente** : il doit lui présente et lui vendre Le produit préparer avec elle des argumentaires de vente qui précisent les avantages à mettre en valeur ainsi que l'insertion du nouveau produit dans la gamme de produit existante.
- ❖ **Les distributeurs** : il doit négocier les conditions Commerciales du référencement du produit auprès des centrales d'achat par ou différent points de vente. Aussi lent présentement la campagne publi-promotionnelle et leur montrer l'avantage qu'ils peuvent retirer de leur appui lancement
- ❖ **La presse** : il est bon de présenter en avant-première le produit à la presse généraliste ou spécialisées ou encore à la presse professionnel.

Conclusion

Planifier la création, la fabrication et le lancement d'un nouveau produit coûte plus ou moins cher à l'entreprise, et lui consomme un temps considérable. Elle doit bien harmoniser Ses stratégies avant et après le lancement du produit.

Le lancement d'un nouveau produit par une entreprise est un acte fondateur, dissuasif pour la concurrence, rassurant pour le capital humain, confortant et sociétal pour les clients ; ainsi, toute entreprise se crée sur l'idée d'un produit ou d'un service original.

CHAPITRE 4

Introduction

Toudja est la marque affectée aux produits Eaux minérales et boissons aux fruits fabriqués par les entreprises : **Sarl SPC GB, Sarl UNILAIT, Sarl SET Toudja, Sarl Aghem, et Sarl Verdigo.**

Le groupe est l'héritier d'une longue tradition industrielle qui remonte à 1936, à l'époque de limonaderie familiale **GADOUCHE Boualem** (propriétaire de la marque GB), qui est spécialisée dans la confiserie (fabrication de bonbons) et la production de sodas.

L'entreprise se veut et revendique une structure artisanale et familiale, forte d'une compétence de 82 années d'expérience.

Les produits étaient jusqu'aux années 90 essentiellement distribués dans le chef-lieu et Quelques wilayas limitrophes à savoir Sétif et Jijel, depuis et grâce au succès des produits et la croissance de la demande, ses produits sont livrés aux quatre coins du pays.

1. Historique de la société TOUDJA

En 1936, le confiseur Gadouche Boualem a mis en place une fabrication de confiserie et de la limonade à El khmis dans la ville de Bejaia. Deux activités qui semblent Complémentaire du point de vue de critère de la saisonnalité du marché local. Cette entreprise produit la limonade pendant la haute saison et se concentre sur la confiserie sur les périodes hivernales. A l'ouverture de la zone industrielle de Bejaia, la fabrique place une extension a (Quatre chemines) ou elle redouble ses capacités productives. Cette unité existe à ce jour et considéré comme l'unité mère et abrite les locaux directionnels.

Au cours des années 80, l'entreprise délaisse l'activité de confiserie et se canalise sur la Production de boisson gazeuse. En 1992, elle s'engage dans un processus de structuration et de développement au cours du quelle elle érige son statut social en SARL. Des efforts notables coordonnés, dans cette initiative de développement ont permis de mettre en place des nouvelles unités pour l'exploitation. Sur ses fonds propres, elle décide d'investir et inaugure en 1996 une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minérales naturelles et gazéifiées à Toudja.

Dénommée société des eaux de Toudja (SET). Cette nouvelle réalisation, située en plaine compagne emploie une centaine de salariés permanents avec une capacité de production frôlant 4000 litres/heure. La société connaît vite les succès escompté grâce aux qualités irréprochables de cette source qui date de l'époque romaine. Inspirée par la fascinante histoire

de la source de Toudja. De suite, l'entreprise s'approprie la marque « Toudja » sous la griffe GB (boissons gazeuses commuté au nom du créateur Gaddouche Boualem). Elle décide alors en 2003 d'installer une troisième unité dans la zone d'activité d'ElKseur pour la fabrication de jus et sirops avec une capacité de production et de commercialisation de près de 200 000 bouteilles (25cl) /jour. Des extensions récentes concernant la production de nectar de jus en brique de 1 litre et 2 litres qui vivent à présent des renforcements en capacité productives.

Actuellement, grâce à la stratégie de réinvestissement de ses gains financiers, le groupe compte:

- ❖ **Sarl set TOUDJA**, unité localisée à la commune de TOUDJA, spécialisée dans la production des nectars et boissons aux fruits en emballage Carton bouteille de 1L et eaux minérales. L'effectif enregistré dans ladite Sarl est 80 employés.
- ❖ **Sarl SPC GB** unité jus, située à El kseur qui est spécialisé dans la production des jus et nectars de fruits en bouteilles en verre de 0.25 cl, pour un effectif 170 employés.
- ❖ **Sarl SPC GB** unité soda, située à BEJAIA pour la production des nectars et boissons aux fruits en emballage Carton 2L. Comprenant un effectif de 60 employés.
- ❖ **Sarl Unilait**, une nouvelle unité qui est localisée à El kseur, spécialisée dans la production des jus et soda, comprenant un effectif de 100 employés.
- ❖ **Sarl Aghem**, spécialisée dans la production de nappage, fourrages concentrés pour Viennoiseries et pâtisseries. Comprenant un effectif de 70 employés.
- ❖ **Sarl Verdigo**, spécialisée dans la commercialisation et de la livraison de toute la gamme

TOUDJA en assurant des stratégies commerciales et de marketing de haut niveau. Ladite Sarl comporte un effectif de 15 employés.

- ❖ **Un conseil**, assure la définition des axes de développement stratégique pour tout le groupe.

D'une manière générale, le conseil d'administration a pour vocation de gérer les grandes orientations de l'entreprise. C'est généralement l'organe compétent pour déterminer les choix stratégiques opérés par le groupe TOUDJA. Il dispose de trois grands pouvoirs généraux :

- ❖ Il opère les choix stratégiques de l'entreprise.
- ❖ Il gère toute question nécessaire au bon fonctionnement de L'entreprise.
- ❖ Il contrôle et vérifie tous les points qu'il estime devoir surveiller.

La mission de l'entreprise TOUDJA est l'amélioration des ventes dans le temps par rapport à la concurrence et la satisfaction des besoins du consommateur, sa stratégie vise le développement de l'expansion du marché afin d'avoir une forte part du marché.

Une entreprise ne doit pas se limiter à ce rôle de satisfaction des besoins elle doit innover, proposer de nouveau produit. TOUDJA a pour mission de :

- ❖ Amélioration la qualité de ses produits.
- ❖ Satisfaction de la demande.
- ❖ Réduction du chômage.
- ❖ Assurance d'une croissance économique en créant de la valeur ajoutée.
- ❖ Amélioration des conditions de travail.
- ❖ Réponse aux attentes des employés.

2. Part du marché de TOUDJA

La part du marché de TOUDJA pourrait être observée du point de vue de trois collaborateurs, notamment les clients, les fournisseurs et les concurrents.

1. **Clients** : Il existe de nombreux clients de l'entreprise TOUDJA tels que : les distributeurs, les grossistes, les magasins, et les consommateurs finals comme par exemple les institutions de l'état (cantines des écoles, les universités, casernes militaires, etc.).
2. **Fournisseurs MP** :

Tableau N°2 : les fournisseurs de la matière première.

Fournisseur	Article fournie
GRD LABELLE	Sucre
SGT	Préforme
FE TRADING COMPAGNIE	Bouchons
AGHEM	Bases, émulsions, concentrées
DOHLER	Base, concentrées

Source : Réalisé par nous-même.

3. Les principaux concurrents sont :

- ❖ Coca Cola.
- ❖ Hemmoud.
- ❖ Ruiba.
- ❖ N'gaous.
- ❖ Ifri.

Tableau N°3 : L'évolution du chiffre d'affaires du groupe TOUDJA par rapport à l'année de référence 2016.

Entreprise	Désignation	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
SPC GB	C.A.	-7	-20	-19	-48	-47
SET TOUDJA	C.A	10,31	15,98	18,23	-13,56	-9,87
SARL UNILAIT	C.A	43,50	-14,12	-3,34	17,00	13,47
SARL AGHEM	C.A	-15,96	-29,78	-12,41	-29,72	-0,12
SARL VERDIGO	C.A	19,25	13,39	-10,40	1,13	-12,99

Source : Département finance et comptabilité de la société **TOUDJA**.

3. L'organisation structurelle de l'entreprise

Pour accomplir sa mission dans les meilleures conditions, la société Toudja s'organise autour de nombreux services tel que :

❖ La direction générale :

La direction générale est l'un des organes qui constituent une société, responsable de pilotage de l'entreprise et sa performance, permet de coordonner les collaborateurs et prend les décisions opérationnelles et stratégiques, contrôle et valide les décisions proposées.

Le directeur général est chargé de :

- Définir la stratégie de l'entreprise.
- Améliorer la rentabilité et la productivité de l'entreprise.
- La direction générale coordonne les différentes directions de l'entreprise.
- Règle les problèmes internes de la société.

❖ Le secrétariat :

C'est l'intermédiaire entre la direction générale et ses différentes structures.

❖ Service de production :

A pour mission :

- De prendre en charge la fabrication des produits finaux.
- Programmation de la machine.
- Gérer la quantité et la qualité des produits.
- Respecter les délais de fabrication.
- Respecter les normes de productions.
- Respecter les consignes d'hygiène et de sécurité.

Cette direction est divisé :

- Ligne de production eau minérale (0.5L et 1.5L) à TOUDJA.
- Ligne de production jus pack 2L, au niveau de Bejaia (SARL SPC GB).
- Ligne de production jus 0.25CL (Verre), au niveau (SARL SPC GB El kseur).
- Ligne de production eau fruitée gazéifiée 0.25CL (SARL SPC GB El kseur).

- Ligne de production soda (1L, 2L, 0.33CL) au niveau de SARL Unilait à elkeur.

- Ligne de production de jus de fruits (1L et 33CL) au niveau de la SARL Unilait.

❖ **Direction commerciale :**

Chargé de la commercialisation des produits finis, son activité commence à partir de la prise en charge des commandes jusqu'à la livraison net.

Le Responsable commercial est responsable de :

- De la vente directe ou indirecte.
- Réalisation des objectifs commerciaux.
- Le recrutement en collaboration avec la direction des ventes.

Son rôle est :

- Evaluer leurs opportunités, les forces et les faiblesses de leurs régions.
- Développer les ventes.
- Trouver de nouvelles opportunités de ventes.
- La qualité de service auprès des clients.
- Les distributions des produits Toudja chez les points de ventes.
- Le suivie de la concurrence.

❖ **Direction finance et comptabilité :**

Elle est composée de deux services :

- Service de comptabilité : qui gère les activités financières
- Service finance : C'est l'intermédiaire entre les organes publics et les banques.

