

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

**École Nationale supérieure de Management**

**ENSM. P.U. Koléa**



**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Thème**

**L'impact de la stratégie hybride sur la compétitivité de  
l'entreprise VENUS-SAPECO**

**Présenté par l'étudiant :**

**MOHAMMED AZIZI  
Yacine**

**Encadré par :**

**Dr. AMOKRANE Mustapha**

**ANNEE 2017-2018**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

**École Nationale supérieure de Management**

**ENSM. P.U. Koléa**



**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Thème**

**L'impact de la stratégie hybride sur la compétitivité de  
l'entreprise VENUS-SAPECO**

**Présenté par l'étudiant :**

**MOHAMMED AZIZI  
Yacine**

**Encadré par :**

**Dr. AMOKRANE Mustapha**

**ANNEE 2017-2018**



## **Résumé :**

Cette présente étude vise à mettre en évidence l'effet de l'application de la stratégie hybride sur la compétitivité de l'entreprise, et dans ce cadre nous avons insisté tout d'abord sur la présentation des différentes stratégies concurrentielles, afin de faciliter la compréhension du rôle de l'application de deux stratégies concurrentielle en même temps et son importance sur l'amélioration de la compétitivité d'entreprise.

Notre travail de recherche repose sur des bases théoriques qui ont pour but d'éclairer les différents concepts de la stratégie d'entreprise, de définir la notion de la stratégie hybride, plus précisément d'insister sur la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation comme base pour l'application de la stratégie hybride.

Sur le plan pratique, notre travail a été réalisé au sein de l'entreprise VENUS SAPECO, et dans le but d'atteindre les objectifs fixés au début de la recherche, nous avons utilisé l'entretien pour collecter les données nécessaires et sur la base desquelles nous avons analysé l'application de deux stratégies concurrentielles (domination par les couts et différenciation), et mis en évidence sur leurs apports sur la compétitivité de l'entreprise.

Cette enquête a permis de relever un ensemble de résultats qui ont montré que l'application des deux stratégies concurrentielles à la fois a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise, ces deux stratégies sont la domination par les couts et la différenciation, sachant que la stratégie de domination par les couts est liée avec la compétitivité prix et la stratégie de différenciation est liée avec la compétitivité hors prix. Finalement nous somme arrivé grâce à ces résultats à comprendre que l'application de la stratégie hybride qui consiste mettre en place à la fois une domination par les coûts et une différenciation est un atout pour la compétitive de l'entreprise et cela à partir de son effet sur la compétitivité prix et hors prix en même temps.

**Mots clés :** stratégie d'entreprise, stratégies concurrentielles, domination par les coûts, différenciation, stratégie hybride, compétitivité.

## **Summary :**

This study aims to highlight the effect of the application of the hybrid strategy on the competitiveness of the company, and in this context we insisted first of all on the presentation of the various competitive strategies, in order to facilitate the understanding of the role of the application of two competitive strategies at the same time and its importance on the improvement of the competitiveness of the company.

Our research work is based on theoretical bases which aim to clarify the different concepts of business strategy, to define the notion of hybrid strategy, more precisely to insist on the strategy of cost domination and the strategy of differentiation as a basis for the application of hybrid strategy.

On a practical level, our work was carried out within the company VENUS SAPECO, and in order to achieve the objectives set at the beginning of the research, we used the interview to collect the necessary data and on the basis of which we analyzed the application of two competitive strategies (cost domination and differentiation), and highlighted their contributions on the competitiveness of the company.

This survey revealed a set of results that showed that the application of both competitive strategies has a positive effect on the competitiveness of the company, these two strategies are cost dominance and differentiation, knowing that the cost dominance strategy is linked with price competitiveness and the differentiation strategy is linked with non-price competitiveness. Finally, thanks to these results, we have come to understand that the application of the hybrid strategy, which consists in implementing both cost domination and differentiation, is an asset for the company's competitiveness, based on its effect on price and non-price competitiveness at the same time.

Keywords: business strategy, competitive strategies, cost dominance, differentiation, hybrid strategy, competitiveness.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير تطبيق الاستراتيجية الهجينة على القدرة التنافسية للشركة، وفي هذا السياق ركزنا أولاً على تقديم استراتيجيات تنافسية مختلفة، من أجل تسهيل فهم دور تطبيق استراتيجيتين متزامنتين في نفس الوقت وأهميته على تحسين القدرة التنافسية للأعمال.

يعتمد عملنا البحثي على أسس نظرية تهدف إلى إلقاء الضوء على المفاهيم المختلفة لاستراتيجية الشركة، لتحديد مفهوم الاستراتيجية المختلطة، وبشكل أكثر تحديداً للإصرار على استراتيجية السيطرة على التكاليف واستراتيجية التمايز كقاعدة لتطبيق الاستراتيجية المختلطة.

من الناحية العملية، تم عملنا داخل شركة Venus-Sapeco، ومن أجل تحقيق الأهداف المحددة في بداية البحث، استخدمنا المقابلة لجمع البيانات الضرورية وعلى أساسها قمنا بتحليل تطبيق الاستراتيجيتين التنافسية (هيمنة التكلفة والتمايز)، وسلطت الضوء على مساهماتها في القدرة التنافسية للشركة.

وكشف هذا الاستطلاع عن مجموعة من النتائج التي أظهرت أن تطبيق الاستراتيجيتين التنافسية لهما تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للشركة، وهاتان الاستراتيجيتان هما السيطرة على التكاليف والتمايز، مع العلم ترتبط استراتيجية السيطرة على التكاليف بالقدرة التنافسية للسعر وترتبط استراتيجية التمايز بالقدرة التنافسية غير السعرية. أخيراً وصلنا بفضل هذه النتائج لنفهم أن تطبيق الاستراتيجية المختلطة التي تتكون من إقامة هيمنة في نفس الوقت على التكاليف والتمايز هو أحد الأصول للتنافسية للشركة وذلك من التأثير على السعر والقدرة التنافسية غير السعرية في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية الشركة، الاستراتيجيات التنافسية، قيادة التكلفة، التمايز، الإستراتيجية المختلطة، القدرة التنافسية.

## REMERCIEMENTS

*Je tiens à exprimer en premier lieu toute ma reconnaissance et mes sincères remerciements à monsieur AMOKRANE MUSTAPHA, notre encadreur, qui nous a aidé, et orienté au cours de la réalisation de cette recherche.*

*Nos remerciements s'adressent en deuxième lieu à tous les dirigeants de l'entreprise VENUS-SAPECO qui ont contribué par leur soutien à mener cette étude, surtout monsieur MOULA Mourad et son fils monsieur MOULA Kamel pour leur accueil chaleureux et pour m'avoir accepté en tant que stagiaire au sein leur entreprise, sans oublier monsieur DJEFEL Mohammed lamine responsable de management de qualité, monsieur BENSABAI assistant du DG chargé du contrôle de gestion , monsieur BOUSSMEL directeur des finances et madame YOUNICI Neserine responsable Marketing.*

*Nous remercions également nos enseignants à ENSM pour leurs efforts fournis tout au long de ces deux dernières années.*

*Nous adressons nos remerciements à Madame la directrice Pr. Hasna Amina MESSAÏD pour les efforts qu'elle a déployés pour la réussite et*

*l'épanouissement des étudiants de l'école nationale supérieure de management.*

# TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Résumé .....                                                                                                            | i    |
| Summary .....                                                                                                           | ii   |
| ملخص .....                                                                                                              | iii  |
| REMERCIEMENTS.....                                                                                                      | iv   |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                                                | v    |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                                                | viii |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                                                 | ix   |
| LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....                                                                        | x    |
| • Introduction générale : .....                                                                                         | 2    |
| Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise (pure et hybride).....                                          | 7    |
| 1.1. La stratégie de l'entreprise.....                                                                                  | 7    |
| 1.1.1. La stratégie d'entreprise et son importance .....                                                                | 8    |
| 1.1.1.1. Définition.....                                                                                                | 8    |
| 1.1.1.2. L'importance de la stratégie d'entreprise.....                                                                 | 9    |
| 1.1.2. La démarche stratégique .....                                                                                    | 10   |
| 1.1.2.1. Qu'est-ce que la démarche stratégique .....                                                                    | 10   |
| 1.1.2.2. Les étapes de la démarche stratégique .....                                                                    | 10   |
| 1.2. La stratégie d'Hybride : un choix stratégique créateur de la valeur.....                                           | 24   |
| 1.2.1. Fondements théoriques de la stratégie concurrentielle pure : .....                                               | 24   |
| 1.1.1. La stratégie hybride : .....                                                                                     | 28   |
| 1.2.2.1 Définition de la stratégie hybride.....                                                                         | 31   |
| 1.2.2.2. Les facteurs de succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement de marché moderne : ..... | 32   |
| 1.2.2.3 Les types de la stratégie hybride : .....                                                                       | 33   |
| Conclusion du chapitre : .....                                                                                          | 35   |
| Chapitre 02 : La compétitivité et sa relation avec les stratégies concurrentielles .....                                | 37   |
| 2.1. Généralités sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel .....                                                 | 38   |
| 2.1.1. La compétitivité : .....                                                                                         | 38   |
| 2.1.1.1. Définition : .....                                                                                             | 38   |
| 2.1.1.2. Les éléments de compétitivité : .....                                                                          | 39   |
| 2.1.2. L'avantage concurrentiel : .....                                                                                 | 41   |
| 2.1.2.1. L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût : .....                                                      | 42   |
| 2.1.2.2. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité : .....                                                   | 43   |

|          |                                                                                                                                 |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.3. | L'avantage concurrentiel basé sur la technologie :                                                                              | 44 |
| 2.1.3.   | Les facteurs et les caractéristiques de la compétitivité d'une entreprise :                                                     | 44 |
| 2.1.3.1. | Les facteurs techniques et économiques comprennent :                                                                            | 45 |
| 2.1.3.2. | Les facteurs commerciaux :                                                                                                      | 45 |
| 2.1.3.3. | Les facteurs réglementaires :                                                                                                   | 45 |
| 2.1.4.   | Les niveaux de la compétitivité                                                                                                 | 47 |
| 2.1.5.   | Typologie de la compétitivité :                                                                                                 | 48 |
| 2.1.5.1. | La compétitivité-prix :                                                                                                         | 48 |
| 2.1.5.2. | La compétitivité hors-prix (structurelle) :                                                                                     | 49 |
| 2.1.6.   | L'évaluation de la compétitivité :                                                                                              | 50 |
| 2.1.6.1. | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché :                                                   | 51 |
| 2.1.6.2. | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de rentabilité :                                                      | 52 |
| 2.1.6.3. | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de productivité :                                                     | 53 |
| 2.2.     | La relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise :                                                    | 54 |
| 2.2.1.   | La compétitivité de l'entreprise en fonction de la stratégie de dominations par les coûts :                                     | 54 |
| 2.2.2.   | La stratégie de différenciation et la compétitivité :                                                                           | 56 |
| 2.2.3.   | La stratégie hybride et la compétitivité :                                                                                      | 57 |
|          | Conclusion du chapitre :                                                                                                        | 59 |
|          | <b>Chapitre 03 : Cas pratique : l'application de la stratégie hybride et son effet sur la compétitive de l'entreprise VENUS</b> | 61 |
| 3.1.     | Présentation de l'entreprise VENUS :                                                                                            | 61 |
| 3.1.1.   | Fiche signalétique de l'entreprise VENUS :                                                                                      | 62 |
| 3.1.2.   | Positionnement géographique :                                                                                                   | 62 |
| 3.1.3.   | Historique sur l'entreprise VENUS :                                                                                             | 62 |
| 3.1.4.   | Produits fabriqués :                                                                                                            | 63 |
| 3.1.5.   | Les sites de productions :                                                                                                      | 63 |
| 3.1.6.   | L'organisation de l'entreprise :                                                                                                | 64 |
| 3.1.7.   | Évolution d'effectif de laboratoires VENUS :                                                                                    | 68 |
| 3.1.8.   | L'activité, les objectifs de l'entreprise :                                                                                     | 68 |
| 3.1.9.   | Les exportations de l'entreprise :                                                                                              | 70 |
| 3.1.10.  | Les concurrents de l'entreprise :                                                                                               | 71 |
| 3.1.11.  | L'analyse SWOT de l'entreprise :                                                                                                | 72 |
| 3.2.     | L'enquête :                                                                                                                     | 75 |
| 3.2.2.   | La relation de la stratégie hybride avec la compétitivité de l'entreprise VENUS :                                               | 76 |
| 3.2.2.1. | Outils de la différenciation par qualité :                                                                                      | 77 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2.2. Évolution des quantités vendues en Volume et en valeur des différents produits : . | 80  |
| 3.2.2.3. Les parts de marché de l'entreprise VENUS :.....                                   | 88  |
| 3.2.2.4. La rentabilité par rapport aux investissements de l'entreprise VENUS : .....       | 89  |
| Conclusion du chapitre :.....                                                               | 90  |
| • Conclusion générale :.....                                                                | 92  |
| • Bibliographie : .....                                                                     | 95  |
| Annexes.....                                                                                | 98  |
| Table des matières.....                                                                     | 105 |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tableau 1:Les axes de la compétitivité de l'entreprise. ....</b>                                     | <b>39</b> |
| <b>Tableau 2:Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché.<br/>.....</b> | <b>52</b> |
| <b>Tableau 3:Les facteurs de la compétitivité liés avec la stratégie hybride.....</b>                   | <b>58</b> |
| <b>Tableau 4: L'évolution de nombre d'effectifs.....</b>                                                | <b>68</b> |
| <b>Tableau 5: Les pays d'exportation de venus 2007-2014.....</b>                                        | <b>70</b> |
| <b>Tableau 6:Les forces et les faiblesses des concurrents de venus. ....</b>                            | <b>72</b> |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1:Les deux perspectives de diagnostic stratégique. ....                                          | 12 |
| Figure 2:Les 5 forces (+1) de Porter. ....                                                              | 13 |
| Figure 3:La structure de la chaîne de valeur. ....                                                      | 16 |
| Figure 4: les trois stratégies génériques de porter. ....                                               | 25 |
| Figure 5:l'enlèvement dans la voie moyenne. ....                                                        | 28 |
| Figure 6: Le modèle de l'horloge stratégique (d'après K. Bowman). ....                                  | 29 |
| Tableau 1:les axes de la compétitivité de l'entreprise. ....                                            | 39 |
| Figure 7:carré de la compétitivité. ....                                                                | 40 |
| Tableau 2:Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché.<br>.....         | 52 |
| Tableau 3:les facteurs de la compétitivité liés avec la stratégie hybride. ....                         | 58 |
| Tableau 4: l'évolution de nombre d'effectifs. ....                                                      | 68 |
| Tableau 5: les pays d'exportation de venus 2007-2014. ....                                              | 70 |
| Tableau 6:les forces et les faiblesses des concurrents de venus. ....                                   | 72 |
| Figure 8:la roue de l'amélioration continue de l'entreprise VENUS. ....                                 | 79 |
| Figure 9:évolution des ventes du shampoing. ....                                                        | 80 |
| Figure 10:évolution des ventes de crème. ....                                                           | 81 |
| Figure 11:évolution des ventes de GEL DOUCHE. ....                                                      | 81 |
| Figure 12: évolution des ventes de savon liquide. ....                                                  | 82 |
| Figure 13:évolution des ventes de Gel coiffant. ....                                                    | 82 |
| Figure 14:évolution des ventes de Stick. ....                                                           | 83 |
| Figure 15:évolution des ventes de déodorant. ....                                                       | 83 |
| .....                                                                                                   | 83 |
| Figure 16:évolution des ventes du lait et eau de toilette. ....                                         | 84 |
| Figure 17:évolution des ventes du colorant. ....                                                        | 84 |
| Figure 18:évolution des ventes de My color. ....                                                        | 85 |
| Figure 19: évolution des ventes de Laque. ....                                                          | 85 |
| Figure 20: évolution des ventes du dentifrice. ....                                                     | 86 |
| Figure 21: évolution des ventes totales. ....                                                           | 87 |
| Figure 22:valeur et volume des ventes des différents groupes de cosmétiques au marché<br>national. .... | 88 |
| Figure 23:évolution des résultats nets par rapport aux investissements. ....                            | 89 |

## **LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**SAPECO** : Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques

**LGAC** : Initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School :

**Learned, Christensen, Andrews et Guth** qui ont proposé ce modèle

**AFNOR** : L'Association française de normalisation.

**DAS** : Domaine d'activité stratégique

**SWOT** : **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités), **T**hreats (menaces)

**BCG** : Boston Consulting Group

**PESTEL** : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal

**FCS** : Facteur clé de succès

**RBV** : Resource-Based View (Management par les ressources)

**SMI** : Système de management intégré.

**PDCA** : La roue de Deming ; **P**lan (planifier), **D**o (développer), **C**heck (vérifier), **A**ct (agir)

# **Introduction générale**

- **Introduction générale :**

La gestion stratégique est l'apport le plus complet de la gestion moderne d'une organisation, c'est la capacité de transformer le concept de stratégie en un plan économique et productif rentable.