Ses principales missions sont :

- Suivi des mouvements et les relations avec les banques.
- Contrôle de gestion et suivie du budget.
- Gestion de la fiscalité.
- Etablissement des bilans et rapports de gestion.
- Etablissement des rapports d'activité.

❖ Direction contrôle qualité :

Son rôle est très important dans la société Toudja c'est le secteur qui responsable sur le contrôle des produits et sur la qualité de produit pour que ce dernier réponde à la norme de qualité exiger par l'Etat et par le consommateur.

❖ Service des approvisionnements :

Consiste à la fois les achats de la matière première et fournitures, ainsi leur stockage dans l'entreprise. Leur tâche principale consiste à :

- Choisir des fournisseurs adéquats.
- Veiller aux conditions de stockage, de sécurité et d'hygiène.
- Suivre l'arrivée et le contrôle des marchandises.

❖ Direction ressource humaine :

S'occupe de tous les salariés dans l'entreprise, on peut dire que c'est la base de chaque entreprise, elle gère et pilote tous les secteurs qu'on a cités déjà. Quand on parle de la ressource humaine on parle du recrutement, rémunération, gestion des stages, congé...etc.

Figure N°12 : Organigramme SARL SPC.

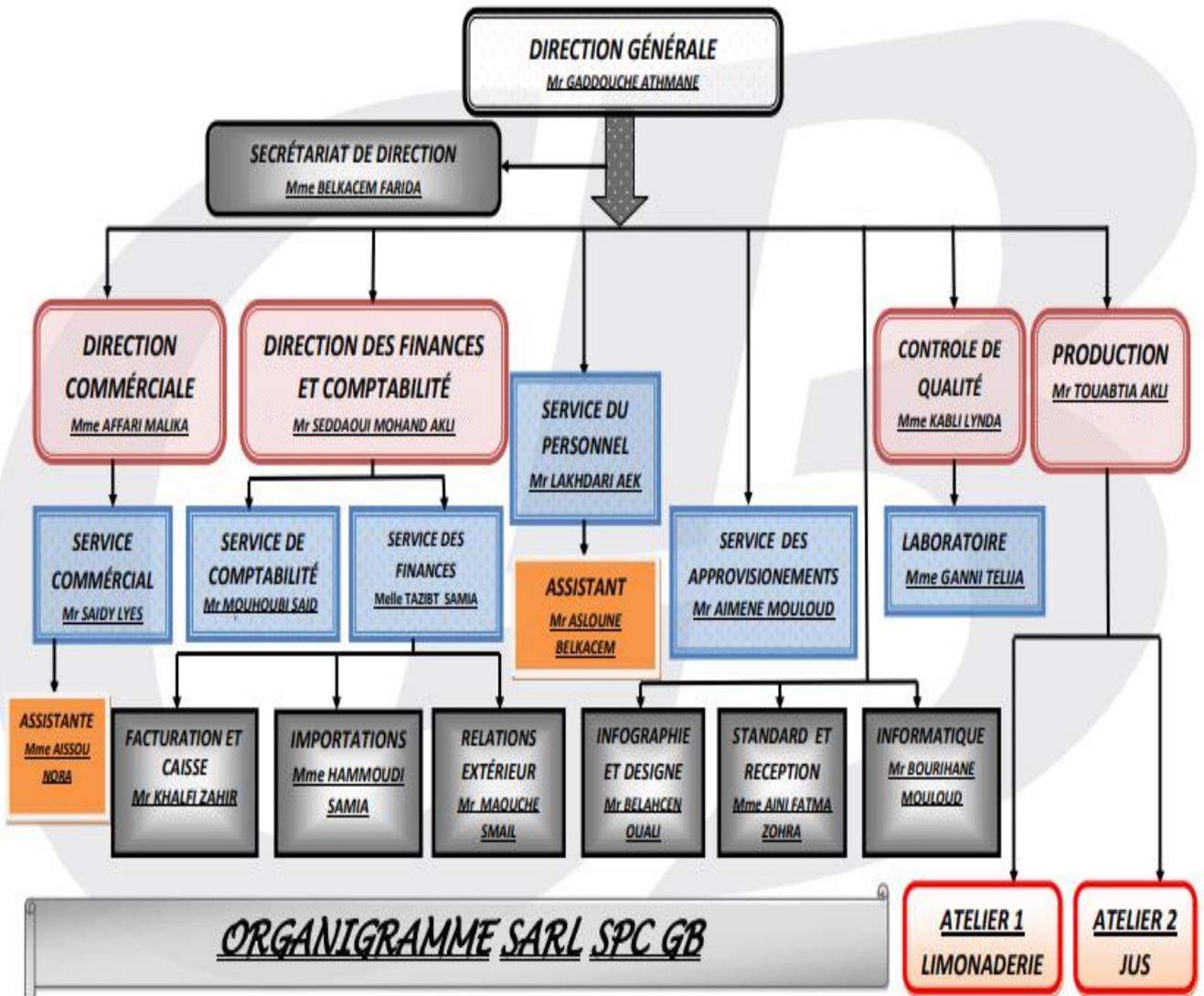
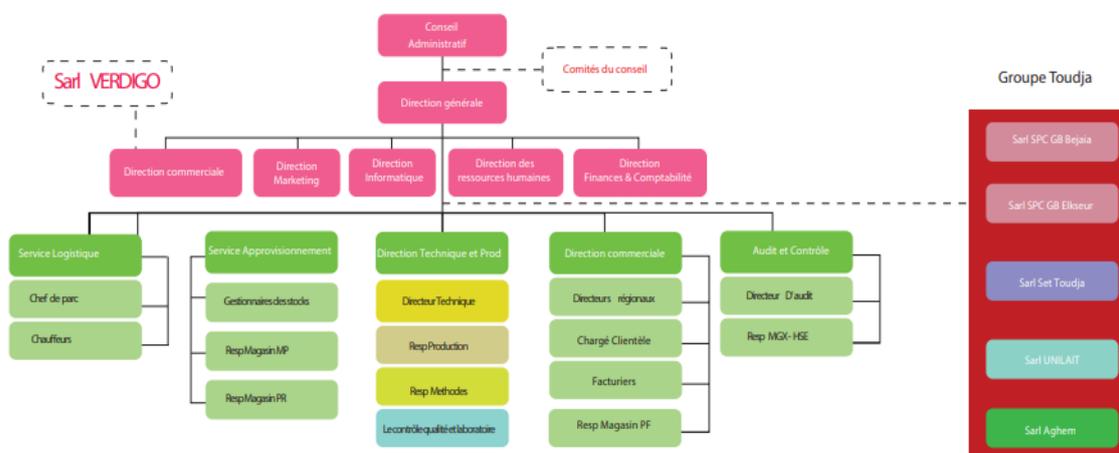


Figure N°13 : Organigramme de la société.

Organigramme de la société

Groupe Toudja est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :



CHAPITRE 5

Introduction

Le lancement de nouveaux produits est impératif pour toutes entreprises confondues et soucieuses de sa position concurrentielle au sein du marché national, mais aussi le seul moyen pour prévenir le vieillissement de leurs gammes de produits déjà existantes. Lancer un nouveau produit est une opération difficile et délicate mais surtout très risquée ou le taux d'échec peut être élevé.

Lancer de nouveaux produits est devenu essentiel pour l'entreprise. Les marchés sont très concurrentiels. La pression croissante des pays émergents, où les évolutions technologiques rendent rapidement les produits obsolètes ou moins compétitifs, oblige les entreprises à créer régulièrement de nouveaux produits pour se démarquer et rester rentables.

En conséquence, l'entreprise prend un avantage sur ses concurrents en proposant des offres originales, voir uniques sur le marché, car le produit suit le rythme des dernières évolutions ou tendances. Certaines entreprises font même de la création de nouveaux produits un objectif stratégique majeur. Créer et lancer de nouveaux produits est passionnant. C'est une discipline délicate.

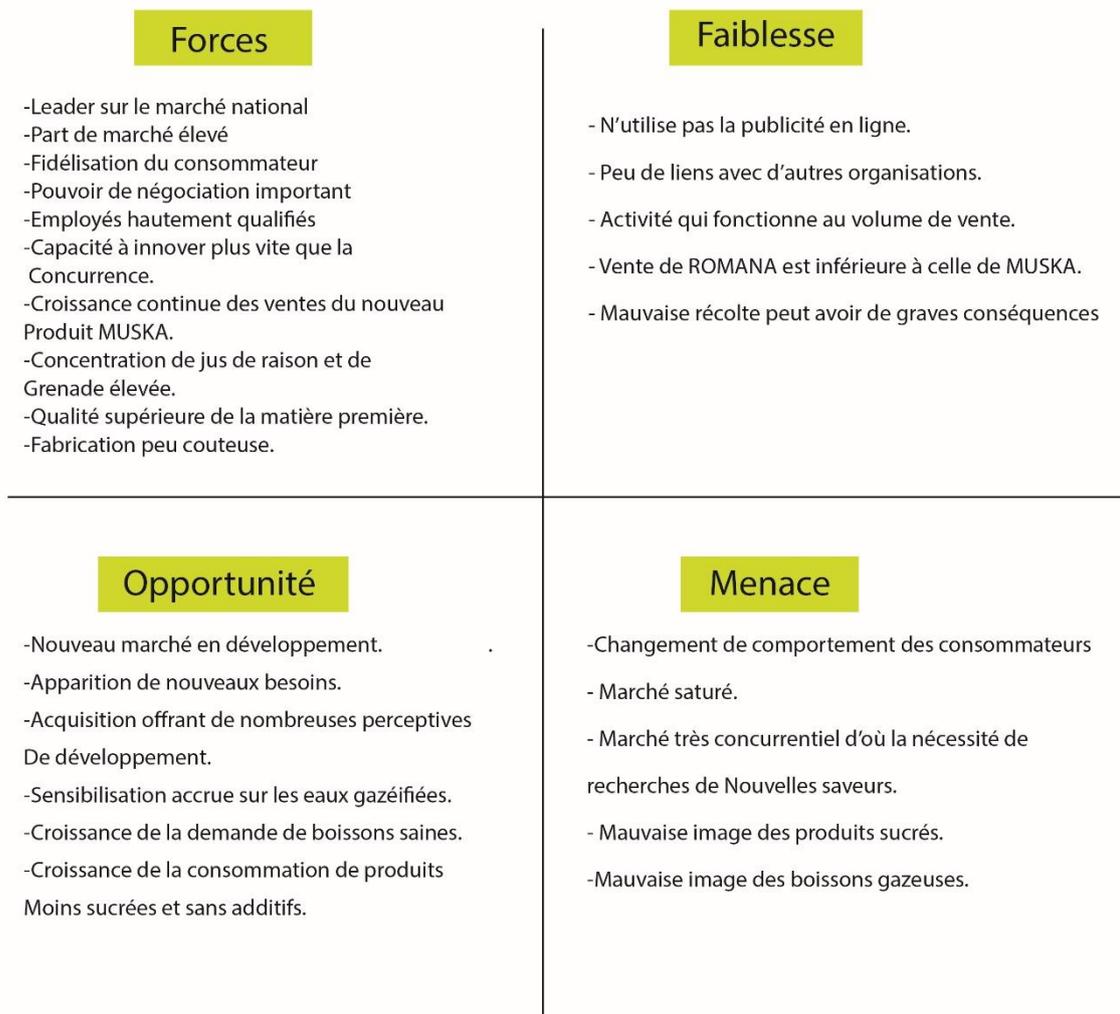
Alors, il est recommandé d'adopter des stratégies efficaces et de suivre des procédures de production strictes lors de cette opération.

Dans ce chapitre, nous allons consacrer la première section pour l'étude de la matrice SWOT et la roue de créativité. Nous mettrons en valeur tous les processus de lancement des deux nouveaux produits à savoir MUSKA et ROMANA dans la seconde section. Nous entamerons à la fin, le rôle du système d'information du groupe TOUDJA et son impact pour le lancement du nouveau produit.

1. La matrice SWOT et la roue de créativité de la société TOUDJA

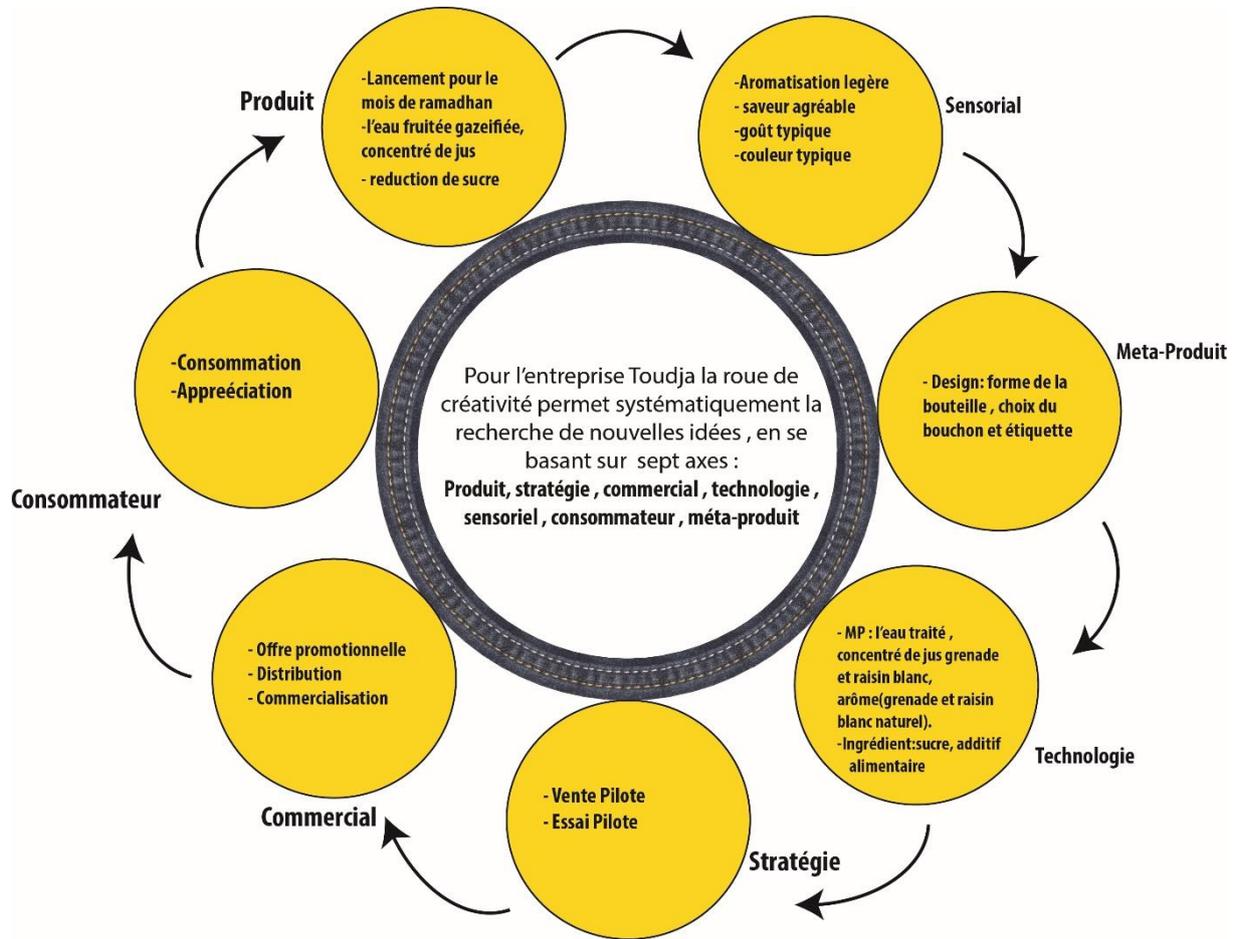
1.1. La matrice SWOT

La société TOUDJA passe généralement par plusieurs étapes pour lancer quelconque produits, l'analyse SWOT fait partie de cette étude primordiale et lui permette à la fois de voir en globalité les forces et les faiblesses, les menaces et opportunités pour bien se positionner dans le marché avec ses deux nouveaux gammes.



1.2. La roue de créativité

Figure N° 14 : Roue de créativité de la société TOUDJA.



Source : réaliser par nous même

2. Processus de lancement de deux nouveaux produits « MUSKA » & « ROMANA » dans la société TOUDJA

Opération de lancement des nouveaux produits dans le groupe TOUDJA s'appuie généralement sur la volonté des décideurs et de tous les directeurs des unités de production.

Le besoin d'enrichir le marché de la boisson étant aussi les raisons pour accaparer d'une grande partie pour augmenter son chiffre affaires.

Plusieurs propositions proviennent aussi des clients fidèles du groupe ; qui sont pris en charge pour satisfaire le marché de la boisson et que l'entreprise TOUDJA traduit ses doléances pour les mettre en évidence.

MUSKA et **ROMANA** étant deux produits qui appartiennent à la famille des boissons gazéifiées nouvellement créées, qui seront l'objet de notre étude durant ce modeste travail.

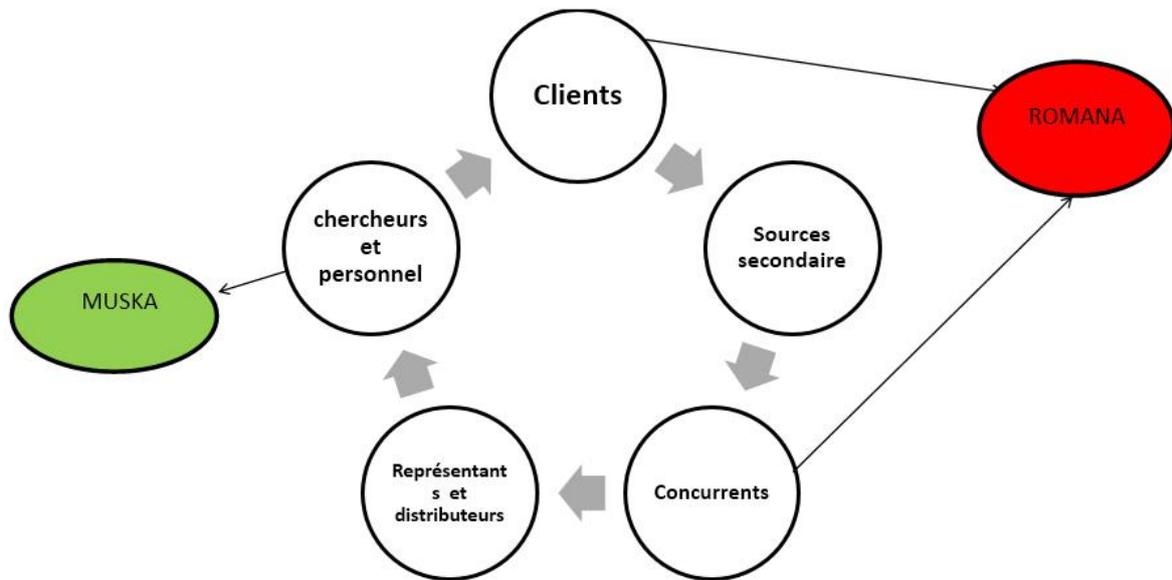
Le processus de lancement des nouveaux produits au sein de l'entreprise peuvent être énumérés comme suit :

1. La recherche d'idée :

L'idée de la nouvelle boisson **MUSKA** est proposée par la direction et le conseil d'administration sans oublier la volonté du service de développement. Cela est partie du constat de manque de boissons d'eaux fruitées gazéifiées aux raisins blancs et d'enrichir le marché des boissons gazeuses dans le territoire national.

.Contrairement à **ROMANA**, l'idée de cette nouvelle boisson est née de la demande des clients et des consommateurs.

Figure N°15 : Source d'idée.



Source : réaliser par nous même

2. Filtrage et test de concept :

Après plusieurs essais de développement au sein de laboratoire TOUDJA, le service développement, obtient plusieurs fragments de tests pour les produits MUSKA et ROMANA.

Une autre étape de dégustation sera programmée qui s'appelle « séance de dégustation » ; elle est généralement destinée pour un groupe d'individu interne sélectionné d'une manière exhaustive.

Les dégustateurs doivent répondre à un questionnaire établie par le service développement ; et qui sera pris en charge par la suite pour la validation finale du nouveau produit.

3. Le test concept ou le développement :

Si l'idée du nouveau produit est retenue, il convient donc d'en estimer le marché potentiel. Il s'agit ici de tester **l'idée** des nouvelles boissons auprès des acheteurs potentiels. Alors que le produit lui-même n'est pas encore développé, il est donc nécessaire de décrire le produit.

Une fois les boissons formulées, on le teste de façon qualitative ou quantitative. L'entreprise obtient donc les intentions d'achat, qui les aideront à sélectionner le meilleur test.

4. L'élaboration de la stratégie marketing :

Le service marketing au niveau du groupe TOUDJA est tenu de :

- ❖ Développer des stratégies telles que la veille concurrentielle,
- ❖ Le cycle de vie
- ❖ Positionnement des nouveaux produits sur le marché
- ❖ Le lancement des nouveaux produits,
- ❖ La conception et la réalisation des maquettes
- ❖ Proposition des étiquettes, Choix des bouteilles,
- ❖ Commander les codes à barre chez le service GS1,
- ❖ Enregistrement de la marque en niveau de l'INAPI et en fin Annoncer la venue des nouveaux produits dans les réseaux sociaux pour le large public.