Face à une concurrence acharnée et à une évolution rapide de la situation, les entreprises doivent non seulement se concentrer sur l'état interne des affaires, mais aussi développer une stratégie de comportement à long terme leur permettant de suivre les changements qui se produisent dans leur environnement.

Le processus de développement d'une stratégie pour chaque entreprise est unique, car cela dépend de la position de l'entreprise sur le marché, de la dynamique de son développement, du comportement des concurrents, des caractéristiques de ses produits et services, ainsi que de nombreux autres facteurs.

L'objectif principal de toute entreprise dans une économie de marché est de maintenir et d'étendre ses positions sur le marché, la croissance, ou au moins un bénéfice stable. Cela n'est possible que si nous nous concentrons sur la maximisation des profits, le principal moyen d'y parvenir est d'assurer une compétitivité élevée.

La compétitivité de l'entreprise est un facteur décisif de son succès commercial sur le marché, pour cette raison, l'entreprise concentre un grand effort pour améliorer sa compétitivité.

A cet égard, l'entreprise insiste à faire de bons choix de stratégies concurrentielles, afin de garder son avantage compétitif par rapport à ces concurrents. En effet, elle tend soit vers la domination par les coûts ou vers la différenciation.

Avec les bouleversements qui ont lieu dans le monde, le développement technologique et la mondialisation, l'application d'une seule stratégie concurrentielle est devenue insuffisante pour certains cas d'entreprises, de ce fait les entreprises se sont orientées vers la recherche d'un équilibre entre les deux stratégies concurrentielles, cette action a donné naissance à ce qu'on appelle la stratégie hybride.

Une stratégie hybride est une approche concurrentielle plus efficace qu'une stratégie de domination par les coûts ou une pure stratégie de différenciation, dans des marchés où les acheteurs sont habitués à une forte différenciation des produits, mais sont sensibles aux prix. La raison en est que l'entreprise qui applique la stratégie hybride peut se positionner dans le

segment de prix moyen, en tant que producteur en maintenant la qualité moyenne du produit au prix faible à moyen, et en fabricant des produits de haute qualité à des prix moyens.

Notre thème de recherche porte sur la stratégie hybride et ses apports sur la compétitivité de l'entreprise. Le fait que la stratégie hybride est un sujet rarement étudié, malgré son importance que joue sur l'amélioration de la productivité, la rentabilité et les parts des marchés d'où l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, nous avons choisi d'approfondir l'étude de ce sujet dans le marché algérien.

Dans cette recherche, nous nous basons sur les avantages de la stratégie hybride et ses effets sur l'amélioration de l'avantage compétitif, en aboutissant de mettre en évidence l'importance de l'application de plusieurs stratégies concurrentielles en même temps, en vise en particulièrement de connaître le degré de mixage des deux stratégies et son effet sur la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché en générale et le marché algérien en particulier.

Pour cela, nous avons établi notre étude sur l'entreprise VENUS SAPECO, cette dernière est caractérisée par l'application des stratégies de domination par les coûts et différenciation. A noter que l'entreprise existe sur le marché algérien depuis plusieurs années, ce qui nous a poussé pour la choisir comme cas pratique, afin d'étudier l'effet de l'application de la stratégie hybride sur la compétitivité de l'entreprise.

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

**Comment l'application de la stratégie hybride affecte-t-elle la compétitivité de l'entreprise VENUS ?**

Tout au long de cette étude, nous essaierons de répondre à trois questions :

- À quoi sert une stratégie hybride et comment s'applique-t-elle au sein d'entreprise ?
- Quelle est la relation entre la stratégie de différenciation et la compétitivité d'entreprise ?
- Quelle est la relation entre la stratégie de domination par les couts et la compétitivité de l'entreprise ?

À partir de ces questionnements, nous émettons trois hypothèses :

**Hypothèse principale :** l'application de la stratégie hybride a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise Venus.

**H1 :** l'application de la stratégie de domination par les coûts et la différenciation améliore la productivité de l'entreprise ;

**H2 :** l'application de la stratégie de domination par les coûts et la différenciation améliore les parts de marché de l'entreprise ;

**H3 :** l'application de la stratégie de domination par les coûts et la différenciation améliore la rentabilité de l'entreprise ;

La méthodologie suivie pour affirmer ou infirmer ces hypothèses est basée sur l'analyse des informations collectées au cours de l'enquête qui a été menée au sein de l'entreprise VENUS SAPECO, ces informations ont un rapport avec trois aspects de la compétitivité de l'entreprise : à savoir : la productivité, la rentabilité et les parts de marché. Ces trois aspects sont les facteurs qui déterminent la compétitive de l'entreprise, Pour cela, nous avons insisté sur ces derniers dans le but de savoir quelle est la relation entre l'application de la stratégie hybride et la compétitivité.

Nous avons choisi l'entretien comme outil pour collecter les données nécessaires. Cet entretien a été mené avec plusieurs personnes, avec Monsieur DJEFEL Mohammed lamine responsable de management de qualité, afin de nous fournir des informations sur la différenciation par qualité appliquée par l'entreprise, avec monsieur BOUSSMEL directeur des finances et monsieur BENSABAI assistant du DG chargé du contrôle de gestion , afin d'avoir les différentes informations sur les ventes, les chiffres d'affaires, et la rentabilité, avec madame YOUNICI Neserine responsable Marketing, afin d'avoir des informations relatives avec les parts de marché et madame LAOUER Karima responsable de production pour avoir des informations relatives à la productivité.

À partir de cela, l'intérêt de notre recherche couvre trois points essentiels :

- Mettre en évidence l'importance de la stratégie hybride
- La compréhension du processus d'application de la stratégie hybride
- La compréhension de la relation qui existe entre la stratégie hybride et la compétitivité

Notre étude est limitée par le cas de l'entreprise VENUS, elle a pour but de comprendre d'une manière générale la notion de la stratégie hybride et son effet sur la compétitivité de l'entreprise VENUS, cette limitation explique notre choix d'un seul cas et pas un panel d'entreprise.

Ce choix est justifié par le fait que VENUS est considéré comme l'entreprise algérienne la plus connue dans le domaine du cosmétique d'une part et d'autre part est une entreprise connue depuis longtemps par sa stratégie de domination par les couts et par son application de la stratégie de différenciation au cours de ces dernières années.

Dans le but de saisir l'effet de l'application des deux stratégies concurrentielles pures en même temps par l'entreprise VENUS sur sa compétitivité, nous avons vu qu'il est utile de structurer notre travail en trois chapitres de la façon suivante :

- Le premier chapitre représente un chapitre introductif qui permet de définir la stratégie de l'entreprise, de préciser les différents concepts de bases relatifs à notre thème, en insistant sur la démarche stratégique et les différents choix stratégiques pris par les entreprises.
- Le deuxième chapitre est aussi théorique, intitulé « La compétitivité et sa relation avec la stratégie d'hybride », il sera consacré à la définition de la compétitivité de l'entreprise et décrire ses mesures, ses facteurs et sa relation avec les stratégies concurrentielles.
- Le troisième chapitre, pratique, intitulé « l'application de la stratégie hybride et son effet sur la compétitive de l'entreprise VENUS », portera sur l'étude de cas de notre recherche.

# **CHAPITRE 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise (Pure et hybride)**

## **Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise (pure et hybride)**

La force de la concurrence augmente du jour en jour causé par une économie mondiale plus ouverte. Pour cette raison, l'entreprise doit être préparée afin de rester globalement compétitive. Par conséquent, la discussion sur les stratégies concurrentielles comme une voie vers le succès a été encouragée au cours des dernières années. Et plus précisément, les stratégies concurrentielles génériques, développées par Michael Porter. Ce cadre est lié à l'hypothèse que seules ces stratégies génériques dans leurs formes pures conduiraient à des performances supérieures à la moyenne en compétitivité. En outre, d'autres auteurs ont décrit des modèles de stratégie consistant en des combinaisons de stratégies génériques appelées stratégies combinées ou hybrides bien que ces théories contredisent l'hypothèse de Porter.

Comme la stratégie hybride est la base de notre étude nous avons prévu ce présent chapitre pour éclairer les concepts de bases et présenter quelques généralités sur la stratégie d'entreprise, tout en focalisant sur les stratégies concurrentielles dans leurs états pure et combiné (Hybride). Dans ce cadre, ce premier chapitre sera traité en deux sections :

Première Section : La stratégie de l'entreprise.

Deuxième section : La stratégie d'Hybride : un choix stratégique créateur de la valeur

### **1.1. La stratégie de l'entreprise**

La réflexion stratégique et la gestion stratégique sont l'aspect le plus important de toutes entreprise privée ou organisation du secteur public. De la façon dont elles sont mises en œuvre habilement dépend, le résultat de la performance de l'organisation : soit son succès à long terme ou bien l'échec. Ce chapitre fournit les dispositions de base associées à ces processus, discute les différentes significations du terme « stratégie », ainsi que les niveaux stratégiques de la prise de décision dans des conditions de gestion stratégique réussie. Après avoir déterminé ces niveaux, les liens entre eux sont examinés et finalement la nature des objectifs stratégiques est étudiée, ainsi que l'identification des responsables de leurs formulations et des motivations qui les ont conduits dans un sens et pas dans un autre.

### 1.1.1. La stratégie d'entreprise et son importance

#### 1.1.1.1. Définition

La stratégie est la direction du développement de l'organisation en conformité avec les objectifs fixés, elle est considérée comme une qualité spéciale de la fonction de gestion et les décisions managériales ; une méthode qui permet de contrôler avec plus de compétence.

La notion de la stratégie d'entreprise est composée de deux termes, stratégie et entreprise, la définition de celle-ci est basée sur la signification de la stratégie en général.

Le terme de « la stratégie » a été adopté depuis des milliers des années, l'utilisation de la stratégie a connu ses premières apparitions dans le domaine militaire, tel qu'elle a été intégrée le vocabulaire militaire comme une science de guerre, et un outil d'apprendre le meilleur emplacement et l'utilisation de toutes les forces et moyens militaires.

Selon **BEAUFRE, (A)** (1962) « *l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par le politique* »<sup>1</sup>, selon lui la stratégie militaire renvoie à l'exécution des politiques arrêtées en utilisant les ressources disponibles.

**Sun tzu** est le père de la stratégie de la guerre , le sens la stratégie apparait à travers sa description et son explication des techniques de la guerre a ses soldats, en disant « *Voici la règle de la guerre : si nos forces sont 10 fois celles de l'ennemi, il faut l'encercler ; si elles sont 5 fois, il faut l'attaquer ; si elles sont deux fois plus nombreuses, il faut diviser son armée en deux parties, la première pour l'attaquer de front, la seconde à revers... si elles sont égales aux siennes, nous pouvons batailler, si elles sont légèrement inférieures, nous pouvons éviter l'ennemi ; si elles sont nettement inférieures de tous les points de vue , nous devons nous enfuir au plus vite* »<sup>2</sup>.

En général, la Stratégie est un système de compréhension, des modèles, des constructions mentales, ainsi que des critères pour évaluer l'action et la situation orientée vers l'avenir vers les objectifs et la transition de la situation vers une nouvelle qualité.

La stratégie, en tant que méthode d'action, devient nécessaire dans une situation où il n'y a pas assez de ressources disponibles pour atteindre directement l'objectif principal. L'objectif de la stratégie est d'utiliser efficacement les ressources disponibles pour atteindre l'objectif principal.

<sup>1</sup> BEAUFRE, (André), « vue d'ensemble de la stratégie », in revue politique étrangère, vol.27., n°5, pp.417-446.

<sup>2</sup> Sun, (tzu), l'Art de la guerre,

Dans le cas d'entreprise, la stratégie renvoie à un ensemble des règles régissant l'organisation lors de la prise de décisions managériales destinées à assurer l'accomplissement de la mission et la réalisation des objectifs. La stratégie d'entreprise est caractérisée par sa finalité qui consiste parvenir à une avance concurrentielle qui durera et qui procurera une bonne rentabilité, selon **Michael Porter** (1982) « *la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable* »<sup>1</sup>.

De ce fait, il apparaît que la stratégie d'entreprise fait référence un modèle pour planifier les activités de l'entreprise, en faisant des choix optimaux des ressources disponibles. La stratégie aide à supprimer les éléments inutiles, à mettre en évidence les caractéristiques fondamentales et à mettre en avant les points forts en vue d'atteindre les objectifs fixés préalablement et permettre l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel.

#### 1.1.1.2. L'importance de la stratégie d'entreprise

À partir des définitions précédentes, l'importance de la stratégie d'entreprise se réside dans son efficacité à répartir les ressources, à établir les attentes et à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise, ainsi qu'à accroître la valeur pour les actionnaires.<sup>2</sup>

- L'allocation des ressources : l'importance de la stratégie s'articule autour de limitation des allocations de l'entreprise aux meilleures opportunités d'investissement disponible, et cela à travers une planification des choix d'allocation en fonction des moyens disponibles dans l'entreprise.
- L'établissement des attentes de l'entreprises : le principal rôle de la stratégie d'entreprise est la fixation des objectifs, et les attentes des différentes parties prenantes externes et internes en vue de stimuler la performance qui est un facteur de la réussite de l'entreprise.
- Amélioration de la position concurrentielle : la notion de l'avantage concurrentiel a été mise en évidence par Michael Porter, elle représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents, ces offres permettent l'entreprise à acquérir une bonne position concurrentielle, de ce fait le rôle de stratégie d'entreprise se concentre sur la croissance et la rentabilité à travers la gestion des activités qui visent à déterminer les

<sup>1</sup> Porter, (Michael), Competitive strategy-Choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982.

<sup>2</sup> NORDMEYER, (Billie), Why Is Corporate Strategy Important?, <https://bizfluent.com/info-7959300-corporate-strategy-important.html>, (publiée le 26/09/2017, consultée le 10/01/2018)

entreprises dans lesquelles une entreprise est en concurrence afin d'améliorer sa position concurrentielle.

- Accroître la valeur pour les actionnaires : l'une des principales visions de la stratégie d'entreprise est d'assurer une bonne gestion qui permet aux unités d'affaires à accroître la valeur pour l'investisseur au-delà de la somme de ses actifs physiques et intellectuels, en faisant des choix stratégiques rationnels sur les activités qu'une entreprise envisage de réaliser, l'allocation de ses ressources, l'utilisation des capacités organisationnelles et les avantages compétitifs des unités commerciales.

### 1.1.2. La démarche stratégique

#### 1.1.2.1. Qu'est-ce que la démarche stratégique

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Larned, Christensen, Andrews et Guth, elle se réfère en matière de gestion avant tout à la planification et à la définition des indicateurs assurant le succès à long terme d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Il permet d'évaluer et d'exploiter les atouts et les avantages compétitifs d'une entreprise pour faire face aux menaces et aux dangers qui se forment dans l'environnement externe, ainsi que la capacité de tirer le meilleur parti des opportunités favorables à son développement.<sup>1</sup>

#### 1.1.2.2. Les étapes de la démarche stratégique

##### A. Fixation des buts et des objectifs

La détermination des objectifs et buts est considérée comme l'étape la plus importante dans la démarche stratégique, selon Alfred Chandler la stratégie « *consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* »<sup>2</sup>.

Un objectif se diffère du but, au début de la démarche stratégique les dirigeants doivent déterminer les objectifs les buts de l'entreprise, selon M. Capet. G. cause, et. J. Meunier la notion de l'objectif consiste à faire des préférences qui sous-entendent l'action, il représente des sous-ensembles des buts fixés par les dirigeants.

L'établissement d'objectifs stratégiques permet de passer d'une formulation générale de la mission à des concepts plus spécifiques de réussite, d'efforts et de mesures organisationnelles

<sup>1</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-lcag.html> (page consulté le 25/01/2018)

<sup>2</sup> CHANDLER, (Alfred), (1962), cité par GAFSI, (Mohamed) et al, Exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre : enjeux, caractéristiques et éléments de gestion, Edition Quae, Versailles, 2007, p.229.

pour atteindre les résultats souhaités. Pour réussir, l'entreprise doit être plus inventive, améliorer sa performance financière et sa réputation d'entreprise, ce qui nécessite la concentration de tous les efforts et l'utilisation des capacités de l'entreprise.

### **B. La segmentation stratégique :**

La segmentation stratégique est la deuxième étape de la démarche stratégique, elle est considérée comme fondamentale pour faire l'analyse et le diagnostic, elle a pour but d'évaluer le potentiel sur base des opportunités et des menaces, des forces et faiblesses.