5. L'élaboration et la commercialisation du produit :

L'entreprise TOUDJA procède à la commercialisation du produit avec comme lancement d'un volume réduit de produits finis et des offres promotionnelles pour les distributeurs.

6. Le lancement du produit :

Le lancement des deux nouvelles gammes **MUSKA** et **ROMANA**, consiste en premier lieu de réduire tous les risque confondu :

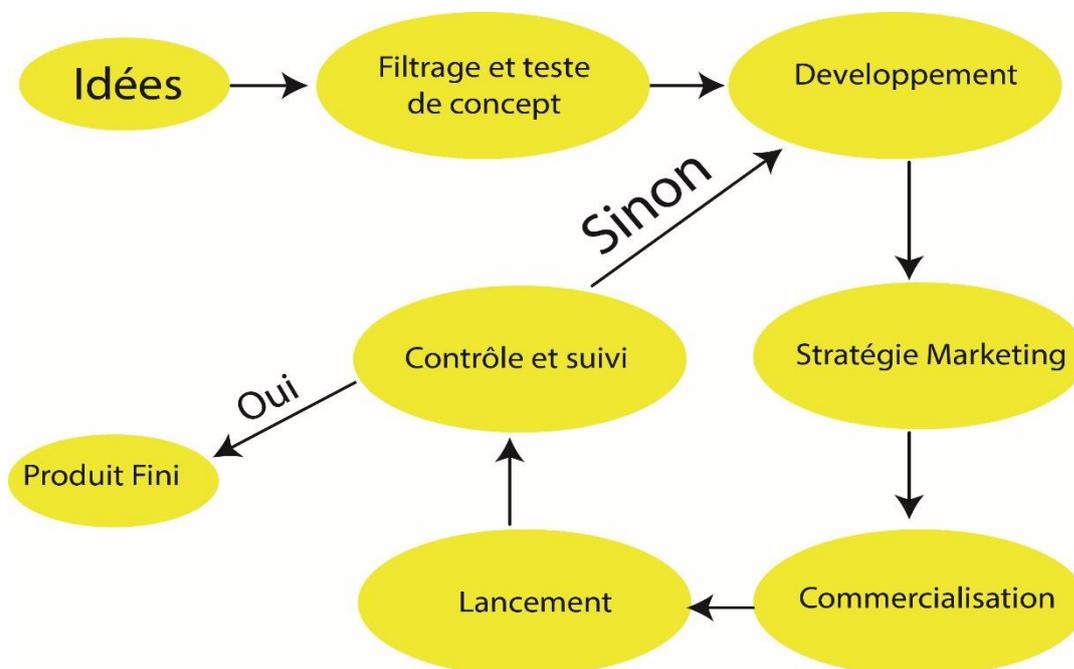
- ❖ minimiser la production (80 palettes chacune)
- ❖ cibler les clients potentiels et segmenter la commercialisation

Les boissons sont lancées dans une période stratégique c'est à dire une semaine avant le mois sacré du ramadan.

7. Le suivie et le contrôle :

Il s'agit de garder un œil sur les produits lancés sur le marché national **MUSKA** et **ROMANA**, et d'analyser l'évolution des ventes de ces deux nouvelles boissons afin de savoir si elles seront appréciées par les consommateurs ou pas.

Figure N°16 : Processus de lancement MUSKA et ROMANA.



Source : réaliser par nous même

Figure N° 17 : ROMANA.



Source : page Facebook officielle de TOUDJA

Figure N° 18 : MUSKA.



Source : Page Facebook officielle de TOUDJA

3. Les stratégies de lancement de MUSKA et ROMANA de TOUDJA

❖ La stratégie de production de MUSKA et ROMANA (Production pilote)

Quand une entreprise lance de nouveaux produits elle n'en produira qu'en quantité moindre, ce qui est communément appelé « une production pilote » c'est la stratégie qu'a donc suivie TOUDJA pour produire les boissons **MUSKA** et **ROMANA** afin de mesurer l'évolution de ventes de ces produits et constater si elles ont conquis ou non les consommateurs pour minimiser les pertes en cas de flop de celles-ci.

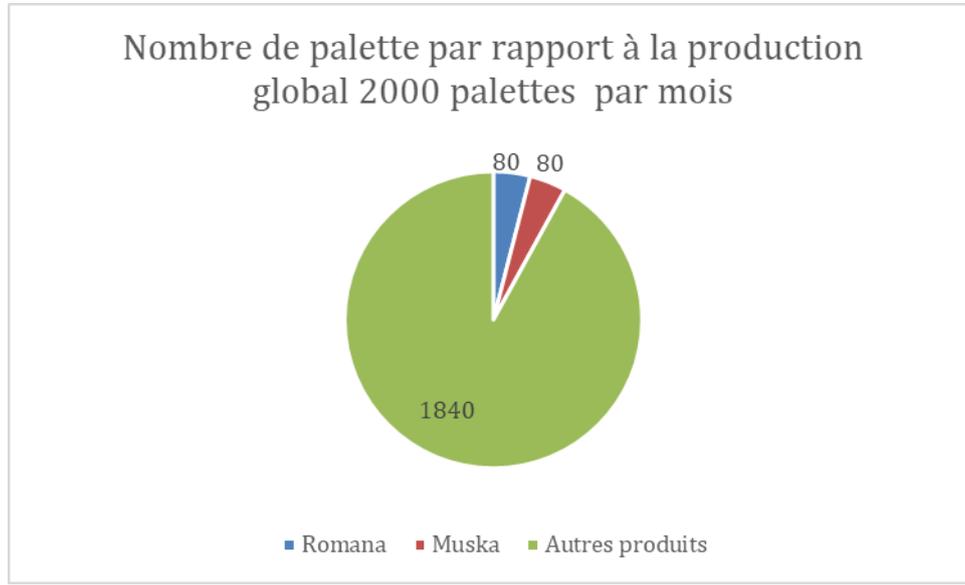
Une fois que la stratégie de production pilote est établie, ils passent à l'évolution des ventes des boissons **MUSKA** et **ROMANA** dans le but de connaître l'avis du consommateur. Si les avis sont positifs, le produit connaîtra donc une appréciation considérable des consommateurs :

- Si les avis sont positifs donc le produit a connu une appréciation de la part des consommateurs.
- si les avis sont négatifs l'entreprise devra faire une étude de marché afin de comprendre le problème pour l'améliorer (**Cas de ROMANA**) ou l'interrompre.

Durant la période de lancement de **MUSKA** et **ROMANA** pendant le mois sacré du ramadan, TOUDJA a produit 2000 palettes de boissons de 1 litre, parmi les 2000 palettes 80 seulement sont consacrés pour **MUSKA** et **ROMANA** respectivement. (80 pour **ROMANA**, 80 pour **MUSKA**).

Le schéma ci-dessous représente le nombre de palettes produites par rapport à la production global.

Figure N° 19 : Nombre de palettes produites (muska et romana) par rapport production global.



Source : Réalisé par nous-même des donnés de l'entreprise TOUDJA

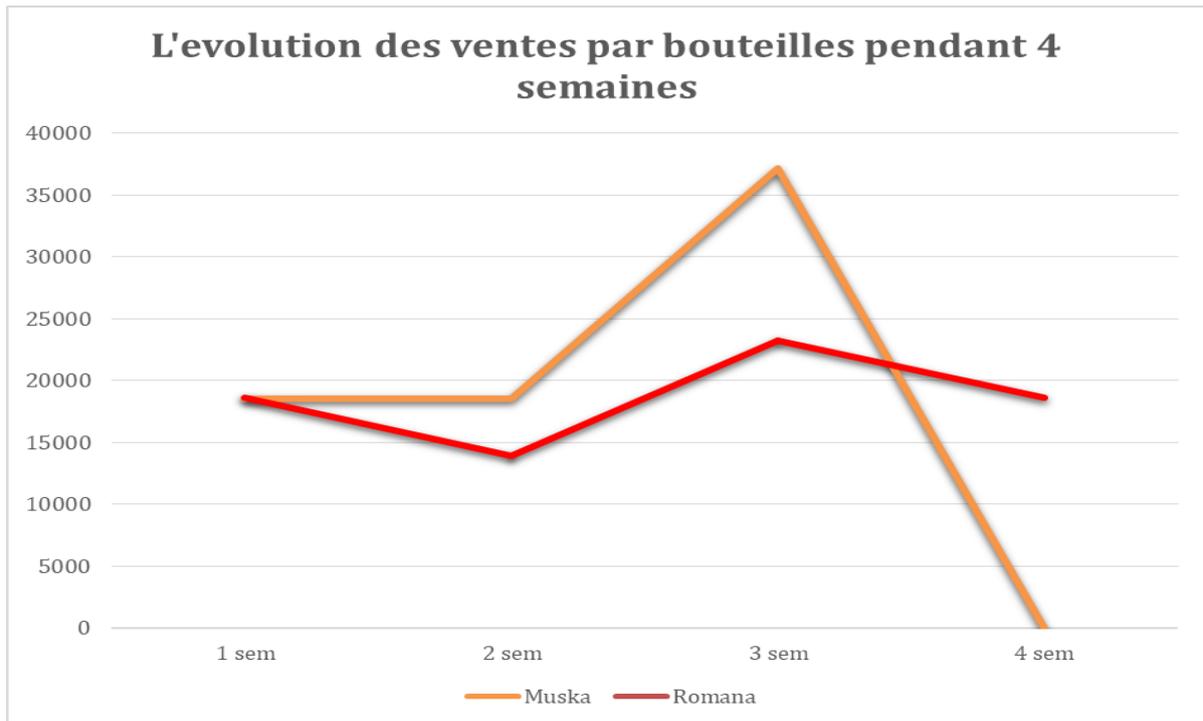
Tableau N°4 : Nombre de palette produite de ROMANA et MUSKA

Type de produit	Nombre de palette	Pourcentage %
ROMANA	80	4%
MUSKA	80	4%
Autres produits	1840	92%
Total	2000	100%