La segmentation stratégique est une pratique de découpage de l'entreprise en entité homogène « domaines d'activités stratégiques DAS » sur le plan interne et externe. Selon Michael Porter le segment stratégique « DAS » est défini comme « *un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement* ». Porter a expliqué que la segmentation s'articule autour le choix de terrain concurrentiel d'entreprise au sein un secteur, elle se base sur quatre variables : la variété des produits, le type de client, le circuit de distribution, la localisation géographique du client.<sup>1</sup> De ce fait le segment stratégique (DAS) regroupe trois critères : La technologie ; aspect produit, le besoin satisfait ; aspect marché, la clientèle ; aspect marché.

### **C. Diagnostic stratégique :**

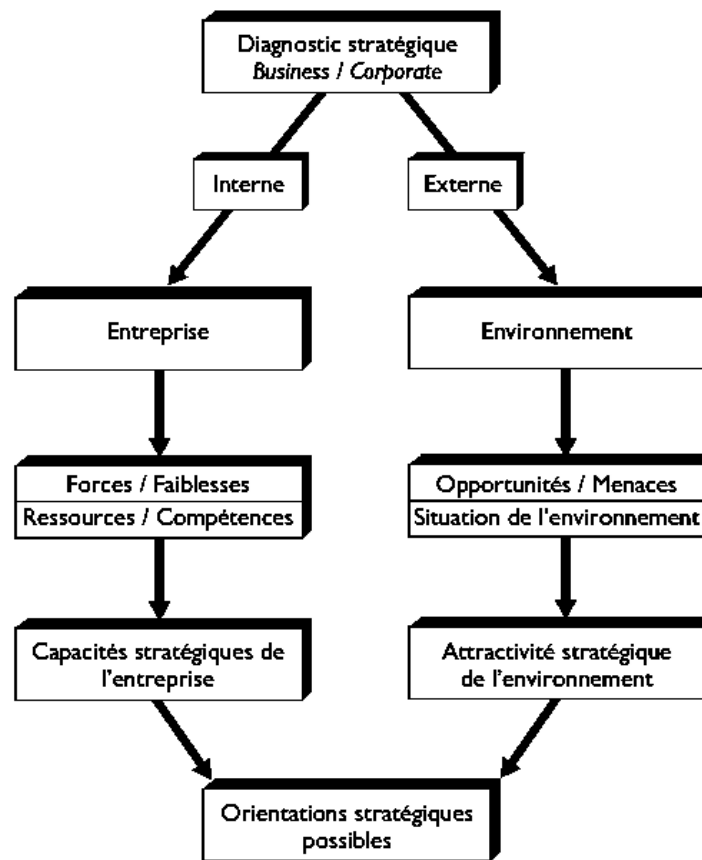
Après la segmentation stratégique du marché en domaine d'activité stratégique (DAS) l'entreprise entame une autre étape aussi importante, c'est l'analyse de son environnement en interne et en externe connu par le diagnostic stratégique comme dit Sun Tzu « *Ceux qui ignorent les conditions géographiques, montagnes, forêts, défilés périlleux, marais, marécages ne peuvent conduire la marche d'une armée* »<sup>2</sup>.

Le diagnostic stratégique est un processus des différents facteurs affectant les choix stratégiques de l'entreprise et leurs exécutions soit en interne ou en externe, comprend tout d'abord, l'analyse de la position stratégique de l'entreprise sur le marché. Pour ce faire, on utilise les méthodes correctes, qui sont réparties parmi elles : l'analyse SWOT, la matrice BCG, la matrice McKinsey.

---

<sup>1</sup> PORTER, (Michael), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the free press, 1985.

<sup>2</sup> Sun, (tzu), l'Art de la guerre,

**Figure 1: Les deux perspectives de diagnostic stratégique.**

Source : Helfer-J.P et al <sup>1</sup>

- **Diagnostic externe :**

L'organisation existe dans le contexte d'un environnement externe complexe, qui comprend de nombreux éléments (politiques, technologiques, sociales et économiques). L'environnement externe subit des changements significatifs, ce qui met devant l'organisation les questions stratégiques les plus importantes. On peut voir son objectif à cerner d'une part les opportunités de développement de l'entreprise, et d'autre part les menaces éventuelles afin de savoir dans quel secteur l'entreprise doit investir ou désinvestir.

Parmi les innombrables facteurs qui caractérisent l'impact de l'environnement externe sur l'organisation, on distingue des différentes analyses tel que :

<sup>1</sup> HELFER, (Jean-Pierre) et al, management stratégique, édition Vuibert, 10ème édition, Paris, 2016, P.87.

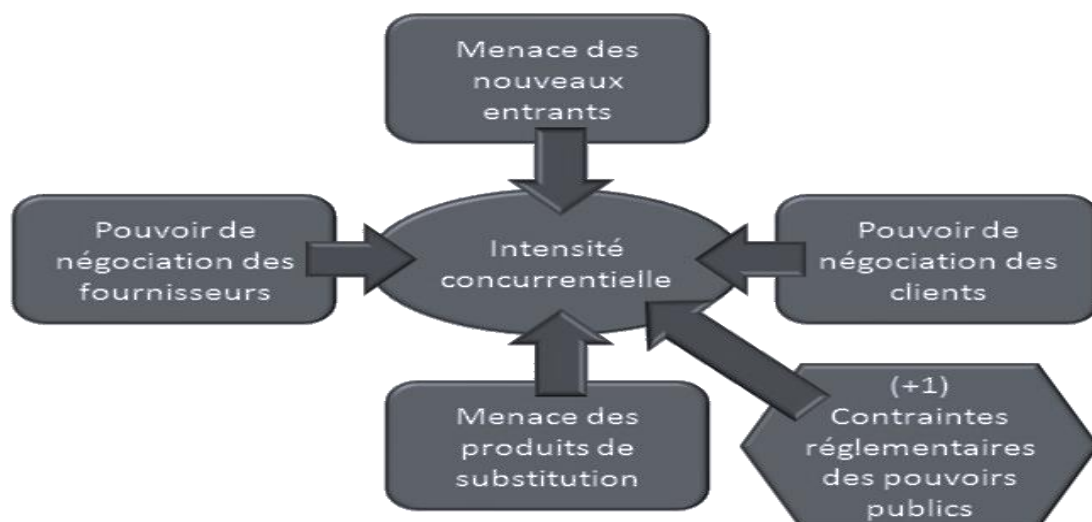
**-Analyse PESTEL** : au regard à l'acronyme que forment six groupes principaux, à savoir les aspects politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologique et légal de l'environnement externe de l'organisation, qui peut affecter ses activités et ses performances.<sup>1</sup>

**-Diamant de porter** : L'étude de Michael Porter sur l'avantage comparatif de 13 pays industrialisés éclaire le rôle des conditions nationales dynamiques et endogènes dans la compréhension des avantages compétitifs internationaux des entreprises. À travers cette analyse Porter a pu expliquer le rôle joué par l'environnement économique, les institutions et la politique du pays pour assurer le succès des entreprises de ce pays, et pour formuler quel est l'avantage du pays dans la lutte concurrentielle,

Le « diamant concurrentiel » de Michael Porter comprend le système d'indicateurs suivant : les conditions des facteurs, les conditions de la demande interne, les industries connexes et de soutien, la structure et la stratégie des entreprises, la concurrence intersectorielle.

**-Les 5 forces (+1) de Porter** : est un modèle conçu pour analyser et comprendre l'environnement en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce d'une industrie. Selon M. Porter l'attrait potentiel de l'industrie est fonction du jeu des forces exercées par cinq grands types acteurs économiques, plus leur intensité est importante moins le secteur sera attractif.<sup>2</sup>

**Figure 2:Les 5 forces (+1) de Porter.**



**Source** : <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>

<sup>1</sup> THOMPSON, (J). et MARTIN, (F). (2010). Gestion stratégique : sensibilisation et changement. 6ème éd. Cengage Learning EMEA, p. 86-88.

<sup>2</sup> PORTER, (Michael), The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Revue de Harvard business. 2008, PP.23-41.

### **-Les facteurs clés du succès :**

Les facteurs de succès clés FCS est un nombre limité des éléments stratégiques pour assurer la réalisation de résultats positifs dans lequel garantit le succès d'une entreprise, une division ou une personne dans une lutte concurrentielle. Autrement dit, ce sont des domaines ou des facteurs sur lesquels concentrer l'attention afin de réussir.<sup>1</sup>

#### **• Diagnostic interne :**

Dans la démarche stratégique, en plus de l'analyse externe de l'environnement qui détermine les opportunités et les menaces, il est nécessaire de prendre en compte aussi l'analyse interne de l'entreprise, est axé sur la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et se caractérise par des évaluations et des conclusions prudentes, son objectif global est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, les restrictions et, en fin de compte, d'élaborer des stratégies soit d'utiliser les avantages existants ou à compenser des désavantages.<sup>2</sup>

### **-Analyse fonctionnelle :**

L'analyse fonctionnelle est une forme de diagnostic interne qui consiste à aborder successivement les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'ensemble de l'entreprise. Selon FILALI Abderrahmane, l'analyse fonctionnelle « *peut concerner les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'entreprise dans son ensemble. À côté des fonctions habituelles (commercial, production, finance, etc.), il convient de ne pas négliger les activités transversales, à savoir le processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle et d'information, dont l'impact sur les performances est grandissant.* »<sup>3</sup>.

L'analyse fonctionnelle se caractérise par trois étapes :

- La détermination des fonctions et les processus à analyser : elle consiste à identifier les fonctions qui vont être analysées, à titre d'exemple : fonction de production, finance, personnel...

<sup>1</sup> MAGAKIAN (Jean-Louis), PAYAUD (Marielle-Audrey), 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, édition Bréal, 2ème édition, Paris, 2002, PP.122-125

<sup>2</sup> HELFER (Jean-Pierre), KALIKA (M) et ORSONI, (J), management stratégique, édition Vuibert, 10 édition, Paris 2016, p.87.

<sup>3</sup> FILALI, (Abderrahmane), l'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de l'entreprise, in revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10) / 2016, pp.120-144.

- la définition des critères d'évaluation : elle consiste à préciser un ensemble de critères pour chaque fonction, sur la base desquelles l'analyse sera faite, par exemple : les critères de la fonction de production sont : Capacité de production, Qualité de la production, Taux de sous-traitance, Âge de la technologie, Age des équipements, Coût de production.
- le mode d'évaluation : cette étape consiste à choisir un type d'évaluation, généralement on distingue trois types : l'évaluation dans l'absolu sans tenir compte de concurrente et de l'environnement, l'évaluation avec la prise en compte des concurrents, l'évaluation avec la prise en compte du concurrent leader.

### **-La chaîne de valeur :**

La présentation de la chaîne de valeur proposée par Michael Porter met en évidence plusieurs activités communes qui peuvent être décomposées en activités plus détaillées (et les compétences correspondant à ces activités) afin d'analyser le processus de création de valeur au sein de l'entreprise, en étudiant ce processus on peut déterminer où l'entreprise est compétitive et où - est vulnérable.

Dans la « chaîne de valeur », les activités de l'entreprise sont divisées en deux parties :

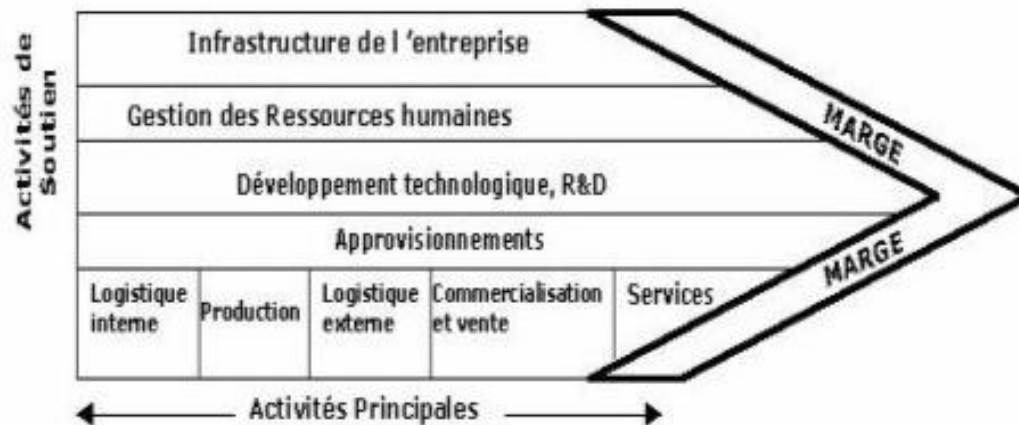
- Activités de base (principales) : sont directement créatrices de valeur et incluent généralement les fonctions Achat, logistique, production ou commercialisation.
- Activités de soutien : sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles. Elles incluent par exemple la fonction finance, gestion des ressources humaines, le développement.

Ainsi, afin d'évaluer réellement les capacités compétitives de l'entreprise, les gestionnaires doivent effectuer 4 actions :

1. Créer une chaîne de valeur pour l'entreprise.
2. Étudier les liens entre les différentes sections de la chaîne, ainsi que les liens avec les fournisseurs et les consommateurs ;
3. Identifier les activités qui sont essentielles pour répondre aux besoins du consommateur et au succès du marché ;
4. Procéder à une évaluation comparative appropriée et voir la contribution de chaque fonction dans la création de valeur.

L'analyse de la chaîne de valeur a pour effet que le renforcement de la compétitivité de l'entreprise dépend entièrement de la capacité des dirigeants à concentrer les ressources et l'expérience dans les domaines d'activité où l'entreprise peut atteindre les meilleurs résultats en desservant ses clients cibles.<sup>1</sup>

**Figure 3: La structure de la chaîne de valeur.**



**Source :** GERRY (Johnson) et All, Stratégique,<sup>2</sup>

### **Approche par les ressources (RBV) :**

L'approche ressource (Resource Based-View) implique l'existence d'un lien entre les ressources de l'entreprise et son succès dans un environnement concurrentiel. Dans le cadre de l'approche par ressources, l'entreprise est considérée comme un ensemble de ressources correspondantes.

Les chercheurs dans le domaine de l'approche des ressources sont Édith Penrose en 1959 puis Jay Berney, ont conclu que le besoin de ressources n'est pas un dérivé de la position de l'entreprise sur le marché, mais que, au contraire, le potentiel de ressources prédétermine une position réussie (ou infructueuse) sur le marché et ont regroupé les ressources en trois grandes catégories sont les ressources de l'entreprise, les ressources stratégiques et les ressources ordinaires.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>GERRY (Johnson) et All, Stratégique, édition Pearson, 7édition, paris 2005, pp.163-165.

<sup>2</sup> Ibid.p.164.

<sup>3</sup> MALTESE (Lionel), Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

#### **D. Définition des choix et des orientations stratégiques :**

À la suite de diagnostic stratégique, l'entreprise dispose des données nécessaires pour prendre des décisions fondamentales liées à la formation du système d'objectifs, et pour choisir la stratégie de développement appropriée, l'un des éléments constitutifs du processus de gestion stratégique d'une organisation. Lors du choix stratégique, la décision finale est prise et qui sera ensuite transformée en programme d'action.

Il y a de telles étapes de choix stratégique <sup>1</sup> :

1. Développement d'options stratégiques. À ce stade, envisager une série d'alternatives qui sont définies, sur la base des objectifs à moyen et à long terme de l'organisation, en analysant les lacunes et les avantages, les opportunités et les menaces de l'environnement externe. Chacune des alternatives est une direction potentielle pour des actions spécifiques de la part de l'organisation. Ici, il est nécessaire de considérer un grand nombre d'options, sinon un risque suffisamment important pour passer à côté des opportunités ou des menaces à l'abri des regards. Le gestionnaire doit se rappeler que le moyen le plus simple n'est pas la meilleure option à long terme, de sorte que les alternatives les plus efficaces dans un aspect stratégique peuvent être des alternatives non évidentes.
2. Évaluation des alternatives. Lorsque le gestionnaire a déjà recueilli beaucoup d'options pour le développement ultérieur, il est nécessaire de commencer l'analyse. Pour choisir l'une des options, les gestionnaires effectuent une évaluation comparative de certains paramètres (production, finances, critères de gestion), mais ils répondent tous à une question générale : par quelle option l'objectif peut-il être atteint. La meilleure option aide à équilibrer les forces et les faiblesses de l'organisation, tente de neutraliser les menaces et utilise les opportunités de l'environnement externe.
3. Décision immédiate sur la stratégie future, développement de projets. Le choix de la stratégie est basé sur les options évaluées, la plus optimale est choisie parmi elles. La direction va adhérer à cette option. L'option peut être compilée à partir d'un ensemble de tâches avec des objectifs provenant de différents aspects des activités de l'organisation ou d'une stratégie globale.