Source : Service production de TOUDJA

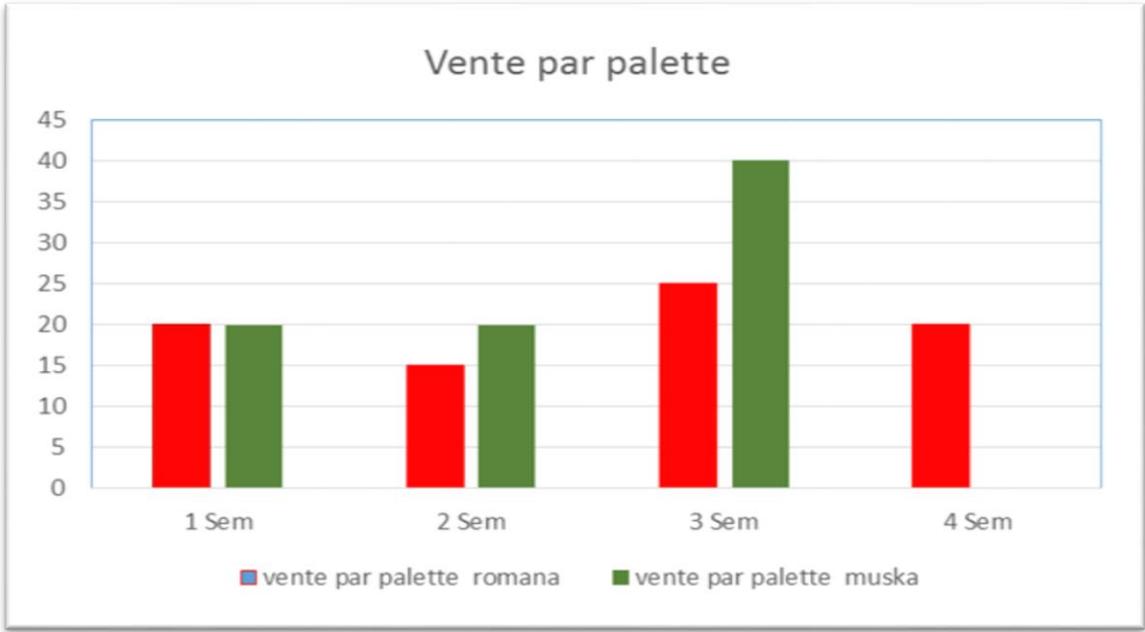
❖ Stratégie d'évolution de la vente de la MUSKA et ROMANA :

Figure N°20 : L'évolution des ventes par bouteilles pendant 4 semaines.



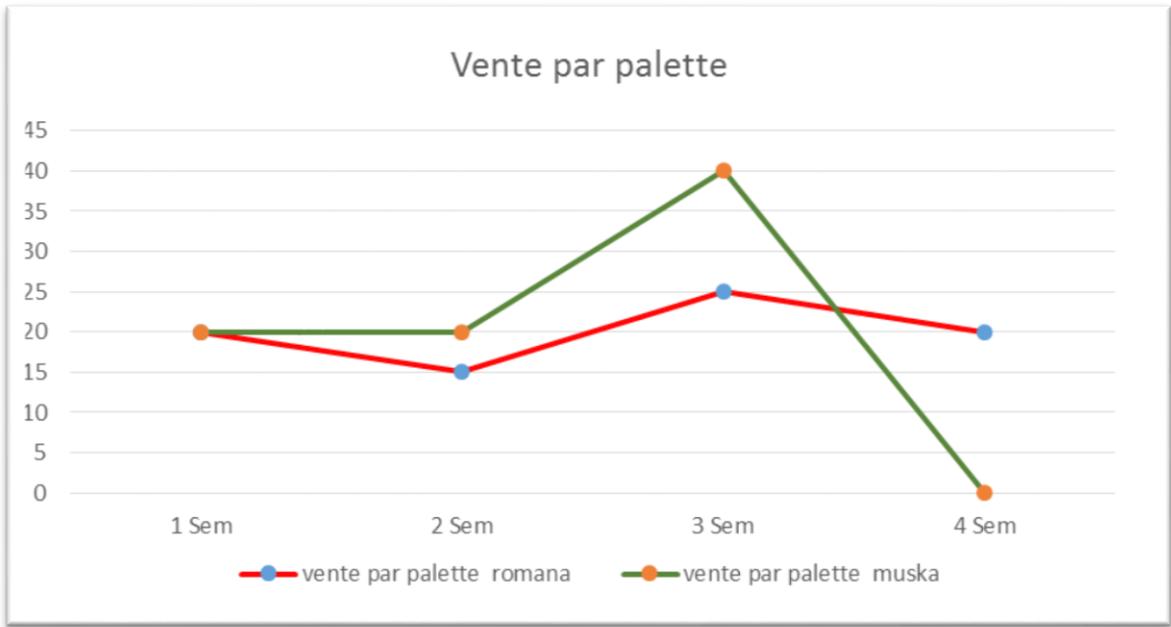
Source : réaliser par nous meme des informations désponible au sein de TOUDJA

Figure N°21 :L'évolution des ventes par palette pendant 4 semaines.



Source : réaliser par nous meme des informations communiquée par TOUDJA.

Figure N°22 :L'évolution des ventes par palette pendant 4 semaines.



Source : Réaliser par nous meme des informations communiquée par TOUDJA.

D'après les données et les informations disponibles au sein de l'entreprise TOUDJA, nous constatons qu'au bout de la production pilote (à la quatrième semaine), toutes les palettes de la boisson **MUSKA** ont été vendues, tant dit qu'elle a conservé un certain nombre de palettes **ROMANA** non vendus, cela signifie que les consommateurs ont beaucoup plus apprécié **MUSKA** que **ROMANA**.

Ainsi, après la vente pilote des deux nouvelles boissons **MUSKA** et **ROMANA**, l'entreprise SARL SPC GB TOUDJA a élaboré un diagnostic pour mesurer l'appréciation des nouvelles boissons.

Ce diagnostic consiste à effectuer des observations qualitatives et quantitatives de vente pour le(s) produit(s) lancé sur le marché et reconnaître la capacité du produit à dégager un bénéfice.

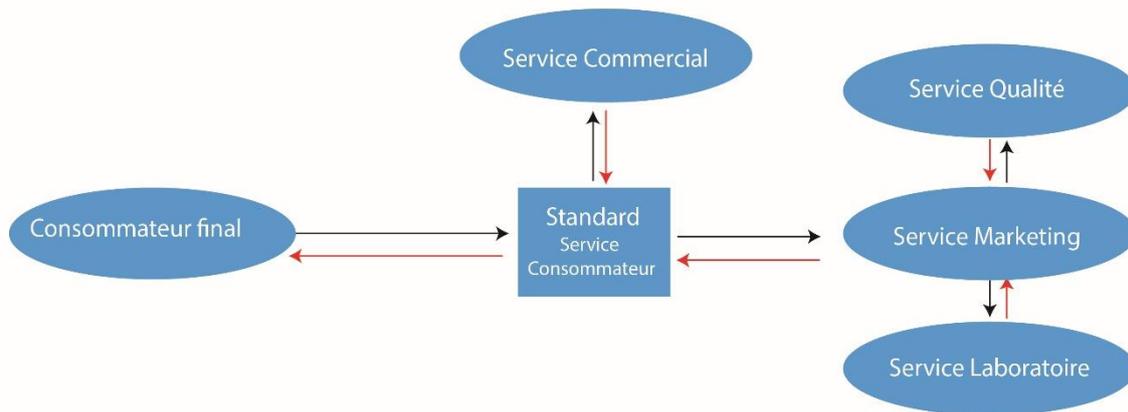
Comme constaté dans les figures ci-dessus, le consommateur est intrigué par ces nouvelles gammes, en effet la croissance des courbes des deux boissons démontre leurs intégrations au sein des foyers des consommateurs. Explicitement à partir de la fin de la 2^e semaine du mois du ramadan les ventes ont grimpées en flèches notamment pour **MUSKA**, qui contrairement à **ROMANA**, elle s'est vu vendre jusqu'à rupture de stock

S'en suite alors une analyse plus poussée des ventes (par zone géographique, taux de croissance des ventes, les tendances, valeur moyenne d'achat etc.)

❖ Stratégie d'évolution de produit et appréciation du client

Figure N°23 : L'évolution de produit et appréciation du client.

Evolution du produit et appréciation du client



Source : Réaliser par nous même

Tout d'abord, le consommateur fait appel au standard, lui communique un avis, une constatation ou une réclamation, Ensuite, l'appel est orienté par le standard vers le service qui convient à la réclamation en question :

- ❖ S'il s'agit d'un manque de production (que le produit n'arrive pas à une wilaya X par exemple), le standard va l'orienter vers le service commercial.
- ❖ Si c'est une défaillance de packaging (la bouteille s'ouvre difficilement, ou bien elle ne s'ouvre pas.....etc.), il sera l'orienter vers le service qualité.
- ❖ Si cela concerne le produit en lui-même, la qualité du produit le standard va l'orienter vers le service développement.
- ❖ Quoique, toutes les réclamations se font au niveau du service marketing, qui sont habilités de rediriger toutes ces requêtes vers les services concernés.

Parmi les nombreuses réclamations qui ont été soulevées par les consommateurs pour ROMANA, le taux de sucre allégé dans ce dernier, sachant que les consommateurs algériens sont au contraire habitués à un taux de sucre plutôt élevés dans leurs boissons.

Les responsables de TOUDJA ont dû prendre des décisions d'amélioration de ROMANA.

L'amélioration s'est faite comme suite :

- ❖ Etudier la réclamation et le besoin des consommateurs.
- ❖ Etablir une fiches techniques afin d'envoyer toutes les informations au service recherche et développement.
- ❖ Améliorer la recette de ROMANA.
- ❖ Etablir des prè-maquette.
- ❖ Programmer une séance de dégustation.
- ❖ Lancement et production.