---

<sup>1</sup> CHERCHARA, (Walid), les stratégies des PME : la cas algérien, mémoire de magister en management, option stratégie, université d'Oran, 2012/2013, pp. 37-38.

- **Les différents types de stratégie d'entreprise**

La stratégie se décompose en de nombreuses actions concurrentielles et approches d'affaires, dont dépend la gestion réussie de l'entreprise. En général, la stratégie est un plan de gestion pour une entreprise visant à renforcer ses positions, à satisfaire ses clients et à atteindre ses objectifs.

Il existe 3 typologies de la stratégie d'entreprise

- **Typologie stratégique comportementale :**

Suivant cette typologie, conserver un avantage concurrentiel oblige l'entreprise à prendre des mesures proactives (offensives) et réactives (défensives).<sup>1</sup>

- **La stratégie défensive :**

La stratégie défensive est caractérisée par une approche mesurée, dont l'objectif principal est de maintenir la position actuelle. Les entreprises qui choisissent une stratégie similaire risquent d'être biaisées par des concurrents plus actifs et avancés. En règle générale, les entreprises qui n'ont pas une sécurité financière suffisante pour une offensive tendent vers une pensée défensive. Donc la stratégie défensive consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter une entreprise dominante sur le marché pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle.

- **La stratégie offensive :**

L'offensive est caractérisée par le mouvement dynamique, l'adoption de décisions actives qui mobilisent la concurrence. Créer des avantages dans le segment d'intérêt du marché en examinant les forces et les faiblesses des participants au processus sont les principales caractéristiques de ce type. Des actions actives sont appliquées, des sommes considérables sont investies dans le développement et l'introduction de nouveaux produits et méthodes. Au contraire à la stratégie défensive, la stratégie offensive a pour but d'assurer la croissance de l'entreprise et le développement de ses parts de marché en vue d'acquérir une position concurrentielle voisine ou meilleure de celle de leader. L'entreprise peut adopter une stratégie offensive en terme de produits (nouveaux produits, nouvelle gamme...), en terme de marché

---

<sup>1</sup> THOMPSON (Arthur A), STRICKLAND, (Alonzo J), Strategic management concepts and cases, 12ème édition, Boston, Mass McGraw-Hill/Irvin 2001, PP201-202.

(stratégie commerciale de pénétration des nouveaux marchés ...), en terme de prix (diminution des marges commerciales ...).

➤ **Classification par domaine stratégique :**

Selon cette typologie la stratégie d'entreprise permet de définir comment l'organisation doit s'y prendre pour faire face à la compétition au sein du domaine d'activités ou du secteur dans lequel elle opère.<sup>1</sup>

Le domaine d'activité stratégique est un concept qui a été apparu dans les années 1968, inventé par Fred Borch P-DG de la General Electric avec l'aide du cabinet de conseil McKinsey. Le domaine d'activité stratégique représente un ensemble des activités stratégiques qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences, il consiste à diviser les activités de l'entreprise en segments ou des unités homogènes. Chaque unité homogène représente un ensemble de produits qui partage les mêmes ressources, elle est caractérisée par les mêmes concurrents et par un objet stratégique spécifique.

Les domaines d'activité stratégique portent des intitulés divers, mais recouvrent globalement la même réalité. Parmi ces appellations : centre d'activité stratégique CAS, segment stratégique, stratégie business unit SBU, domaine d'activité stratégique DAS.

Suivant la classification par le domaine d'activité stratégique, on distingue deux types de stratégies, les portant sur les produits, et les stratégies portant sur les marchés.

**- La stratégie portant sur le produit**

La stratégie de spécialisation : la stratégie de spécialisation consiste à concentrer les efforts de l'entreprise sur les besoins d'un segment sans chercher à couvrir l'ensemble du marché. L'objectif est de mieux répondre aux besoins du segment cible sélectionné que ses concurrents. La spécialisation, selon Leroy (2001)<sup>12</sup>, consiste à « *se concentrer sur une activité unique, l'entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible* ».

La stratégie de diversification : est une stratégie liée à un changement radical des zones d'activités stratégiques et de la gamme de produits de l'entreprise, elle implique le

<sup>1</sup> REMILA, (Abdellah) et SOLTANA, (Lyes), Analyse de la stratégie de la diversification dans un contexte concurrentiel (cas de Cevital), Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion, Option : Management Des Organisations, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2013-2014, p.9.

<sup>2</sup> LEROY Frédéric, « Les stratégies de l'entreprise », Dunod, Paris, 2001. P 80.

développement de nouveaux produits en même temps que le développement de nouveaux marchés.<sup>1</sup>

- **Les stratégies portantes sur les marchés/produits (Matrice d'Ansoff) :**

La matrice d'Ansoff (également appelée matrice de « produit / marché »), publié pour la première fois dans la revue Harvard Business Review en 1957. Cet outil de planification stratégique est développé pour aider à choisir l'un des types de stratégies qui s'offrent à l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs de croissance fixés., le plus approprié dans les conditions de marché donné. En outre, la matrice Ansoff est définie comme un instrument de positionnement stratégique de la des marchandises de l'entreprise sur les marchés. Selon Ansoff, une entreprise peut alors faire quatre choix stratégiques sont :<sup>2</sup>

-Stratégie de pénétration du marché :<sup>3</sup>

Dans la stratégie de pénétration du marché, l'organisation tente de croître en utilisant ses offres existantes (produits et services) sur les marchés existants. En d'autres termes, la société tente d'augmenter sa part de marché dans le scénario actuel de développement du marché. Cela implique une augmentation de la part de marché dans les segments de marché existants. Cela peut être réalisé en vendant plus de produits ou de services aux clients ou en trouvant de nouveaux clients sur les marchés existants. Donc, l'entreprise prévoit d'augmenter les ventes de ses produits sur ses marchés actuels grâce à une promotion et une distribution plus agressives. Cela peut être réalisé par :

- Diminution des prix
- Efforts accrus ou meilleure promotion et soutien pour une diffusion plus large ;
- Acquisition d'un concurrent sur le même marché
- Améliorations mineures du produit.

-Stratégie de développement du marché :

<sup>1</sup> NAJIMI, (Abdellah), management stratégique de la croissance des pme de construction résidentielle : analyse comparative, Maroc/Québec, mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, Décembre1998, P43.

<sup>2</sup> ANSOFF, (H.I), Corporate strategy, McGraw Hill, New York, 1965, P148

<sup>3</sup>ANSOFF, (H. I). (1957). Stratégies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct.). P113-124.

Dans la stratégie de développement du marché, l'entreprise tente d'accéder à de nouveaux marchés (régions, pays, etc.) en utilisant les propositions existantes.

Cela peut être réalisé en : augmentant les segments de clientèle, par exemple, en augmentant les acheteurs industriels, si auparavant le produit n'était vendu qu'aux ménages ; distribution dans de nouvelles régions ou régions du pays ou accès aux marchés étranger.

Cette stratégie a de meilleures chances de réussir où, la société a un produit unique, la technologie peut être utilisée dans un nouveau marché ; il y a de la place pour bénéficier de l'effet d'échelle, si cela augmente le volume ; le nouveau marché n'est pas trop différent de l'endroit où l'entreprise travaille déjà ; la reconnaissance des biens par les acheteurs sur le marché, en fait, est un bénéfice.

#### -Stratégie de développement de produit

Dans la stratégie de développement de produits, la société tente de créer de nouveaux produits et services axés sur ses marchés existants pour atteindre la croissance.

Cela implique d'élargir l'assortiment existant des produits de l'entreprise sur le marché. Ces produits peuvent être obtenus par :

- Investir dans la recherche et le développement de produits supplémentaires ;
- Acquisition du droit de fabriquer des biens d'autrui
- Acheter un produit spécifique .
- Développement conjoint avec une autre entreprise, qui a besoin d'accéder aux canaux de distribution et aux marques.

#### -Stratégie de diversification :

Lors de la mise en œuvre de la stratégie de diversification, l'organisation tente d'augmenter sa part de marché en apportant de nouvelles offres à de nouveaux marchés. C'est la stratégie la plus risquée, car elle nécessite à la fois le développement de produits et le développement du marché.

#### ➤ **Stratégie générique (concurrentielle) de porter :**

Cette typologie consiste à établir un avantage concurrentiel de l'entreprise ou de ses produits et de déterminer les moyens de maintenir la supériorité.

La base de la stratégie de Michael Porter est que pour le bon fonctionnement de l'entreprise, elle doit se démarquer de la concurrence. Pour faire face à cette tâche, l'entreprise doit choisir la bonne stratégie, qui sera ensuite respectée. Le professeur Porter identifie trois types de stratégie : domination par les coûts, la différenciation et la concentration. Ce dernier est divisé en deux : se concentrer sur la différenciation et se concentrer sur le coût.

#### **E. La mise en œuvre de la stratégie :**

La mise en œuvre de la stratégie consiste à comprendre ce qui doit être fait pour que la stratégie fonctionne et que les délais pour sa mise en œuvre soient atteints. En d'autres termes, l'art ici est d'évaluer correctement l'action pour déterminer la place de la stratégie, son exécution professionnelle et pour obtenir de bons résultats. Le travail sur la mise en œuvre de la stratégie se réfère initialement à la portée des tâches administratives, qui comprend les points principaux suivants :<sup>1</sup>

- Création de capacités organisationnelles pour une mise en œuvre réussie de la stratégie
- Gérer le budget aux fins de l'affectation rentable des fonds
- Définir la politique de l'entreprise qui assure la mise en œuvre de la stratégie
- Motivation des employés pour un travail plus efficace si nécessaire, la modification de leurs tâches et la nature du travail en vue d'obtenir les meilleurs résultats dans la mise en œuvre de la stratégie
- Création d'une atmosphère favorable au sein de l'entreprise pour la réalisation réussie de l'objectif visé
- Création de conditions internes qui fournissent au personnel de l'entreprise les conditions d'une exécution quotidienne efficace de leurs rôles stratégiques
- Utilisation de l'expérience la plus avancée pour l'amélioration continue du travail
- Fournir des conseils internes nécessaires pour faire avancer la mise en œuvre de la stratégie et surveiller la façon dont la stratégie devrait être mise en œuvre.

La tâche de mise en œuvre de la stratégie est la partie la plus difficile et la plus longue de la gestion stratégique. Cette tâche passe par presque tous les niveaux de gestion et doit être prise

---

<sup>1</sup> What is Strategy Deployment, by SOAR | May 9, 2017, <https://soarvisiongroup.com/what-is-strategy-deployment/>

en compte dans la plupart des divisions de l'entreprise. La mise en œuvre concrète de la stratégie commence par une analyse approfondie de ce que l'entreprise devrait faire différemment et mieux pour la mise en œuvre réussie du plan stratégique. Chaque manager est obligé de réfléchir à la question : "Que dois-je faire sur mon site pour contribuer à la stratégie globale, et comment puis-je le faire de la meilleure façon ?"<sup>1</sup>

#### **F. Le contrôle stratégique :**

L'évaluation et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie constituent le processus logique final de la gestion stratégique. Ce processus fournit une rétroaction stable entre le progrès du processus d'atteindre les objectifs et les objectifs de l'organisation.

Le contrôle permet de s'assurer que les résultats obtenus sont aussi proches que possible de ce qui est requis ou souhaité. Il consiste à fixer des normes, à mesurer les résultats réels obtenus et à mettre en œuvre une action corrective dans le cas où les résultats obtenus diffèrent des valeurs établies supérieures aux écarts admissibles. Le contrôle stratégique, contrairement à l'actuel, vise à faire correspondre les résultats stratégiques aux objectifs stratégiques. Cela distingue fondamentalement le contrôle stratégique de la gestion ou du contrôle opérationnel, car il ne s'intéresse pas à la justesse de la mise en œuvre de la stratégie ou à la bonne exécution de certains travaux, fonctions et opérations. Le contrôle stratégique est axé sur la recherche de quoi, il est possible de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie adoptée et si sa mise en œuvre conduira à la réalisation des objectifs fixés. Un ajustement basé sur les résultats du contrôle stratégique peut concerner à la fois la stratégie mise en œuvre et les objectifs de l'organisation.<sup>2</sup>

Le contrôle stratégique est la collecte et le traitement d'informations sur la mise en œuvre de la stratégie, prédéterminée à l'avance dans les plans ou programmes stratégiques, l'identification des écarts, l'analyse des causes qui ont provoqué ces déviations, leur évaluation et leur prise de décision. La tâche du contrôle stratégique est de prévenir les perturbations et d'atteindre les objectifs stratégiques.

Le contrôle stratégique devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- rapidité ; se concentrer sur les résultats ; simplicité ; économie ; le respect de la mission de l'organisation et de sa stratégie.

<sup>1</sup> What is Strategy Deployment, by SOAR | Opcite

<sup>2</sup> GRÜNIG (Rudolf), KÜHN (Richard), Planifier la stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique, PPUR presses polytechniques romandes, Lausanne, 2015. PP 13-15

## 1.2. La stratégie d'Hybride : un choix stratégique créateur de la valeur

L'émergence d'une concurrence mondiale intense a réduit l'efficacité des stratégies concurrentielles traditionnelles, face à ce mouvement concurrentiel les entreprises ont été trouvées confrontées au problème le plus important est celui du choix stratégique : où et dans quelle mesure coopèrent-elles, et où et dans quelle mesure sont-elles en concurrence ? En d'autres termes, ils sont objectivement confrontés au besoin de développer une stratégie hybride.

L'entreprise devrait trouver une telle combinaison de différents types de stratégies qui correspondraient à la diversité de l'environnement externe et interne de l'industrie dans laquelle elle opère. Le principal problème avec ceci est comment développer une stratégie hybride qui renforcerait, plutôt que de miner l'avantage durable de l'organisation. De nombreuses organisations commerciales réalisent consciemment ou inconsciemment, dans une certaine mesure, une stratégie hybride.

Dans cette présente section, nous allons insister sur un choix stratégique qu'on a déjà parlé dans la section précédente est celui de la stratégie concurrentielle générique de Michael Porter, tel que nous allons prendre les trois stratégies de Porter comme base de la stratégie hybride, tout en insistant sur cette dernière et son importance dans l'entreprise.

### 1.2.1. Fondements théoriques de la stratégie concurrentielle pure :

Michael Porter, professeur à Harvard, a présenté trois de ses stratégies visant à renforcer la compétitivité de l'entreprise à la fin des années 1980 dans le livre « Stratégie concurrentielle ». Porter a décrit sa stratégie à une époque où le concept de positionnement, décrit par Jack Trout et El Rice, gagnait en popularité. La principale essence de la stratégie Michael Porter, est que pour le bon fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de se tenir en quelque sorte de la concurrence, selon lui, pour faire face à cette dernière, l'entreprise doit choisir la bonne stratégie, qui sera ensuite respectée.

Le choix d'une stratégie concurrentielle par l'entreprise est déterminé par l'interaction de trois facteurs :

1. Position concurrentielle de l'entreprise (que ce soit un leader du marché, un candidat à la direction, un suiveur ou un propriétaire de niche)
2. L'objectif stratégique (que l'entreprise cherche à dominer le marché ou envisage d'occuper une niche rentable pratique)

3. Situation du marché (si l'entreprise est à un stade précoce de croissance ou en phase de maturité tardive)

- **Types généraux de stratégie concurrentielle <sup>1</sup>:**

Selon la matrice concurrentielle générale de M. Porter, l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur le marché peut être fourni de trois façons

**Figure 4: les trois stratégies génériques de porter.**

| Stratégies Génériques selon M. porter |              | Avantage stratégique    |                          |
|---------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------------------|
|                                       |              | Lié aux coûts           | Lié à la différenciation |
| Cible                                 | Front large  | Domination par la coûts | Différenciation          |
|                                       | Front étroit | Concentration           |                          |

**Source : Porter, 1980, p. 11**

En règle générale, chaque entreprise ne peut avoir que deux types d'avantages concurrentiels : les coûts bas et la différenciation des produits. Deux types d'avantages concurrentiels en conjonction avec la sphère d'activité où l'entreprise tente d'obtenir ces avantages permettent de développer trois grandes stratégies concurrentielles, grâce à laquelle l'entreprise peut atteindre un niveau d'efficacité supérieur à la moyenne dans l'industrie, la stratégie de focalisation a deux variantes : se concentrer sur les coûts et se concentrer sur la différenciation.

**A- Domination par les coûts :**

La domination par les coûts est la plus évidente et la plus compréhensible. Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise vise à établir une production à faible coût des produits de l'industrie.

Une telle stratégie vise à obtenir des avantages compétitifs au détriment des coûts faibles pour des éléments individuels du produit ou des services et donc un prix de revient inférieur à celui des concurrents. La stratégie de domination par les couts se caractérise par : une recherche permanente de couts faibles, un effet d'expérience et économie d'échelle, une communication de masse, une distribution très large. Ces caractéristiques donnent à l'entreprise la capacité de disposer d'une taille de production optimale, d'un réseau de vente développé, capte une certaine

<sup>1</sup> PORTER (Michael), Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Compétitions, edition The Free Press, 1er édition, 1998, PP35-41.

part de marché, utilise des technologies permettant d'économiser des ressources et contrôle rigoureusement tous les types de dépenses. La production joue un rôle dominant dans cette stratégie.

Le but de cette stratégie est articulé généralement autour : la résistance à la concurrence directe même en cas de guerre des prix, et cela à partir la réalisation de l'entreprise des profits à un prix marginalement acceptable pour les concurrents.

L'entreprise qui applique cette stratégie a la capacité d'augmenter la clientèle et cela par l'attraction des clients forts qui ne peuvent obtenir une réduction de prix inférieur au niveau acceptable pour le concurrent le plus fort. Non seulement les clients, mais aussi les fournisseurs, les coûts bas offrent une protection contre les fournisseurs forts, car ils donnent à l'entreprise une plus grande flexibilité en cas de coûts d'intrants plus élevés. Les couts bas jouent aussi un rôle très important est celui de la création des barrières à l'entrée pour les nouveaux concurrents, grâce à l'effet de l'expérience et l'économie d'échelle, les couts sont baissés, et cela empêche les nouvelles entreprises à produire à un cout plus bas qui permet l'entre facile aux marchés.

Ces avantages de la stratégie de domination par les couts se concentrent sur la confrontation des cinq forces de Michael porter, et ceci explique le rôle de cette stratégie sur l'acquisition de l'avantage concurrentiel.

### **B- La différenciation :**

La deuxième stratégie développée par Michael porter est la stratégie dite de différenciation, celle-ci fait référence à une stratégie adoptée pour différencier les produits d'entreprise des produits concurrents et former des caractéristiques distinctives.

La stratégie de différenciation peut être réalisée de plusieurs manières : image de marque de conception, technologie unique, caractéristiques de performance, service à la clientèle, réseau d'affaires et autre unicité. Son but principal est d'atteindre une valeur unique qui est précieuse pour les clients, et cela à travers la mise en évidence les différences entre les produits de l'entreprise et les produits de ses concurrents.

La stratégie de différenciation prend généralement quatre formes :

- 1- Différenciation des produits : elle consiste à offrir des produits avec des caractéristiques et (où) de conception mieux que les concurrents.

- 2- Différenciation des services : elle renvoie à l'offre d'un niveau de services diversifié et supérieur (par rapport aux concurrents) associé aux biens vendus, la différenciation des services stratégiques comprend principalement des facteurs tels que la livraison, l'installation, la formation des clients et les services de conseil.
- 3- Différenciation du personnel : est une stratégie qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel en recrutant et en formant un personnel de qualité. la différenciation par le personnel se base sur : la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, la serviabilité, la communication.
- 4- Différenciation de l'image : est la création de l'image de l'organisation et (ou) des produits, avec le meilleur côté de les distinguer des concurrents.

La stratégie de différenciation permet à l'entreprise à créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle elle est due aux produits spéciaux ont le pouvoir sur le marché, c'est-à-dire elle donne la capacité à l'entreprise à assurer une unicité et une valeur plus élevée (par rapport aux concurrents) du produit à l'acheteur en termes de qualité, la disponibilité de ses caractéristiques particulières, les méthodes de distribution, service après-vente. Cette unicité crée de la valeur qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel, tout en insistant sur le renforcement de la fidélité des clients, de former une forte barrière à l'entrée, améliorer la capacité des fournisseurs de négociation d'entreprise, affaiblir la capacité de négociation de l'acheteur.

### **C- La concentration :**

Cette stratégie consiste à concentrer les activités de l'entreprise sur un groupe cible relativement restreint de consommateurs, une partie de la gamme de produits ou tout autre aspect de l'activité. La stratégie de centralisation peut être divisée en stratégie de centralisation des lignes de produits, stratégie de centralisation des clients, stratégie de centralisation régionale et stratégie de centralisation à faible taux d'occupation.

La stratégie de concentration se caractérise par :

- Une structure orientée vers la cible : Concentration sur un groupe de clients, un segment de gamme, un marché géographique. Cela veut dire qu'elle consiste à choisir un marché de niche, où vous pouvez concentrer les activités de l'entreprise
- Culture de service : service particulier fourni à la cible, tel que les concurrents ne considèrent pas la niche du marché comme un facteur clé de succès.

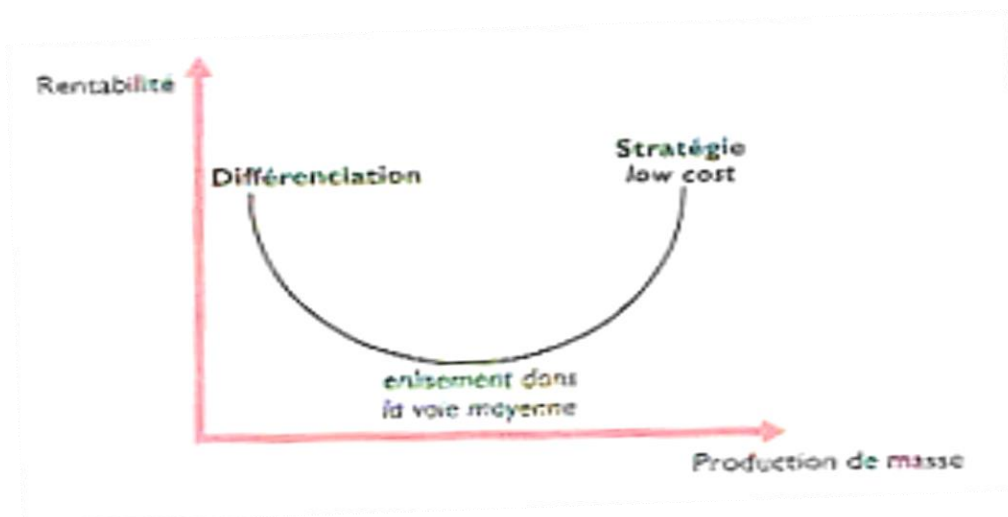
- Parts des marchés limités : l'entreprise détient des capacités d'adaptation des produits au besoin des clients, tel que les ressources de l'entreprise permettent qualitativement de servir les consommateurs de la niche du marché.

### 1.1.1. La stratégie hybride :

D'après de ce qu'on a vu précédemment, Michael porter a préconisé l'idée que l'entreprise est obligée de choisir entre les trois stratégies génériques développées au sein d'un secteur : domination par les couts, différenciation, concentration. Selon lui pour qu'une entreprise génère un revenu stable et en croissance, elle doit être à la tête d'un des trois secteurs suivants : le produit, le prix ou une niche de marché étroite, sinon l'entreprise devient menacée par l'enlissement dans la voie moyenne.

L'enlissement dans la voie moyenne renvoie à un risque qui menace l'entreprise de se trouver dans une situation moyenne "Stuck in the Middle" coincée entre le volume et la différenciation, pour cette raison Michael porter a déclaré que l'entreprise doit choisir une (et une seule) des trois stratégies génériques, parce qu'il n'est pas possible au sein d'un même DAS, de mener des stratégies dont les exigences en termes d'organisation sont opposées.<sup>1</sup> Le schéma suivant explique ce phénomène .

**Figure 5:l'enlissement dans la voie moyenne.**



Suite

Source : management stratégique 2 à ce raisonnement, et selon la vision de porter en 1982, les deux options classiques de la stratégie de domination par les coûts et de la stratégie de différenciation sont réputées incompatibles.

<sup>1</sup> HELFER (Jean-Pierre), KALIKA (M) et ORSONI, (J), management stratégique, édition Vuibert, 10édition, paris 2016, p.209.

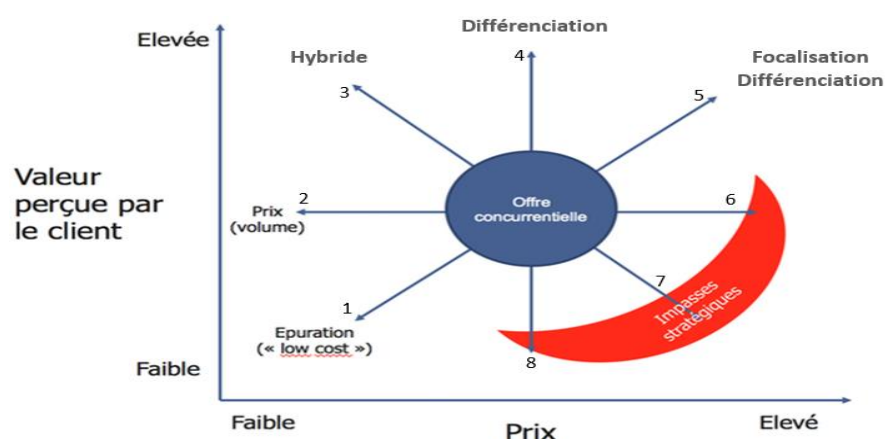
2 ibid., p.210.

Cependant, il y a quelques inconvénients dans cette théorie. Par exemple, de nos jours, les gens achètent de plus en plus des choses plus chères, malgré les analogues bon marché. Par conséquent, certains hommes d'affaires ont le sentiment que la théorie de Porter n'est pas tout à fait complète, Hill, 1988 ; Miller, 1992 ; Frery, 2000 ont introduit une troisième proposition, selon eux la compréhension de la stratégie d'entreprise mérite à dépasser l'opposition entre les stratégies reposant sur des prix bas et les stratégies de différenciation, en développant une voie hybride qui consiste à faire reposer la stratégie de l'entreprise simultanément sur la différenciation et la domination par les coûts.<sup>1</sup>

En 1996, après avoir soigneusement étudié la théorie de Porter, Cliff Bowman et David Faulkner ont développé l'horloge stratégique. Ce modèle de stratégie d'entreprise étend les trois positions de Porter à huit et explique les concepts de « prix » et de « valeur perçue », et révèle également la probabilité de réussite pour chaque stratégie.

L'horloge stratégique Bowman est un modèle très utile qui aide à comprendre comment les entreprises concurrencent sur le marché. En regardant les différentes combinaisons de prix et la valeur perçue. Elle représente un moyen puissant d'examiner comment créer et maintenir des positions concurrentielles dans une économie de marché. En comprenant ces huit positions stratégiques clés, l'entreprise peut analyser et évaluer la stratégie actuelle et déterminer comment son ajustement peut améliorer sa position concurrentielle globale. Le schéma suivant représente le modèle de Bowman

**Figure 6: Le modèle de l'horloge stratégique (d'après K. Bowman).**



Source : Adapter D. Faulkner and C. Bowman, The Essence of Competitive Strategy,

<sup>1</sup> BRULHART, (Franck), les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, éditions d'organisation, paris, 2009, p.84.

- **Huit positions concurrentielles :<sup>1</sup>**

- Position 1 : prix bas / faible valeur**

Les entreprises ne choisissent généralement pas de concourir dans cette catégorie. C'est un marché de produits "discountés" et peu d'entreprises veulent être dans cette position. Au contraire, ils sont forcés dans cette position, parce que leur produit n'a pas de valeur différenciée. La seule façon de concurrencer ici est d'augmenter les volumes vendus et d'attirer constamment de nouveaux clients. De tels produits sont de qualité inférieure, mais le prix est suffisamment attrayant pour convaincre les consommateurs d'essayer le produit au moins une fois.

- Position 2 : prix bas / valeur standard**

Les entreprises participant à cette catégorie de concurrence sont des leaders à faible coût. Ce sont des entreprises qui font baisser leurs prix à des niveaux très bas, elles s'équilibrent avec des marges très faibles et avec un chiffre d'affaires très élevé. Si une telle entreprise a des volumes assez importants ou des raisons stratégiques fortes pour sa position, elle peut résister à la bataille et devenir un acteur puissant sur le marché. Si l'entreprise ne le fait pas, leur stratégie peut provoquer une guerre des prix qui ne profitera qu'aux consommateurs. Walmart est un exemple clé de la mise en œuvre d'une stratégie à bas prix. Ils convainquent les fournisseurs d'accepter un prix bas et, en retour, offrent des volumes d'approvisionnement extrêmement élevés.

- Position 3 : Hybride (prix raisonnable / différenciation modérée)**

Les hybrides sont des entreprises extrêmement intéressantes. Ils offrent des produits à bas prix, mais ceux qui sont perçus comme ayant plus de valeur que les produits concurrents. Ces entreprises obtiennent une bonne réputation en offrant un prix équitable pour les produits populaires. Un bon exemple est les grands magasins discount. La qualité et la valeur de leurs produits forment la fidélité des clients.

- Position 4 : Différenciation**

Les entreprises qui offrent à leurs clients une haute valeur perçue. Pour ce faire, ils augmentent le prix et se maintiennent même en cas de faible rotation, ou bien ils maintiennent leurs prix

---

<sup>1</sup> BOWMAN, (Cliff), FAULKNER, (David), Competitive and Corporate Strategy, London, 1996, Irwin Professional Publishing.

bas et obtiennent une plus grande part de marché. L'image de marque est une stratégie de différenciation importante, car elle permet à l'entreprise de devenir synonyme de qualité. Nike est connu pour la haute qualité et les prix élevés ; Reebok est également une marque forte, mais elle offre une valeur élevée avec un prix inférieur.

#### **-Positon 5 : Différenciation intentionnelle**

C'est une valeur perçue élevée et des prix élevés. Les consommateurs achèteront les biens de cette entreprise, uniquement en fonction de la valeur perçue. Cependant, ces biens ne doivent pas nécessairement avoir une valeur réelle, mais uniquement leur perception.

#### **- Position 6 : Prix élevé / Valeur standard**

Parfois, les entreprises augmentent simplement le prix sans augmenter la valeur. Lorsque le prix augmente, la rentabilité d'une telle entreprise va également augmenter. Lorsque cela ne se produit pas, leur part de marché diminue jusqu'à ce qu'ils effectuent un ajustement de prix ou de valeur. Cette stratégie peut fonctionner à court terme, mais ce n'est pas une proposition à long terme, car un prix déraisonnable entraînera bientôt une perte dans un marché concurrentiel.

#### **- Position 7 : Prix élevé / faible valeur**

C'est un prix monopolistique classique, quand il n'y a qu'une seule entreprise sur le marché avec des biens et services uniques. En tant que monopoleur, l'entreprise ne s'occupe pas d'améliorer la qualité de ses produits, car si le consommateur le veut, il paiera tout prix. Heureusement, il n'y a pratiquement pas de monopole classique dans une économie de marché, et s'ils apparaissent, ils ne durent pas longtemps, car il y a des concurrents qui utilisent d'autres stratégies plus favorables au consommateur.

#### **-Positon 8 : Prix bas / valeur standard**

Toute entreprise qui met en œuvre ce type de stratégie perdra des parts de marché.

#### **1.2.2.1 Définition de la stratégie hybride**

Une stratégie hybride est l'utilisation simultanée de la différenciation et des prix inférieurs à ceux des concurrents. Le succès d'une telle stratégie dépend de la capacité de l'organisation à offrir aux consommateurs des produits présentant des caractéristiques améliorées et à bas prix, ainsi que des bénéfices suffisants pour réinvestir dans la préservation et le développement de la

différenciation. Parce qu'il peut être maintenu, au moins, au niveau du prix des concurrents, sinon plus élevé.<sup>1</sup>

#### **1.2.2.2. Les facteurs de succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement de marché moderne :**

Le succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement économique moderne est dû aux facteurs suivants :

Durée courte des avantages compétitifs :

Dans le monde des affaires dynamique d'aujourd'hui, il est très difficile pour les entreprises de conserver des avantages concurrentiels à long terme. En tant que changements technologiques, les changements dans les stratégies commerciales des concurrents et la fidélisation des clients se produisent très rapidement. Les informations sur les biens disponibles, leurs prix sur Internet se propagent instantanément, ce qui empêche également la formation d'avantages compétitifs établis.

Excédent de l'offre par rapport à la demande :

La concurrence mondiale augmente l'offre de biens dans la plupart des secteurs de l'économie. Alors que la croissance de la demande, en particulier dans la crise économique mondiale, ne se produit pas. La recherche constante de nouveaux modes de différenciation sur les marchés existants conduit également à une offre excessive de produits similaires et à une réduction des bénéfices des entreprises, notamment dans les pays développés. En conséquence, la concurrence s'aggrave, les entreprises sont obligées de se faire concurrence pour la redistribution de la demande existante. Ce qui entraîne par la suite une diminution des opportunités de profit et de leur croissance.