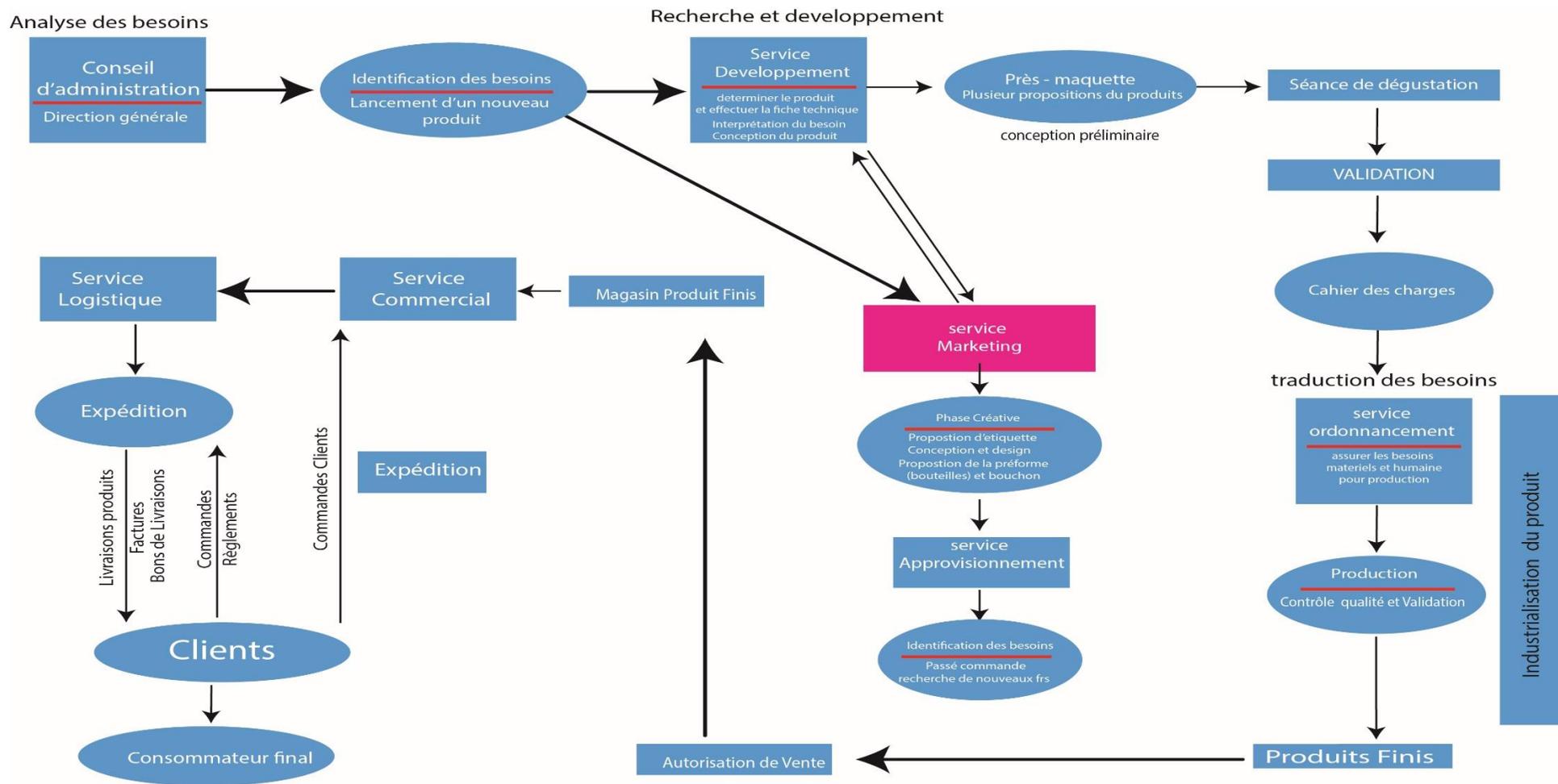
4. Le système d'information dans le lancement d'un nouveau produit :

Dans l'entreprise SARL SPC GB TOUDJA, l'information apparaît comme une ressource indispensable à la prise de décision et au contrôle au sein l'entreprise. Les décideurs et les propriétaires convoite les informations opérationnel en guise d'aide à la prise de décisions dans les meilleures conditions possibles, et pour se faire l'entreprise TOUDJA construit des systèmes d'informations fiables à chaque niveau d'activité.

Le système d'information joue un rôle à la fois médiateur et intermédiaire entre chaque niveau d'activité afin de facilité le processus d'un projet. Pour l'entreprise un système d'information fait référence à un ensemble de connaissances de nature différente.

Nous allons vous présenter ci-dessous le rôle du système d'information dans le lancement d'un nouveau produit :

Figure N°24 : Le système d'information de l'entreprise TOUDJA.



Source : Réaliser par nous même

Afin de faciliter la compréhension du schéma concernant le rôle du système d'information dans la société TOUDJA, nous avons expliqué les points suivant :

Le système d'information de l'entreprise SARL SPC GB TOUDJA regroupe les services suivants :

1. Conseil administratif :

Constitué principalement des actionnaires des entreprises du groupe TOUDJA et de tous les associés, pour prendre les grandes décisions tel que l'identification des besoins de l'entreprise et le lancement des nouveaux produits afin d'alimenter le marché de la boisson.

2. Service marketing :

C'est le service qui traduit intégralement les besoins du conseil administratif, et qui passe par plusieurs étapes :

- ❖ Proposition d'étiquette (conception et design).
- ❖ Prendre attache avec les différents services (laboratoire et technique) pour l'élaboration de la nouvelle étiquette (contenus et dimensions de l'étiquette).
- ❖ Commande de code à barre au niveau du Service GS1.
- ❖ Enregistrement de la marque au niveau de l'INAPI.
- ❖ Validation des BAT (bon à tirer) avec les imprimeurs.

Le service marketing travaille conjointement avec le service développement durant la phase créative des différents supports et étiquette.

3. Service développement :

Le service recherche et développement de la SARL UNILAIT s'occupe du développement et du choix de nouvelles recettes de produits finis (Jus, Soda), pour diversifier la gamme et satisfaire l'attente du consommateur actuel.

A chaque développement d'un nouveau produit le service assure :

- ❖ D'adapter le produit aux installations de production existant (mode de production, packaging).
- ❖ D'établir la fiche technique du produit.

4. Service ordonnancement :

Il se situe entre le service laboratoire et le service production, il réalise les différentes fiches techniques pour traduire la production à l'échelle industrielle.

Il consiste aussi à organiser dans le temps la réalisation d'une suite de tâches, en prenant en compte les contraintes de production :

- ❖ Temporelles, délais requis, retards, priorités
- ❖ Techniques, contraintes d'enchaînement, technologie machines
- ❖ Capacitaires, disponibilité des ressources

5. Service production :

Ce service prend en charge la fabrication des produits finaux, et la programmation des machines, il gère la quantité et la qualité des produits, il respecte les délais de fabrication ainsi que les normes de productions sans oublier les consignes d'hygiène et de sécurité.

6. Service commercial :

Ce service est chargé de la commercialisation des produits finis, il assure la vente des produits, il s'occupe de la réalisation des objectifs commerciaux, il sélectionne les fournisseurs, il assure également la distribution des produits, de trouver de nouvelles opportunités de ventes, qualité de service auprès des clients.

7. Service expédition :

Il travaille souvent avec le service commercial, il se charge d'expédier le produit fini aux clients.

Conclusion

Les recherches effectuées dans ce chapitre ont été consacré à la procédure de lancement d'un nouveau produit et à la présentation du système d'information de l'entreprise SARL SPC GB TOUDJA.

Nous avons donc présenté les différentes étapes que l'entreprise TOUDJA a opté pour lancer les deux nouvelles boissons **MUSKA** et **ROMANA**.

Nous avons constaté que le jus fruité gazéifié au raisin vert **MUSKA** a connu une vente supérieure et total par rapporte au jus fruité gazéifié à la grenade **ROMANA**.

D'après les recherches effectuées, nous constatons que le système d'information joue un rôle important dans le lancement d'un nouveau produit, il joue un rôle intermédiaire entre tous les services de l'organisation.

Notre conclusion comportera un aspect positif, et nous proposons à TOUDJA de mettre beaucoup plus en valeur le servive marketing afin d'obtenir et prendre en considération les recommandation qu'on a émis à partir de notre analyse pour apporter des amélioration à ce dernier.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Nous avons essayé durant ce travail de recherche, de comprendre le rôle du système d'information dans la stratégie de lancement d'un produit au sein d'une entreprise.

En déterminant l'enjeu de l'influence du système d'informations sur la stratégie d'entreprise, nous avons affirmé l'existence d'une relation entre le système d'information et le développement stratégique de l'entreprise dans le lancement d'un nouveau produit. Donc nous étalons dans cette conclusion les résultats de la recherche dans un cadre plus général, où le rôle et l'importance du système d'information sont décisifs.

Le choix et la mise en œuvre de la stratégie sont dépendantes de la nature de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité, devenu un élément déterminant pouvant influencer le choix stratégique de l'entreprise ce qui crée une dépendance entre information et stratégie, celui-ci gérée dans un système d'information.

Le système d'information joue une fonction centrale car il intervient non seulement dans toutes les fonctions de l'entreprise, mais aussi dans les relations avec les acteurs externes de l'entreprise, d'où l'émergence de son rôle dans l'entreprise.

En créant d'une boucle stratégique entre système d'information et démarche stratégique, chaque élément de la boucle évoluera systématiquement sous l'influence de l'autre.

Le système d'information est donc considéré comme un système d'information stratégique, permettant de procurer un avantage concurrentiel durable à l'entreprise, son absence constitue un facteur de limitation pour les projets de l'entreprise et par conséquent un frein pour le développement stratégique de celle-ci.

Nous constatons tout d'abord, qu'il n'y a aucun ordre de priorité afin de gérer la relation stratégie/système d'information puisque le développement de chacun précède mais aussi suit le développement de l'autre en boucle et sans halte.

Par la suite, sachant que l'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus complexe et assidument incertain, il est impératif que l'entreprise ai une vision claire et précise de ses objectifs, d'ou l'importance d'une approche stratégique permettant d'apporter des réponses à certaines questions tels que : quels sont les objectifs à long terme ? Quel est le marché que nous voulons cibler ?...etc.

CONCLUSION GENERALE

Donc la réussite de l'entreprise dépend inévitablement de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion des informations pertinentes à des fins stratégiques, d'où l'importance de la notion de système d'information. Il est devenu une nécessité, à tel point qu'il y'a pas d'avenir persistant pour aucune entreprise sans la présence et le maintien d'un système d'information, car il permet de :

- ❖ Faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise.
- ❖ Faciliter la gestion des données.
- ❖ Améliorer la communication entre les différents services de l'entreprise.
- ❖ Améliorer l'efficacité du fonctionnement interne et externe de l'entreprise.
- ❖ Optimiser la coordination des tâches au sein de l'entreprise.
- ❖ Optimiser les rendements de l'entreprise.
- ❖ Faciliter la prise de décision.
- ❖ Offrir un gain de temps.
- ❖ Réaliser un gain économique.
- ❖ Améliorer la productivité.
- ❖ Créer un avantage concurrentiel.

Cependant, nous tenons à souligner certaines limites, celles qui reviennent à la stratégie de recherche pour laquelle nous avons opté, cette étude se trouve restreinte par les caractéristiques.

Aussi, le sujet est très riche et large, c'est pourquoi nous nous sommes contentés d'une modeste partie car nous étions contraint de faire une sélection dans l'étude qualitative étudiée, afin d'en exploiter les contours.