Évasion de la concurrence :

Avec le rythme actuel de clonage et du développement technologique, la concurrence « côte à côte » devient trop coûteuse et, à long terme, elle est désastreuse pour l'entreprise. Par conséquent, les stratégies concurrentielles modernes visent souvent la formation de marchés futurs, sur lesquels il est possible d'échapper à la concurrence. Ainsi, la stratégie de « l'océan bleu » de Ch. Kim, R. Morborn prévoit la création d'un nouvel espace de marché unique à l'intérieur des frontières actuelles des marchés, où l'entreprise n'aura pas de concurrents.

---

<sup>1</sup> International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 20 ; 2012, Published by Canadian Center of Science and Education, PP123-124.

Réduire l'efficacité des stratégies concurrentielles traditionnelles :

La conséquence des processus de concurrence modernes est que les entreprises qui se focalisent sur la différenciation doivent progressivement réduire leurs coûts et leurs prix. Et les entreprises avec une politique de leadership marquée dans le prix - pour augmenter la valeur de leurs biens pour le consommateur. Réussie à commencer à envisager de telles stratégies concurrentielles qui ne visent pas à opprimer l'adversaire à tout prix dans la concurrence sur le marché. Et de créer leurs propres compétences organisationnelles uniques pour atteindre le leadership du marché.

Développement du concept d'unicité de l'entreprise et de la valeur de ses produits :

Il y a un changement d'orientation dans la détermination de la stratégie concurrentielle de part de marché, de profit et de concurrence pour le consommateur comme principale source d'avantages compétitifs, d'activité rentable et de leadership sur le marché. L'orientation vers le consommateur prévoit la création de tels produits par une entreprise qui aura une grande valeur pour le consommateur. Aujourd'hui, une stratégie concurrentielle réussie est une proposition de valeur unique par rapport à l'offre des concurrents.

Intellectualisation du processus stratégique :

Ce processus implique une rupture par rapport à l'approche matricielle opérationnelle et aux modèles de stratégie prêts à l'emploi. Et accroître le rôle du savoir dans la génération d'idées stratégiques. Autrement dit, le développement d'une stratégie compétitive doit se faire sur la base de sa propre innovation. La stratégie devrait guider l'entreprise à rechercher l'innovation. Mais l'essence de cette innovation est de rester la propriété de cette seule entreprise.

### **1.2.2.3 Les types de la stratégie hybride :**

La stratégie hybride désigne un objet qui résulte de la combinaison de différentes variétés. D'une manière générale la stratégie hybride est venu du croisement des deux stratégies pures : domination par les couts et la différenciation, ce croisement est né de deux sens <sup>1</sup>:

- Le premier sens : consiste à ce que la stratégie hybride se base sur la présentation à la fois d'un produit ou un service différencié et à bas cout. Dans ce cas l'entreprise peut offrir des produits ou des services innovants totalement différents de ceux des concurrents, et ces

---

<sup>1</sup> BON, (Jérôme), Stratégies Hybrides ou comment combiner stratégies de volume et stratégies de marge, [en ligne], [www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf), (page consultée le 5/03/2018)

mêmes produits se caractérisent par un faible coût tout en empêchant les concurrents d'offrir un tel produit ou service avec un coût plus bas. Donc l'entreprise acquiert un avantage concurrentiel en appliquant une telle stratégie hybride.

- Le deuxième sens : consiste à ce que la stratégie hybride se base sur la présentation de deux offres combinées, la première offre consiste à présenter des produits ou des services à bas coût destinés à réaliser des volumes suffisants pour bénéficier des économies d'échelle et la deuxième offre consiste à présenter des produits ou des services différenciés permettant de pratiquer des marges plus élevées. La différence de ce sens avec le premier se réside dans biens offerts, dans le premier l'entreprise offre un seul bien qui est au même temps différencié et à bas coût en touchant un même segment de la clientèle, par rapport aux deuxièmes sens l'entreprise offre un bien à bas coût et un autre différencié en touchant plusieurs segments de clientèles.

Dans les deux sens, l'entreprise adopte une stratégie hybride qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel, cette dernière peut être appliquée de deux manières différentes en distinguant de types stratégies hybrides<sup>1</sup> :

- Les stratégies séquentielles : ce type est développé par Gilbert et Strebel en 1987, il consiste à appliquer deux stratégies génériques d'une manière séquentielle, l'une après l'autre, c'est-à-dire l'entreprise applique une domination par les coûts après elle ajoute une application de la différenciation ou vice versa.
- Les stratégies simultanées : par contre les stratégies séquentielles, ce type sert à ce que l'entreprise applique les deux stratégies génériques (domination par les coûts et différenciation) d'une manière simultanée, elle vise à générer des avantages de coût et de différenciation en même temps.

---

<sup>1</sup> THE IMPORTANCE OF HYBRID STRATEGY FOR YOUR BUSINESS ,20 FEBRUARY, 2014 | TWMG  
<https://blog.twmg.com.au/the-importance-of-hybrid-strategy-for-your-business/>

**Conclusion du chapitre :**

En conclusion, on voudrait noter ce qui suit. Aujourd'hui l'environnement externe est important pour toutes les organisations sans exception. Afin de survivre et de se développer dans un environnement hautement dynamique et incertain, les organisations doivent s'adapter aux changements et façonner activement leur propre avenir. Par conséquent, la gestion stratégique joue un rôle décisif dans les conditions du marché.

En fait, le choix d'une stratégie concurrentielle implique que l'entreprise a le potentiel d'être meilleure par rapport à ses concurrents qu'est déterminé par l'interaction de trois facteurs ; position concurrentielle de l'entreprise, l'objectif stratégique et situation du marché. Mais pour être plus compétitive, l'entreprise tend vers une intersection entre différentes stratégies pour bénéficier d'une synergie de valeur et pour cela on va étudier dans le deuxième chapitre la compétitivité et sa relation avec la stratégie hybride.

## **CHAPITRE 02 :**

La compétitivité et sa relation  
avec les stratégies  
concurrentielles

## **Chapitre 02 : La compétitivité et sa relation avec les stratégies concurrentielles**

L'objectif principal des entreprises dans une économie de marché est d'assurer la compétitivité des biens ou des services fournis, puisque le bien-être financier de l'entreprise en dépend directement. La pratique montre que cet objectif est le plus souvent atteint par une entreprise avec un potentiel compétitif plus élevé. Le potentiel concurrentiel implique à la fois la capacité réelle à développer, fabriquer, commercialiser et servir des produits compétitifs dans des segments de marché spécifiques.

Assurer la compétitivité des produits est la base de la survie de l'entreprise. La compétitivité des produits et la compétitivité de l'entreprise sont corrélées en partie et en totalité. La capacité d'une entreprise à être concurrentielle sur un marché dépend directement de la compétitivité du produit et de l'ensemble des pratiques économiques de l'entreprise qui influent sur les résultats de la concurrence.

Le concept de compétitivité de l'entreprise comprend un large ensemble de caractéristiques économiques qui déterminent la position de l'entreprise sur le marché sectoriel, national ou mondial. Ce complexe comprend les caractéristiques du produit, ainsi que les facteurs qui forment les conditions économiques pour la production et la commercialisation des produits.

À cet égard, dans ce chapitre on va étudier deux sections :

Première Section : Généralités sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel

Deuxième section : La relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise

## 2.1. Généralités sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel

### 2.1.1. La compétitivité :

#### 2.1.1.1. Définition :

Essayons de définir le phénomène de la « compétitivité des entreprises », il y a en fait un certain nombre de définitions, selon Sarah MARNIESSE et Ewa FILIPIAK, « la compétitivité est une notion encore mal cernée »<sup>1</sup>

commençons par les bases. Le verbe compétir est tiré du latin *competere* qui signifie « chercher ensemble »<sup>2</sup>, le verbe signifie « être adapté », mais ce mot a été introduit en langue française et développer son sens à « s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif »<sup>3</sup>

Et on peut voir aussi que la compétitivité et l'avantage concurrentiel sont des notions qui sont très souvent associées, donc, être compétitif, c'est « être apte à affronter dans des conditions favorables la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale »<sup>4</sup>

En d'autres termes « La compétitivité est la capacité pour une entreprise de vendre durablement et avec profit ce qu'elle constitue de même la capacité de satisfaire le client par la qualité et les services associés au produit c'est ce que généralement désigné par la compétitivité par les coûts et la compétitivité hors coût »<sup>5</sup>

La compétitivité d'une entreprise est donc la capacité réelle et potentielle des entreprises à concevoir, fabriquer et vendre des produits qui, en termes de prix et de caractéristiques autres que les prix, sont plus attrayants pour les consommateurs que les produits de leurs concurrents.

<sup>1</sup> MARNIESSE S. & FILIPIAK E., *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, Agence Française de Développement, Paris, 2003, p.43.

<sup>2</sup> AMA NDOUNGO S., *L'insertion de l'économie camerounaise dans le marché global : la normalisation et la qualité comme éléments d'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles*, UCAC, Yaoundé, 2001, P.32.

<sup>3</sup> Christian Ghislain TchoupeKamgang, Le marketing comme facteur de compétitivité des Établissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel, [http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m\\_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html), consulté le 15 mars 2018 .

<sup>4</sup> Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, La découverte, Paris, 2001, p 63.

<sup>5</sup> BREME NAW et SPARTS (R) : Economie, DUNOD, Paris, 2000, p54

### 2.1.1.2. Les éléments de compétitivité :

Olivier Meier a proposé une matrice dont ou il a centré la compétitivité de l'entreprise en élément fondamental.

**Tableau 1: les axes de la compétitivité de l'entreprise.**

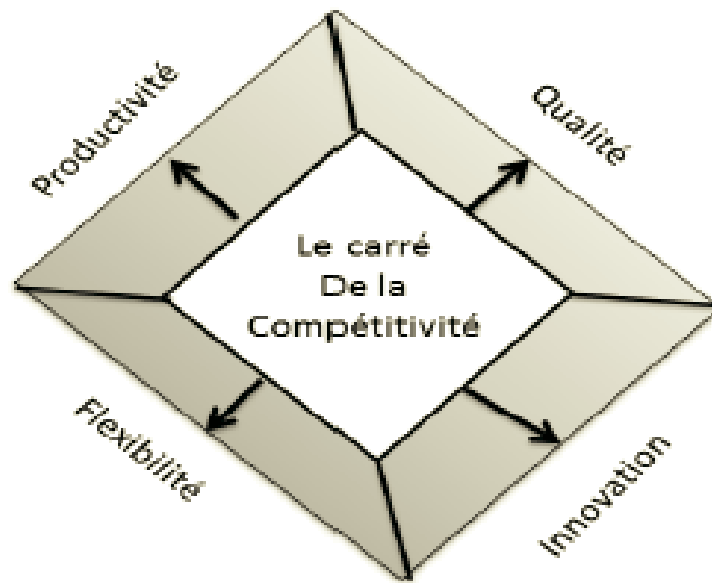
|                                 |                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diminuer les coûts              | C'est la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.                 |
| Valorisation les compétences    | C'est la capacité à valoriser l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise.                                                     |
| Suivre l'évolution des marchés  | C'est la capacité à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)            |
| Anticiper et créer de la valeur | C'est la capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement |

Source : Olivier Meier<sup>1</sup>

À travers ces éléments de base MEIER, (O) a donné une définition de la compétitivité basée sur quatre approches et il a présenté dans un carré qui pris le nom le carré de la compétitivité.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Meier (Olivier), diagnostic stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2001, p10

<sup>2</sup> Ibid,

**Figure 7: carré de la compétitivité.**

Source : Meier. Olivier, diagnostic stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2001, p10<sup>1</sup>

- **La productivité :**

**La productivité de l'entreprise (organisation) est un équilibre entre tous les facteurs de production (matériel, financier, humain, information, etc.), qui assure la plus grande production au moindre coût.** L'augmentation de l'efficacité de la production est la base pour augmenter la productivité et la survie de l'entreprise dans la lutte concurrentielle. C'est pourquoi la croissance de la productivité devrait devenir un objectif prioritaire de la gestion interne. À long terme, le facteur principal de la productivité est l'innovation technologique et l'organisation de la production, ce qui entraîne une réduction de ses coûts.

- **La qualité :**

Est l'un des principaux facteurs contribuant à l'augmentation du volume des ventes de produits et de bénéfices. La qualité des produits est le principal indicateur de la compétitivité de la production des produits et des entreprises, son niveau technique est évalué en comparant la performance technique et économique des produits avec les produits des organisations concurrentes.

---

<sup>1</sup> Meier (Olivier), op.cit.

- **L'innovation :**

C'est un facteur qui permis aux entreprises a obtiennent des avantages compétitifs grâce à l'innovation. Ils apprennent de nouvelles méthodes de compétitivité. Les innovations peuvent se manifester dans une nouvelle conception de produit, dans un nouveau processus de fabrication, dans une nouvelle approche du marketing ou dans une nouvelle technique pour améliorer les compétences des employés.

- **La flexibilité :**

Les entreprises doivent augmenter son degré d'adaptation et de flexibilité aux besoins du marché. La nécessité d'accroître la flexibilité des entreprises face à l'évolution des besoins du marché est due à de nombreuses raisons (demande, développement, réglementation...). Le besoin de flexibilité dans la production est dû à la pratique économique actuelle d'augmenter la compétitivité des produits au moindre coût, et aux exigences de la survie des entreprises.

### **2.1.2. L'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel est une certaine supériorité de l'entreprise ou du produit par rapport aux autres acteurs du marché, qui est utilisé pour renforcer leur position lorsqu'ils atteignent le niveau de profit prévu. L'avantage concurrentiel est atteint en fournissant au client plus de services, de meilleurs produits, des produits bon marché et d'autres qualités.<sup>1</sup> « L'avantage compétitif est la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »<sup>2</sup>

L'avantage concurrentiel ne peut pas être identifié avec les capacités potentielles de l'entreprise. Contrairement aux opportunités, l'avantage concurrentiel est réellement fixé sous la forme de préférences client.

Les avantages concurrentiels permettent à l'entreprise d'avoir une rentabilité supérieure à la moyenne pour les entreprises de la branche donnée ou du segment de marché donné (ce qui est assuré par une plus grande efficacité de l'utilisation des ressources) et de gagner des positions fortes sur le marché. Les avantages concurrentiels de l'entreprise sont acquis en fournissant aux

---

<sup>1</sup> LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 250.

<sup>2</sup> PORTER, (Michael) : L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 1986, p13.

consommateurs des biens qui leur sont très utiles : en vendant des produits à des prix inférieurs (ou, inversement, à des prix plus élevés pour des produits prestigieux), en offrant des produits de meilleure qualité ou services.

Il y a plusieurs façons d'obtenir un avantage concurrentiel :

- Produire des produits de haute qualité.
- Offrir des prix plus bas que les concurrents.
- Avoir une position géographique plus large.
- Avoir sa propre technologie.
- Assurer le développement et la mise en œuvre d'un nouveau produit dans un délai plus court (la flexibilité).
- Avoir une marque et une réputation bien connues ;
- Fournir aux clients une valeur ajoutée, combinant une bonne qualité, un bon service et des prix raisonnables.

### **Types d'avantage concurrentiels :**

#### **2.1.2.1.L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût :**

L'un des moyens pour obtenir un avantage concurrentiel en interne consiste à être en mesure de dominer les coûts par rapport aux concurrents en raison de la productivité accrue et du contrôle des coûts.

L'avantage concurrentiel, basé sur les coûts, est dû à la supériorité de l'entreprise dans le contrôle des prix et des coûts, ainsi qu'à l'administration et à la gestion des marchandises. Ceci est particulièrement important pour l'entreprise, puisque le coût des marchandises devient inférieur à celui du concurrent prioritaire de l'entreprise.<sup>1</sup>

L'avantage concurrentiel interne est le résultat d'une productivité accrue, ce qui rend l'entreprise plus rentable et plus résiliente aux réductions de prix imposées par le marché ou les concurrents. Une stratégie basée sur l'avantage compétitif interne est une stratégie de domination des coûts, qui est déterminée principalement par le savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise. Cette stratégie conduit au succès dans le cas où les

---

<sup>1</sup> LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Op.cit, p250.

consommateurs se voient offrir un prix acceptable et les prix sont proches de la moyenne du marché. Si dans la poursuite d'un produit moins cher, l'entreprise sacrifie excessivement la qualité, alors la réduction de prix exigée par les consommateurs ne sera pas en mesure de compenser le prix bas.

L'un des premiers facteurs de cet avantage de coûts est basé sur l'hypothèse d'effets de l'expérience qui a été exprimée en 1936 par T. Wright<sup>1</sup>. Plus tard, à la fin des années 1960, il a été confirmé par des experts du Boston Consulting Group. Ils ont établi l'existence d'effets d'expérience dans la production de 2 000 biens différents et en ont tiré une loi appelée la loi de l'expérience. Cette loi, qui a eu une grande influence sur les stratégies d'un certain nombre de sociétés, représente et formalise au niveau de l'entreprise.

#### **2.1.2.2. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :**

Ce type d'avantage concurrentiel repose sur les qualités distinctives du produit, qui représentent une valeur ajoutée pour l'acheteur, soit en réduisant les coûts associés au produit, soit en augmentant son efficacité. L'entreprise a donc la possibilité de fixer un prix plus élevé pour le produit que ses concurrents.

L'avantage concurrentiel externe confère à l'entreprise un pouvoir de marché accru. Il peut forcer le consommateur à accepter de payer un prix plus élevé qu'un concurrent prioritaire qui n'a pas de qualité distinctive correspondante. Une stratégie basée sur l'avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation. Dans ce cas, l'entreprise doit démontrer sa maîtrise du savoir-faire marketing, sa capacité à identifier les attentes des clients qui ne sont pas satisfaits de l'un des produits existants et à répondre à ces attentes.

La stratégie de l'avantage concurrentiel externe peut être couronnée de succès dans le cas où la prime que le consommateur est prêt à payer dépasse le coût de la fourniture d'une valeur supplémentaire.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> T.-P. Wright, "Factors affecting the cost of airplanes", Journal of the aeronautical sciences, N°3, 1936.

<sup>2</sup> LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 250.

### **2.1.2.3. L'avantage concurrentiel basé sur la technologie :**

Les technologies influencent le gain d'avantages concurrentiel : elles déterminent en grande partie quelle position l'entreprise prendra par rapport aux concurrents en termes de coûts ou de différenciation. Les technologies étant présentes dans tous les types d'activités créatrices de valeur et participant à la formation d'embranchements entre différents types d'activités, elles exercent une forte influence tant sur le niveau des coûts de l'entreprise que sur le niveau de différenciation de ses produits.<sup>1</sup>

Les avantages concurrentiels basés sur la technologie sont déterminés par le haut niveau de science et de technologie appliquées dans l'industrie ; caractéristiques techniques spéciales, des machines et des équipements, caractéristiques technologiques des matières premières et matériaux utilisés dans la production de biens ; paramètres techniques des produits.

Dussauge, Hart et Ramanantsoa (1992)<sup>2</sup> notent que «l'innovation technologique modifie souvent la base de la concurrence dans une industrie donnée et la technologie est, dans de nombreux cas, l'une des principales sources d'avantage concurrentiel». Ils notent également que "les entreprises peuvent utiliser la technologie pour se placer dans une position favorable en bouleversant délibérément l'environnement concurrentiel, forçant une redéfinition de l'activité existante et un changement dans les règles du jeu." <sup>3</sup>

### **2.1.3. Les facteurs et les caractéristiques de la compétitivité d'une entreprise :**

La compétitivité d'une entreprise dépend d'un certain nombre de facteurs qui peuvent être considérés comme des composants de la compétitivité. Ils peuvent être divisés en trois groupes de facteurs :

- Technique et économique.
- Commercial.
- Réglementaire et juridique.

---

<sup>1</sup> LACHMANN, (Jean) : Stratégie et financement de l'innovation, ECONOMICA, Paris, 2010, p42

<sup>2</sup> DUSSAUGE, P., S. HART et B. RAMANANTSOA, Strategic Technology Management, Chichester, Wiley, 1992

<sup>3</sup> Ibid.

### **2.1.3.1. Les facteurs techniques et économiques comprennent :**

La qualité, le prix de vente et les coûts d'exploitation ou la consommation de produits ou de services. Ces composants dépendent de la productivité et de l'intensité du travail, des coûts de production, etc.<sup>1</sup>

### **2.1.3.2. Les facteurs commerciaux :**

Déterminent les conditions de la vente de biens dans un marché particulier. Ceux-ci incluent :

- Les conditions du marché (la gravité de la concurrence, la relation entre l'offre et la demande du produit, les caractéristiques du marché national et régional qui affectent la formation d'une demande effective pour ce produit ou service).
- Service fourni (présence des points de vente et de distribution, qualité de l'entretien, réparation et autres services fournis).
- Publicité (disponibilité et efficacité de la publicité et autres moyens d'influencer le consommateur pour générer de la demande) ;
- L'image de l'entreprise (popularité de la marque, réputation de l'entreprise, de l'entreprise, du pays).

### **2.1.3.3. Les facteurs réglementaires :**

Reflètent les exigences de sécurité technique, environnementale et autre (peut-être morale et éthique) de l'utilisation des biens sur ce marché, ainsi que les exigences juridiques et de brevet. En cas de non-conformité des marchandises avec les normes et les exigences et de la législation applicable dans la période donnée sur ce marché, les marchandises ne peuvent être vendues sur ce marché.

La compétitivité de l'entreprise est une garantie de rendements élevés dans les conditions du marché. Dans le même temps, l'entreprise a pour objectif d'atteindre un niveau de compétitivité

---

<sup>1</sup> Jean Jacques Labinsky, Jacques Dugravier, La qualité : luxe ou réel facteur de compétitivité pour les entreprises, en ligne : <http://www.svp.com/article/la-qualite-luxe-ou-reel-facteur-de-competitivite-pour-les-entreprises-100002817>.publié 09 décembre 2010

qui lui permettrait de survivre assez longtemps. Par conséquent, avant toute entreprise il y a un problème de gestion stratégique et tactique de la capacité de développement de l'entreprise de survivre dans les conditions changeantes du marché.

La gestion de la compétitivité implique un ensemble de mesures pour l'amélioration systématique du produit, la recherche de nouveaux canaux de distribution, de nouveaux groupes de clients, d'améliorer le service et la publicité.

La base de la compétitivité de l'entreprise est la compétitivité de ses produits. Et cela ça reflète dans la qualité et le prix. Dans le même temps, le service de haut niveau crée une grande attraction. Sur cette base, la formule de compétitivité peut être présentée sous la forme suivante :  $\text{Compétitivité} = \text{Qualité} + \text{Prix} + \text{Service}$ .<sup>1</sup>

Gérer la compétitivité signifie améliorer la qualité des produits, réduire les coûts de production, augmenter la rentabilité et le niveau de service.

Ces composantes de la compétitivité sont multifactorielles et chacune d'entre elles peut être considérée comme un objet de gestion indépendant et complexe. En particulier, la valeur des coûts de production dépend du coût et de la qualité des matières premières, des charges liées, des produits et composants achetés, de la qualification et du niveau des salaires du personnel, de la productivité du travail, des coûts de gestion, etc. En dernière analyse, la capacité à fournir le niveau nécessaire d'éléments de compétitivité est déterminée par des facteurs de production de base tels que le niveau technique de production, le niveau d'organisation de la production et la gestion.

Selon la loi sur la concurrence dans le monde, il existe un processus objectif d'amélioration de la qualité des produits (services) et de réduction de leur prix unitaire, reflétant le rapport entre le prix du produit et son effet utile.

La force motrice de la concurrence est l'incitation à l'innovation. C'est sur la base des innovations qu'il sera possible d'améliorer la qualité des produits (services), afin d'améliorer l'effet utile des marchandises, réalisant ainsi un avantage concurrentiel de ce produit. Ainsi,

---

<sup>1</sup> BERNARD (Caminel) ,Le guide opérationnel du responsable d'unité, de département ou de service, Editions Maxima.2006.p 41

assurer la compétitivité des biens nécessite une approche innovante et entrepreneuriale, dont l'essentiel est la recherche et la mise en œuvre d'innovations.

#### 2.1.4. Les niveaux de la compétitivité

La compétitivité est un phénomène à plusieurs niveaux, qui se manifeste à différents niveaux :

- Au niveau micro-économique

Selon Henri SPITEZKI (1995)<sup>1</sup> : « *une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs. Dans cet ordre d'idées, la compétitivité pourrait être définie par rapport à sa position sur le marché vis-à-vis de ses concurrents* ». Au niveau microéconomique, la compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. L'évolution des parts de marché de cette entreprise est dès lors fondamentale pour apprécier la compétitivité.

- Au niveau méso-économique :

La notion de méso-niveau de l'économie, en tant que lien entre macro- et microéconomiques, ainsi que le niveau des relations économiques et des mesures ciblées des institutions étatiques et non gouvernementales pour améliorer la compétitivité des différents secteurs de l'économie qui se produit au cours de la formation des relations interprofessionnelles des entreprises et des organisations dans la région sous l'influence de certains types de politiques et les institutions, par le biais d'un partenariat entre entités publiques et privées.

- Au niveau macro-économique :

L'OCDE définit la compétitivité en macro-économique <sup>2</sup> « comme étant la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en

<sup>1</sup> SPITEZKI, (Henri), « la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilités », éd économique, paris, 1995, P16

<sup>2</sup> GARELLI ,(Stephane) , « competitiveness of nation : the fundamentals » the world competitiveness YEARBOOK 2000 ,P47

augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme cela n'est possible qu'avec une productivité en hausse ».

### **2.1.5. Typologie de la compétitivité :**

Les économistes distinguent souvent deux types de compétitivité, la compétitivité prix et la compétitivité hors –prix <sup>1</sup> :

#### **2.1.5.1. La compétitivité-prix :**

Un signe qui démontre la force de l'entreprise est la compétitivité de ses prix et coûts par rapport aux concurrents de l'industrie. L'analyse des coûts et des chaînes de valeur est un outil essentiel dans l'évaluation comparative des prix et des coûts de l'entreprise et de ses concurrents pour déterminer l'efficacité de certaines activités de l'entreprise et identifier les secteurs d'activité nécessitant des recherches plus approfondies.<sup>2</sup>

Les différences dans les coûts des concurrents peuvent être causées par :

- Prix des matières premières, composants, énergie et autres biens des fournisseurs.
- La technologie et l'âge de l'équipement.
- les coûts de production (courbe d'expérience, économies d'échelle, niveau des salaires, productivité, coûts administratifs, différents niveaux d'imposition, etc.).
- la dépendance des concurrents vis-à-vis de l'inflation et des variations des taux de change.
- les coûts de marketing.
- les coûts de transport des matières premières et des marchandises.
- Coûts pour le réseau de distribution.

L'analyse stratégique des coûts consiste à comparer les coûts de l'entreprise avec ses principaux concurrents tout au long de la chaîne, depuis l'achat des matières premières jusqu'aux prix payés par les utilisateurs finaux pour le produit.

---

<sup>1</sup> MARNIESSE, (Sarah), FILIPIAK(Ewa) : Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003, P45.

<sup>2</sup> NEZEYS, (Bertrand) : Les politiques de compétitivité, ECONOMICA, Paris, 1994, p7.

### 2.1.5.2. La compétitivité hors-prix (structurelle) :

Les stratégies de compétitivité ne reposent pas uniquement sur la recherche des prix les plus faibles possible (compétitivité-prix). Les firmes peuvent aussi chercher à imposer ses produits indépendamment de leur prix et de se distinguer de leurs concurrentes par la différenciation des produits et des services. La compétitivité hors-prix dépend de très nombreux facteurs, tels que la qualité des produits, l'innovation, le respect des délais et le service après-vente, l'efficacité commerciale, l'adaptation à la demande, développement de capital humain, et la recherche-développement pour rendre les entreprises les plus compétitives (notamment grâce à l'innovation).<sup>1</sup>

Les principales déterminantes de compétitivité hors-prix sont :

- **La qualité :**

La qualité des produits est l'un des indicateurs les plus importants des activités de l'entreprise. Améliorer la qualité des produits détermine en grande partie la compétitivité de l'entreprise sur le marché, le rythme du progrès technique, l'introduction d'innovations, la croissance de l'efficacité de la production, la sauvegarde de tous les types de ressources utilisées dans l'entreprise. Dans les conditions modernes, la concurrence entre les entreprises est principalement déployée sur le domaine de la qualité des produits.

- **L'image de marque de l'entreprise :**

L'image est l'un des éléments les plus importants impliqués dans la promotion et la gestion des relations avec les clients, les partenaires, les clients et la façon d'obtenir un avantage concurrentiel. Le but de l'image est de créer une impression durable, de former une relation à cette image, permettant dans une situation de libres choix, de provoquer le consommateur à choisir ses porteurs.

---

<sup>1</sup> DEJARDIN,(Marcus), « Compétitivité structurelle », in review Reflets et perspectives de la vie économique 2006/1 (Tome XLV), PP 5-13.

- **L'innovation et la technologie :**

C'est l'impact du potentiel de Recherche & Développement, la capacité d'adaptation et d'utilisation de la technologie. Selon Schumpeter <sup>1</sup> (1934), propose de distinguer cinq types d'innovation (la nature de l'innovation) :

- l'introduction de nouveaux produits.
  - l'introduction de nouvelles méthodes de production.
  - l'ouverture de nouveaux marchés.
  - le développement de nouvelles sources d'approvisionnement en matières premières ou en autres intrants.
  - la création de nouvelles structures de marché au sein d'une branche d'activité.
- **Différenciation des produits :** consiste à obtenir un avantage concurrentiel en créant des produits ou services que les consommateurs perçoivent comme uniques. La différenciation améliore la compétitivité de l'entreprise, car elle apporte plus d'avantages non seulement à court terme, mais aussi à long terme.

### 2.1.6. L'évaluation de la compétitivité :

La question qui se pose toujours lorsqu'on parle sur l'évaluation de la compétitivité d'entreprise, c'est quels sont les indices avec lesquels se mesure la compétitivité ?

Selon HENRI MENRAS « un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable »<sup>2</sup>.

Dans la pratique il n'y a pas d'indicateur officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonction de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue et qui, de surcroît, peuvent être combinés entre eux.

En effet on trouve trois types de mesure de la compétitivité d'une entreprise peuvent être pris en considération : Les mesures liées aux parts de marché, les mesures liées à la rentabilité, et les mesures liées au productivité.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> SCHUMPETER, (Joseph), The theory of Economic Development, Harvard University Press : Cambridge. (1934).

<sup>2</sup> <http://www.etudier.com/dissertations/Mesure-De-La-Comp%C3%A9titivit%C3%A9/478743.html>

<sup>3</sup> Lcl Banques & assurances, publier le 26/04/2016, <https://www.lcl.com/guides-pratiques/zooms-economiques/definition-competitivite.jsp>

En outre, les mesures liées aux parts de marché sont multiples et diverses, ils ne peuvent être utilisés que dans la mesure où les entreprises disposent des moyens et des outils pour les cerner. Ces indicateurs d'évaluation sont :

#### **2.1.6.1. Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché :**

Philippe Kotler et Bernard Dubois définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré ».<sup>1</sup> L'un des principaux indicateurs utilisés pour évaluer la compétitivité des entreprises est la part de marché. C'est un indicateur simple, mais objectif de l'efficacité de l'entreprise. Il se peut qu'à première vue, l'entreprise se développe parfaitement : le bénéfice augmente, le rythme des ventes augmente, la marque devient plus reconnaissable. Mais si en même temps la part de marché est faible, les perspectives de développement des entreprises semblent plutôt douteuses.

Par conséquent, toujours en analysant une entreprise, on devez suivre sa part de marché, par rapport à ses concurrents les plus proches et les plus forts. La part de l'entreprise sur le marché correspond dans la plupart des cas à la compétitivité de ses produits. Dans le même temps, la part de l'entreprise sur le marché est définie comme le ratio des volumes de vente de l'entreprise dans le volume total des ventes sur ce marché en unités ou en valeur. Par conséquent, l'évaluation du niveau de compétitivité d'une entreprise peut être effectuée en fonction du potentiel de marché développé par celle-ci, c.-à-d. par part de marché. Puisqu'il existe un lien direct entre la part de marché et le taux de profit, à mesure que la part du marché augmente, les positions de l'entreprise sur sa compétitivité et ses indicateurs financiers semblent plus stables.<sup>2</sup>

Dans le tableau suivant. Les critères d'évaluation de la compétitivité de l'entreprise sur sa part dans le marché sont obtenus.

---

<sup>1</sup> KOTLER, (Philip) et DUBOIS(Bernard) : Marketing management, 10ème édition, Publi-Union, Paris, 2000, p255.