Par ailleurs, cette recherche présente un certain nombre d'apports intéressants qui peuvent justement constituer des voies de recherches futures plus poussées, tant pour nous-même que pour tout futur autres candidats, pouvant permettre d'approfondir le sujet, par exemple dans le sens du rôle que peut jouer le SI dans l'innovation de l'entreprise par exemple.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ❖ GERVAIS : Stratégie de l'entreprise, Edition Dunod, 2005.
- ❖ THIETART (R-A) : Stratégies : Concepts, méthodes, mise en œuvre, Edition Dunod, 2009.
- ❖ HELFER (J-P) : Management : Stratégie et organisation, Vuibert, 2006.
- ❖ CHANDLER (A) : Stratégies et structures de l'entreprise, Edition d'Organisation Paris, 1989.
- ❖ CHARPENTIER (P) : Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Agnès, 2004.
- ❖ BELANGER (L) : Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Edition G. Morin, 1993.
- ❖ FERAUD (G) : Stratégie Technologiques : L'informatique au cœur de l'entreprise, Edition Economica, 2009.
- ❖ FIMBEL (E) : Alignement stratégique : Synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises, Edition Pearson Education France, Paris, 2007.
- ❖ WEYGAND (F) : Le difficile alignement stratégique des systèmes d'information publics, Edition Hermes Levoisier, collection technique et scientifique des télécommunications, Paris, 2007.
- ❖ PORTER (M) : L'avantage concurrentiel, 1985.
- ❖ VON BERTALANFFY (L) : Théorie générale des systèmes, Edition Dunod, 1993.
- ❖ ANGOT (H) : Système d'information de l'entreprise, Edition de Broeck, 2006.
- ❖ LAUDON (K) : Management des systèmes d'information, Edition Pearson, 2010.
- ❖ REIX (R) : Système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, Paris, 2005.
- ❖ O'BRIEN (J) et MARION (G) : Les systèmes d'information de gestion, Edition de renouveau Pédagogique, 1995.
- ❖ GRENIER (C) et MOINE (C) : Construire le système d'information de l'entreprise, Edition Foucher, 2003.
- ❖ LE MOINE (C) : Informatique de gestion : Organisation du système d'information de gestion, Edition Foucher, Paris, 2001.
- ❖ AFNOR : " Analyse de la valeur ", 1990.
- ❖ DUPONT (E) : " Développer et lancer un nouveau produit ", Groupe de Boeck, 2009.
- ❖ CHIROUZ (Y) : " Le marketing de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit ", n°2.

ARTICLES

- ❖ MATAIS (E) : " Stratégie d'entreprise : évolution de pensée ", in Revue Finance Contrôle Stratégie, n°1, vol 4, 2001.
- ❖ CARRIERE (J-B) : " La vision stratégique en contexte de PME, n°4, 1991.
- ❖ LORINO (P) et TARONDEAU (J-C) : " De la stratégie aux processus stratégiques ", in Revue Française de Gestion, n°160, 2006.
- ❖ HAFSI (T) et MARTINET (A-C) : " Stratégie et management stratégique de l'entreprises : un regard historique et critique ", in Revue Française de Gestion, n°3, vol 32, 2007.
- ❖ MARMUSE (C) : " Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens ", in Revue Finance Contrôle Stratégie, n°4, vol 2, 1996.
- ❖ JAOUAD EL QASMI (M) : " L'alignement stratégique du système d'information ", ISDM 20, n°246, 2005.
- ❖ KALIKA (M) et JOUIROU (N) : " L'alignement stratégique : déterminant de la performance, 2004
- ❖ LAMARQUE (E) : " Avantage concurrentiel et compétences clés : expériences d'une recherche sur le secteur bancaire ", in Revue France Contrôle Stratégie, n°1, vol 4,2001.
- ❖ LUC (P) : " Utilisation du système d'information et capacité humaine ", 4ème Journées d'étude et de recherche? 2006.
- ❖ ROSTAING (H) et KISTER (J) : " Système d'information pour l'aide à la gestion stratégique de la recherche dans un établissement public de recherche Méthodologie ", Journée sur les systèmes d'information élaborée, ile Rousse, 2005.
- ❖ BOURDON (I) et LEHMANN-ORTEGA (L) : " Système d'information et innovation stratégique : étude de cas ", in Revue Système d'information et Management, n°1, vol 12, 2007.
- ❖ BERNASCONI (M) : " Les systèmes d'informations inter organisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables ", in Revue Système d'information et Management, n°1, vol 1, Ed. Eska , Paris, 1996.
- ❖ TRAN (S) : " L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues, les cas des roadmaps de management ".

MEMOIRES ET THESES

- ❖ BENAMAR (B) : L'avantage concurrentiel dans un marché émergent : Les entreprises agroalimentaires en Algérie, Thèse de doctorat, Montpellier SupArgo, 2008.
- ❖ CRUZ (J) : Entreprise et stratégie : Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs. Quels choix et déploiements stratégiques pour améliorer la compétitivité, Travail de bachelor, Haute Ecole de Gestion de Genève HEG, 2009
- ❖ FEKIR (S) : L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise : état de la question et pratiques en Algérie, Mémoire de Magistère en Management commercial, Institut National de Commerce (INC), 2009.
- ❖ HADDAD (N) : Les déterminants du choix stratégique des entreprises touristiques, Mémoire de Master, Université de Tunis El Manar, 2006.
- ❖ LAZANIAINA (L) : Les enjeux des SI stratégiques : Analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lyon, 2005.
- ❖ MICHEL (S) : Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux 4, 2011.
- ❖ THEVENET (L-H) : Proposition d'une modélisation conceptuelle d'alignement stratégique : La méthode INSTAL, Thèse de Doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2009.
- ❖ YANNIS (G) : Système d'information et stratégie dans le transport : Le cas du transport Express, Thèse Doctorat, Ecole national des ponts et chaussées, 1993.

SITES INTERNET

- ❖ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-dentreprise-definition-mise-en-place/>
- ❖ <https://www.mbdconsulting.ch/publications/notions-essentielles-strategie>
- ❖ <https://www.petite-entreprise.net/P-2449-136-G1-definition-de-strategie.html#:~:text=Une%20strat%C3%A9gie%20est%20la%20mani%C3%A8re,et%20apporter%20des%20r%C3%A9sultats%20positifs.>
- ❖ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-de-lentreprise/>
- ❖ <https://www.esam-ecoles.com/glossaire/management-strategique>
- ❖ <http://www.powerslide.io/blog/impact-management-strat%C3%A9gique-entreprise-definition>

- ❖ <https://www.petite-entreprise.net/P-3079-81-G1-l-information-dans-l-entreprise.html>
- ❖ <https://www.maxicours.com/se/cours/les-roles-et-les-caracteristiques-de-l-information/>
- ❖ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/diagnostic-strategique-definition-utilite-realisation/>
- ❖ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/diagnostic-externe.htm>
- ❖ <https://www.victanis.com/fr/blog/diagnostic-strategique-externe-interne-developpement-international#:~:text=Le%20diagnostic%20strat%C3%A9gique%20interne%20permet,de%20marque%20et%20sa%20notori%C3%A9t%C3%A9.>
- ❖ <https://economy-pedia.com/11035977-information-system>
- ❖ [https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/systeme-information/#:~:text=syst%C3%A8me%20d'information%20%3F-,Syst%C3%A8me%20d'information%20%3A%20d%C3%A9finition,\(administration%20C%20entreprise%E2%80%A6\).](https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/systeme-information/#:~:text=syst%C3%A8me%20d'information%20%3F-,Syst%C3%A8me%20d'information%20%3A%20d%C3%A9finition,(administration%20C%20entreprise%E2%80%A6).)
- ❖ <https://openclassrooms.com/fr/courses/2100086-decouvrez-le-monde-des-systemes-dinformation/5195891-identifiez-les-4-fonctions-du-systeme-d-information>
- ❖ <https://fr.acervolima.com/composants-du-systeme-d-information/>
- ❖ <https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/>
- ❖ <https://jobisyou.com/integration-d-un-systeme-d-information-role-et-enjeux-pour-l-entreprise>

MOTEURS DE RECHERCHE

- ❖ www.google.com

ANNEXES

Annexe 1

GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien Est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser sur les thèmes à aborder lors d'une entrevue (entretien). Il est structuré selon le type d'entretien mené. Il peut prendre part entre autre la forme d'une succession de questions inscrites dans un document (Gespard, 2021).

1. Quels sont les boissons récemment lancées ou les nouveautés de SARLSPC GB ?

Concernant les boissons récemment lancées on peut citer :

- ❖ Eau fruitée gazéifiée au jus de grenade 1 L.
- ❖ Eau fruitée gazéifiée au jus de grenade 1L.
- ❖ Soda gout Melon Pomme vert 1 L

2. Quel est le système d'information lié au processus de lancement de ces nouvelles boissons ?

Il est constitué de plusieurs services : Conseil administratif, service marketing, service développement, service ordonnancement, production, service commercial, expédition.

3. Quels sont les outils que votre entreprise privilégie lors du processus de développement de ces nouvelles boissons ?

- ❖ Etude de marché.
- ❖ La matrice SWOT.
- ❖ La roue de créativité.
- ❖ L'évaluation et l'appréciation des produits par le consommateur.

4. Comment l'entreprise fait-elle son diagnostic stratégique et avec quels outils ?

- ❖ Le SWOT.
- ❖ Les 5 forces de Porter.
- ❖ La matrice BCG.
- ❖ La chaîne de valeur.
- ❖ La Matrice ADL.
- ❖ La méthode PESTEL.

5. Comment l'entreprise fait-elle connaître ces produits ?

Grace à l'entreprise SARL Verdigo : Créé principalement pour garantir la prestation et la vente des différents produits de TOUDJA.

La Sarl Verdigo est constitué principalement :

- ❖ Directeur Commercial.
- ❖ Responsables Régionaux.
- ❖ Service clientèle.
- ❖ Facturiers.
- ❖ Service expédition.
- ❖ Marchandiseur.

Sans oublier le travail fourni par le Service Marketing : exploitation des réseaux sociaux leurs pleins potentiel, Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn.

6. Selon l'évolution des ventes des produits lancés, nous avons remarqué un écart défavorable en comparaison avec les chiffres prévisionnels concernant la boisson ROMANA et un écart favorable concernant la boisson MUSKA, quelle est selon vous l'explication à cette situation ?

Selon les dernières statistiques fournies par le service commercial, la boisson MUSKA a bien pris sa place dans le marché des boissons gazéifiée par rapport à ROMANA pour plusieurs raison :

- ❖ Pas de concurrent pour la MUSKA.
- ❖ La boisson ROMANA s'est confrontée à plusieurs concurrents de mêmes type comme BONA , ARWA , Stars , Aqua Fine et surtout Schweppes la plus venue dans le marché des boissons selon plusieurs experts.
- ❖ La quantité produite des deux gammes est limité à 80 palettes (74400 bouteilles) pour chaque parfum (MUSKA et ROMANA) et ce durant le mois de ramadhan. et selon notre responsable de ventes, cela est peu pour se positionner sur le marché de la boisson.

Annexe 2

05/06/2022 16:32

INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

	République Algérienne Démocratique et Populaire الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية Ministère de l'Industrie et des Mines	Code R1-FO/01	
	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle	Edition 1	Page 1/1

QUITTANCE DE TAXE



DATE	N°
------	----

Nom du demandeur: SAR

Adresse : 4 chemins

Nom et adresse du mandataire SMAIL MAOUCHE

Objet de la demande : Dépôt de la marque M موسكا

CODE	DESIGNATION	NOMBRE	MONTANT	TOTAL
746-01	TAXE DE DEPOT AVEC REVENDICATION DE COULEUR	1	15000	15000
746-02	TAXE PAR CLASSE DE PRODUITS OU DE SERVICE	45	2000	90000
			TOTAL	105 000.00 DA

Arrête la présente quittance à la somme de : Cent cinq mille Dinars et zero Centimes

_RV CNEP N° :

_Chèque N° :

العنوان : 42 شارع العربي بن مهدي الطابق الثاني و الثالث. B.P 403 - Alger
ص.ب 403 الجزائر

Fax : (021) 73 55 81 / 73 96 44 : الفاكس ♦ Tel : (021) 73 01 42 / 73 23 58 / 73 57 74 : الهاتف Web : www.inapi.org ♦ Email :
info@inapi.org (mailto:info@inapi.org)

Annexe 3

05/06/2022 16:32

INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

	République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de l'Industrie et des Mines	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الوزارة الصناعية	Code R1-FO/01
	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle		Edition 1

DEMANDE D'ENREGISTREMENT D'UNE MARQUE

La durée de protection est de dix ans, à compter de la date du dépôt. Elle peut être renouvelée pour une même période (cf. Article 05 de l'ordonnance n° 03-06 du 19 juillet 2003, relative aux marques).

(731) DEPOSANT - Nom & Prénom (ou dénomination) Adresse :

SAR / 4 chemins / Bejaia

(842) Nature Juridique : SARL

(740) MANDATAIRE (s'il y a lieu) Nom et adresse

SMAIL MAUCHE 4 chemins Bejaia

(591) Couleurs revendiquées (Combinaison, disposition)

grenat et Vert

(511) Produits ou services désignés par la marque (45)

1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11;12;13;14;15;16;17;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;28;29;30;31;32;33;34;35;36;37;38;39;40;41;42;43;44;45

(540) Marque

موسكا
Muska

موسكا

(566) Traduction : MUSKA

Cadre réservé à l'INAPI

Signature (Cachet)

Alger le : 02/06/2022

Code de la demande : TM/2020/72766

العنوان : 42 شارع العربي بن مهيدي الطابق الثاني و الثالث. ص.ب 403 الجزائر - Adresse : 42, Rue Larbi Ben M'Hidi - 2ème et 3ème étage - B.P 403 - Alger

Fax : (021) 73 55 81 / 73 96 44 • الفاكس : Tel : (021) 73 01 42 / 73 23 58 / 73 57 74 • الهاتف : Web : www.inapi.org • Email : info@inapi.org (mailto:info@inapi.org)

Annexe 4

Nouvelle Boisson Eau Fruitée Gazéifiée au jus de Raisin blanc

« MUSKA »



Nouvelle Boisson Eau Fruitée Gazéifiée au jus de Grenade « ROMANA »



Annexe 6

PRODUIT DE TOUDJA

Eau de source Toudja 1.5 L et 0.5 L



Jus de fruits 25 cl – verre



Annexe 7

Boisson fruitée pasteurisée PACK 2L



Boisson fruitée pasteurisée PACK 1L



Annexe 7

BOISSONS GAZEUSE PET 1L



BOISSONS GAZEUSE PET 33 CL



Annexe 7

SET TOUDJA	Prévisionnel ANNUEL			Contribution Produit				
	PET MINIRALE	Unité	Semi	C.A(H.T)	Taux	unité	Semi	C.A. (H.T)
	EM 1.5 L	33196800	2412	627670588	50,05%	33196800	1400,87	627670588
EM 0.5L	23961600	260094107		41,92%	23961600	1011.13	260094107	
				100,00%	57158400	2412,00	887764695	

GB PACK	ELOPACK 2L		475					
	Orange	945014		174708545	17,27%	945014	82,03	174708545
	Pêche abricot orange	1097464		202892563	20,06%	1097464	95,27	202892563
	Pêche mangue	1188901		219796905	21,73%	1188901	103,20	219796905
	Cocktail agrumes	655436		121173072	11,98%	655436	56,90	121173072
	Cocktail fruits	868789		160616535	15,88%	868789	75,42	160616535
	Fruits rouge	716285		132422400	13,09%	716285	62,18	132422400
				100,00%	5 471 891	474.99	1 011 610 019	

Résumé

TABLE DE MATIERE

Table des matières	
Introduction Générale.....	1
Introduction	4
1. La stratégie dans l’histoire.....	4
1.1 Adéquation stratégique :.....	4
1.1.1 Le modèle SWOT.....	4
1.1.2 Réactions des consultants :.....	7
1.1.3 L’avantage concurrentiel.....	8
1.2 L’intention stratégique	9
2. De la définition à la mise en œuvre de la stratégie :.....	11
2.1 La polysémie de la stratégie d’entreprise	11
2.2 Le processus stratégique :.....	13
3. La stratégie dans différents contextes	14
3.1 Petites et moyennes entreprises :	14
3.2 L’entreprise multinationale :	17
3.3 Les producteurs de biens et services :	18
3.4 La stratégie dans le secteur public :.....	18
Conclusion.....	21
Introduction	22
1. Diagnostic stratégique et alignement stratégique.....	22
1.1. Diagnostic stratégique	22
1.1.1. La segmentation stratégique :	24
1.1.1.1. Le diagnostic stratégique interne :	24
a. Le diagnostic interne par la chaîne de valeur :	25
b. Le diagnostic interne par les ressources et compétences :.....	27
1.1.1.2. Le diagnostic stratégique externe :	28
a. L’analyse de la macro environnement avec la matrice PESTEL :.....	30
b. L’analyse du micro environnement avec les forces de PORTER :	30

Résumé

1.1.2.	Le choix et la mise en œuvre de la stratégie :	31
1.1.2.1.	Les voies de développement stratégique :	32
1.1.3.	Les stratégies de confortement/expansion :	32
1.1.4.	Le rôle du diagnostic stratégique :	32
1.1.4.1.	Le rôle du diagnostic stratégique interne :	32
1.1.4.2.	Le rôle du diagnostic stratégique externe :	32
1.2.	Alignement stratégique	33
1.2.1.	Les quatre modèles d'alignement stratégique :	33
1.2.2.	L'alignement stratégique des systèmes d'information :	35
1.2.3.	Le rôle de L'alignement stratégique des systèmes d'informations :	35
2.	Le système d'information dans l'entreprise	37
2.1.	Les composants du système d'information :	37
2.2.	Le fonctionnement d'un système d'information :	38
2.3.	Les systèmes d'information les plus importants :	39
3.	Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique	40
3.1.	Irruption des systèmes d'informations dans le champ stratégique d'entreprise	40
3.1.1.	L'irruption des immatériels dans la réflexion stratégique :	40
3.1.2.	L'introduction du système d'information dans la gestion d'entreprise :	40
3.1.3.	Le système d'information dans la stratégie d'entreprise :	40
3.2.	Le système d'information et l'approche fondée sur les ressources	41
3.2.1	TIC et l'avantage concurrentiel :	41
3.2.2.	La complémentarité des ressources :	42
4.	Le SI et le développement stratégique de l'entreprise	44
4.1.	Le système d'information convoyeur de la stratégie :	44
4.2.	Ordre de priorité stratégie/système d'information :	44
4.2.1.	La stratégie d'entreprise précède le système d'information :	44
4.2.2.	Le système d'information précède la stratégie d'entreprise :	45
4.2.3.	Vers un renouvellement entre la stratégie d'entreprise et le système d'information :	45
Conclusion.....	47

Résumé

Introduction	68
1. Notion du nouveau produit :	68
1.1. La classification des produits	69
1.2. Les types de nouveaux produits	70
1.3. Propriétés d'un produit.....	71
1.4. Le cycle de vie d'un produit :.....	71
2. Mécanismes d'intégration de la créativité au sein d'une entreprise	74
3. Processus de lancement d'un nouveau produit	77
3.1. Les études de marché	77
3.2. La démarche préliminaire de l'étude de marché	78
3.2.1. Les études qualitatives	78
3.2.2. Les études quantitatives	81
3.3. Les étapes de lancement d'un nouveau produit :	83
Conclusion.....	87
Introduction	88
1. Historique de la société TOUDJA	88
2. Part du marché de TOUDJA	91
3. L'organisation structurelle de l'entreprise.....	93
Introduction	98
1. La matrice SWOT et la roue de créativité de la société TOUDJA	99
1.1. La matrice SWOT.....	99
1.2. La roue de créativité	100
2. Processus de lancement de deux nouveaux produits « MUSKA » & « ROMANA » dans la société TOUDJA	101
3. Les stratégies de lancement de MUSKA et ROMANA de TOUDJA	106
4. Le système d'information dans le lancement d'un nouveau produit :.....	113
Conclusion.....	117
Conclusion Générale	118

Résumé

Abstract

Pour toute entreprise qui se dit compétitive, une innovation continue en termes de collecte et d'utilisation d'un système d'information est incontournable. L'objectif de ce thème est de nous permettre de mieux entourer la relation existante entre la stratégie de lancement d'un produit et le système d'information appliqué. En effet, l'environnement économique international connaît depuis plusieurs années une augmentation et une dynamique importante qui est née du développement rapide des technologies de l'information et de la communication. Compte tenu de la croissance de la technologie et l'accessibilité de l'information, un système d'information est plus que crucial pour gérer les dimensions principales visant à atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, pour cela ce mémoire fait office de recherche dans la relation théorique entre le système d'information de l'entreprise et le lancement d'un nouveau produit, et fait l'objet d'une étude empirique au sein de la société TOUDJA afin d'éventuellement confirmer les éloges de l'entretien d'un bon système d'information.

Mots clés :

Développement stratégique, lancement, système d'information, lancement d'un nouveau produit.

Summary

For any company that claims to be competitive, continuous innovation in terms of collecting and using a tough information system is essential. The objective of this theme is to allow us to better surround the existing relationship between the strategy of launching a product and the information system applied; indeed, the international economic environment has known for several years an increase and a dynamic importance that has arisen from the rapid development of information and communication technologies. Given the growth of technology and the accessibility of information, an information system is more than crucial to manage the main dimensions aimed at achieving business objectives. Indeed, for this this thesis serves as a research in the theoretical relationship between the information system of the company and the launch of a new product, and is the subject of an empirical study within the company TOUDJA. In order to possibly confirm the praise of the maintenance of a good information system.

Résumé

Key words

Strategic development, launch, information system, release of a new product.