<sup>2</sup> Ibid.p255

**Tableau 2:Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché.**

| <b>Estimation de la part de marché</b> | <b>Critères d'évaluation</b>                                                                                          | <b>Évaluation de la compétitivité de l'entreprise</b> |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Élevé                                  | La part de l'entreprise sur le marché est au niveau de la part de deux ou trois plus grands concurrents ou la dépasse | Élevé                                                 |
| Moyenne                                | La part de l'entreprise sur le marché est égale à la part moyenne des principaux concurrents                          | Moyenne                                               |
| Faible                                 | La part de l'entreprise sur le marché est inférieure à celle des principaux concurrents                               | Faible                                                |

Lors de la détermination de la part de marché, il peut y avoir des difficultés liées à la disponibilité limitée des données nécessaires sur le volume total des ventes dans chaque segment et des informations sur le volume des ventes des principaux concurrents. Cette circonstance limite l'application pratique de la méthode d'évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part des ventes de ses produits sur le marché.

#### **2.1.6.2. Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de rentabilité :**

La compétitivité d'une entreprise est évaluée non seulement absolue, mais aussi par des indicateurs relatifs. Les indicateurs relatifs sont les indicateurs de rentabilité.<sup>1</sup>

Au sens large du terme, le concept de rentabilité signifie qu'une entreprise est considérée comme rentable si les résultats de la vente de produits couvrent les coûts de production et, en outre, constituent le montant des bénéfices suffisant pour le fonctionnement normal de l'entreprise.

Le sens économique de la rentabilité ne peut être divulgué que par les caractéristiques du système d'indicateur. Le sens général est la détermination du montant du profit par rapport au capital investi. Et comme ce sont des indicateurs relatifs, ils ne sont pratiquement pas affectés par l'inflation.

<sup>1</sup> Y. SIMON et P. JOFFRE, « sous la direction », Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris,1997, p93

Les indicateurs de rentabilité nous permettent d'estimer le bénéfice que l'entreprise tire de chaque unité monétaire investie dans des actifs.

Les indicateurs de rentabilité sont les principales caractéristiques de l'efficacité de l'activité économique de l'entreprise. Ils sont calculés en tant qu'indicateurs relatifs des résultats financiers reçus par l'entreprise pour une période considérée. Le contenu économique des indicateurs de rentabilité est réduit à la rentabilité de l'entreprise.

Le système d'indicateurs comprend des indicateurs calculés sur la base des états financiers. Illustrons la procédure de calcul des principaux indicateurs de rentabilité en fonction des données collectées.

La rentabilité en tant que catégorie économique est mesurée quantitativement en comparant le revenu et les coûts. En ce qui concerne la rentabilité du produit, l'indicateur est calculé comme le rapport entre le bénéfice des ventes de produits et les coûts.

Donc on peut dire que la rentabilité peut être considérée comme la rentabilité de la production et des ventes, défini comme le ratio des bénéfices des ventes de produits aux coûts engagés pour la production et les ventes.

#### **2.1.6.3. Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de productivité :**

Selon A. Lamiri, l'évaluation de productivité est « une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents »<sup>1</sup>

Une des méthodes de l'évaluation de la compétitivité des entreprises. Il s'agit de la productivité du travail, calculée comme le rapport entre la valeur ajoutée et le nombre total de salariés dans l'entreprise, le rapport entre la valeur ajoutée nette et le nombre de salariés dans l'entreprise.

La comparaison des indicateurs ci-dessus caractérise le degré de compétitivité de l'ensemble de l'entreprise. En règle générale, dans des entreprises suffisamment grandes et diversifiées, ces indicateurs peuvent différer selon le type d'activité et type d'entreprise, ce qui indique que l'un d'entre eux n'a pas l'efficacité de production nécessaire. De plus, une comparaison de la productivité globale de l'entreprise en question avec celle d'autres entreprises de ce secteur d'activité permet de déterminer la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents dans le

---

<sup>1</sup> A. LAMIRI, la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes, Revue des sciences Commerciales et de gestion, n°2 juillet 2003, Alger, p 1.

marché. Dans les conditions générales, l'écart de productivité du travail de 10% ou plus constitue une menace pour la compétitivité. De plus, le retour sur investissement et le taux de rendement sont utilisés comme indicateurs de compétitivité.<sup>1</sup>

## **2.2. La relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise :**

### **2.2.1. La compétitivité de l'entreprise en fonction de la stratégie de dominations par les coûts :**

Développer une stratégie concurrentielle, les entreprises cherchent à trouver et mettre en œuvre un moyen de rivaliser la concurrence et augmente la rentabilité à long terme dans leur entreprise. Parmi plusieurs stratégies visant à accroître la compétitivité de l'entreprise, une attention particulière est portée à la stratégie de domination par les coûts.<sup>2</sup>

Les faibles coûts impliquent une protection contre la rivalité des concurrents, car des coûts plus faibles signifient que l'entreprise peut percevoir des revenus même après que ses concurrents ont déjà épuisé leurs bénéfices dans le cadre de la concurrence. La réduction des coûts est un outil contre les concurrents parce que ces derniers peuvent utiliser leurs capacités de négociation que pour faire baisser les prix. Les facteurs qui entraînent des coûts bas créent généralement des obstacles importants à l'entrée des nouveaux concurrents dans le marché, tels que des économies d'échelle ou des avantages en termes de coûts comme l'effet d'expérience. Enfin, les coûts bas placent généralement l'entreprise dans une position favorable vis-à-vis des produits de substitution. Ainsi, la position low-cost protège l'entreprise des cinq forces concurrentielles, qui a été élaboré par le professeur de la Harvard Business School Michael Porter.

Bien sûr, la stratégie de domination par les couts ne convient pas à toutes les entreprises. Ainsi, selon M. Porter, les entreprises souhaitant mettre en œuvre une telle stratégie devraient contrôler des parts de marché importantes par rapport à leurs concurrents ou bénéficier d'un accès suffisamment favorable aux matières premières. Les marchandises doivent être conçues

<sup>1</sup> Lenka Hudrlíková, Kristýna Vltavská, Competitiveness and Labour Productivity in Context of Composite Indicators, Internal Grant Agency, project No. 19/2011.

<sup>2</sup> PORTER M., Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Économica, Paris, 1988, P 38

de manière à pouvoir être facilement produites. En outre, il est raisonnable de produire un large éventail de produits interdépendants afin de répartir équitablement les coûts et de les réduire pour chaque produit. En outre, les entreprises à faible coût doivent gagner une large base de consommateurs. Une fois qu'une entreprise devient leader dans la minimisation des coûts, elle acquiert la capacité de maintenir un haut niveau de rentabilité, et si elle est efficace de réinvestir leurs profits dans la modernisation des équipements et les entreprises seront en mesure de tenir la tête pendant un certain temps.

Le but de l'utilisation de la stratégie de dominations par les coûts est d'atteindre des coûts de production inférieurs à ceux des concurrents. Ayant atteint cet objectif, l'entreprise peut recourir à une certaine réduction du prix du produit, ce qui devrait entraîner une augmentation des ventes de produits et, avec une forte probabilité, d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice de l'entreprise. Enfin, il existe un risque qu'un concurrent nouveau ou ancien profite de la technologie ou des techniques de gestion des coûts appliquées par le leader.

Une entreprise qui suivre une stratégie de dominations par les des coûts doit suivre de près les changements dans les technologies et les préférences des consommateurs et être prête à effectuer la modernisation nécessaire ou même un remplacement complet des installations de production dans une période acceptable ou à apporter des ajustements appropriés à la gamme de produits, sinon il risque d'échouer.

Il est important de tenir compte du facteur de coût, tels que les facteurs traditionnellement pris en compte dans la comptabilité (le prix des matières premières, l'énergie, les salaires des travailleurs, etc.), des facteurs structurels, en fonction de la nature de l'entreprise (portée, gamme, expérience) et fonctionnelle, en fonction des activités au sein de l'entreprise elle-même (qualité, design, technologie).

Donc on peut dire que les entreprises qui appliquent la stratégie de domination par les couts deviennent plus compétitives par rapport à ses concurrents, tout en garde l'esprit d'innovation et de flexibilité pour que cet avantage reste.

### 2.2.2. La stratégie de différenciation et la compétitivité :

La stratégie de différenciation est utilisée pour but d'accroître la compétitivité d'une entreprise sur le marché et pour fournir aux produits des caractéristiques distinctives qui sont importantes pour le consommateur ciblé. Le concept de « différenciation » a été proposé par Edward Chamberlin en 1933 dans la théorie de la concurrence monopolistique<sup>1</sup>. Le concept est pleinement intégré dans la théorie du marketing et est aujourd'hui la stratégie concurrentielle la plus utilisée.

En utilisant correctement la stratégie de différenciation, toute entreprise peut se procurer le niveau de ventes et de profits requis, même dans un marché hautement concurrentiel.<sup>2</sup>

Le marché à forte concurrence se caractérise par un grand nombre d'acteurs, la présence d'acteurs de premier plan et l'émergence continue de nouvelles entreprises. Si toutes les entreprises vendaient sur le marché un produit homogène avec les mêmes caractéristiques, alors, en raison de la concurrence, ne survivraient que les entreprises qui ont accès à des ressources moins chères ou ceux qui ont l'opportunité d'un investissement important. En pratique, sur des marchés très concurrentiels, il existe également des petites entreprises qui produisent un produit différencié pour des niches de consommateurs.<sup>3</sup>

La différenciation augmente la concurrence directe, difficile de comparer les produits entre eux, la fixation d'un prix pour les produits, qui couvrira tous les coûts de sa production et de fournir un retour sur les ventes. Plus la différenciation des produits sur le marché est élevée, plus le choix du consommateur est large et plus la comparaison littérale des produits est difficile.

On peut dire que le développement des besoins de consommateur en fonction des goûts et les grands nombres de produits disponibles au marché, il est devenu très difficile aux entreprises de rester compétitive sans la stratégie de différenciation surtout en qualité et marketing, pour cela cette dernière est devenue un facteur déterminant et un outil d'amélioration de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> CHAMBERLIN, (Edward), « The Theory of Monopolistic Competition », Cambridge Harvard University Press, 1933.

<sup>2</sup> Gamble, (Arthur). Et al, Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases (17th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 149

<sup>3</sup> PORTER (Michael), Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1988, P 41

### 2.2.3. La stratégie hybride et la compétitivité :

Pour maintenir la compétitivité les entreprises de plus en plus contestées aujourd'hui, l'importance des facteurs de succès stratégiques tels que les coûts, le temps, la qualité flexibilité, service et diversité des produits. Pour répondre aux besoins des consommateurs face à une concurrence rude et croissante, les entreprises ont développé des combinaisons entre stratégies afin d'accroître leur part de marché et leurs profits, tout en bénéficiant de la synergie stratégique.

En fait, la synergie stratégique pour but d'obtenir un effet positif en raison de la complémentarité de toutes les stratégies concurrentielles de l'entreprise à tous les niveaux, c.-à-d. les entreprises qui optent pour une stratégie hybride peuvent atteindre un avantage compétitif élevé que les entreprises qui poursuivent une stratégie singulière.<sup>1</sup>

Cette stratégie offre le meilleur rapport qualité-prix, pour donner plus de valeur aux clients en offrant des attributs de produits haut de gamme à un coût inférieur à celui des concurrents. Être le meilleur producteur de coûts d'un produit de qualité permet à une entreprise de sous-évaluer rivaux dont les produits ont des attributs similaires.<sup>2</sup>

Donc on peut dire lorsqu'une entreprise met en œuvre une stratégie hybride, elle crée plus de sources d'avantage compétitif que celles créées avec une seule stratégie concurrentielle. et génèrent des performances incrémentielles supérieures qu'une seule stratégie. Ce qui suit un tableau récapitulatif des facteurs de compétitivité liés à la stratégie hybride

<sup>1</sup> Miller, D., "The generic strategy trap" in The Journal of Business Strategy, 1992

<sup>2</sup> Mas Bambang Baroto, Muhammad Madi Bin Abdullah, & Hooi Lai Wan, Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, in review, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 2012

**Tableau 3: les facteurs de la compétitivité liés avec la stratégie hybride.**

| Tableau                          | Les facteurs de compétitivité liés à la stratégie hybride                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation additionnelle du volume des ventes et marge bénéficiaire en répondant aux préférences des consommateurs basés sur la technologie, la qualité, sur la base d'offrir un choix plus large plus différencier et à des prix bas.</li> <li>- Frustration des stratégies des concurrents dans le domaine de la réduction du coût des produits standards et de la localisation du marché en offrant aux consommateurs une plus grande valeur pour le même prix.</li> <li>- Frustration des stratégies des concurrents dans le domaine de la différenciation des produits et de la localisation du marché en raison de la disponibilité des prix de leurs produits.</li> <li>- Mettre des barrières à l'entrée pour les entreprises qui cherchent d'intégrer le marché en offrant des produits de haute qualité et des coûts bas.</li> <li>- Remplacement des biens de substitution en raison du meilleur rapport qualité / prix.</li> <li>- Créer une image d'un partenaire consciencieux et fiable, offrant au client des produits de plus grande valeur pour le même prix.</li> </ul> |
| Conditions nécessaires du marché | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les clients sont habitués à une différenciation élevée des produits.</li> <li>- Les consommateurs sont sensibles aux prix.</li> <li>- L'organisation a les ressources et les capacités pour produire des produits de meilleure qualité que la moyenne avec des coûts inférieurs à ceux des concurrents.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Risques                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité des entreprises qui utilisent purement la stratégie de domination des coûts de diminuer les prix plus que les entreprises utilisent la stratégie hybride à cause de standardisation des produits.</li> <li>- Des offres plus limitées par rapport aux entreprises utilisant purement la stratégie de différenciation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## **Conclusion du chapitre :**

On a vu dans ce chapitre que la compétitivité est la capacité d'une entreprise à identifier ses avantages et à les rendre uniques, et ainsi un concept qui nécessite une analyse sérieuse et seulement une mise en œuvre réelle. L'étude de la compétitivité est nécessaire pour toute entreprise, petite ou grande, exerce dans un marché saturé de son secteur d'activité ou relativement libre. Une telle analyse nous permet de définir plus clairement l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la compétitivité, afin de développer des recommandations pour la mise en place de mesures concrètes pour augmenter la production et les ventes, pour la croissance dans le profit et de bénéfices. Des mesures concurrentielles permettent de renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

Par conséquent, le développement d'une stratégie visant à améliorer la compétitivité des entreprises comprend la sélection des domaines prioritaires et les moyens pour atteindre leurs objectifs, ce qui crée des conditions pour l'entreprise pour être en mesure de mettre en œuvre la stratégie choisie pour acquérir des avantages concurrentiels. En résumé, il convient de noter que l'augmentation de la compétitivité de l'entreprise nécessite aujourd'hui à développer la pensée stratégique ancienne basé sur l'unicité des stratégies applicable par les entreprises et de passé pour un nouveau courant basé sur l'hybridation entre stratégies et de bénéficier d'une synergie positive afin d'améliorer les relations avec les consommateurs et pour mieux répondre à leurs besoins en assurant des produits de bonne qualité , bien adaptés et avec le bon prix, tout simplement un produit proche de l'idéal, et implique également une adaptation flexible aux changements dans l'environnement externe. Tout cela aide l'entreprise à survivre et d'assurer sa pérennité.

## **CHAPITRE 03 :**

Cas pratique : l'application de  
la stratégie hybride et son  
effet sur la compétitive de  
l'entreprise VENUS

## **Chapitre 03 : Cas pratique : l'application de la stratégie hybride et son effet sur la compétitive de l'entreprise VENUS**

Ce dernier chapitre a pour objectif de présenter notre enquête menée au sein de l'entreprise Venus SAPECO et ça dans le but de mieux comprendre les mesures de l'application de la stratégie hybride et ses apports sur la compétitive de l'entreprise. Nous allons introduire ce chapitre par une présentation générale de l'entreprise, ensuite nous allons entamer la méthodologie de la recherche et l'étude faite en insistant sur la domination par les coûts et la différenciation mis en place par l'entreprise.

La répartition de parties composantes de ce troisième chapitre est la suivante :

La première section : Présentation de l'entreprise VENUS

La deuxième section : l'enquête

### **3.1. Présentation de l'entreprise VENUS :**

VENUS est une SARL familiale créée en 1981 par son actuel PDG, Mr. Mourad Moula, elle est spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques, hygiène corporelle, elle occupe aujourd'hui une superficie de 29.940 m<sup>2</sup> parmi lesquels 10.695 m<sup>2</sup> bâtis et 18.333 m<sup>2</sup> au plancher.

Les LABORATOIRES VENUS-S.A.P.E.CO se positionnent en tant que leader de la production cosmétique en ALGÉRIE, grâce à une bonne maîtrise des processus, à l'adhésion d'un personnel expérimenté et impliqué, à la disponibilité d'un potentiel technologique récent et adapté au métier ainsi qu'à une politique d'investissement et d'amélioration continue en installant une nouvelle Unité d'Emballage Plastique-ATLAS qui devra alimenter les unités de fabrication des produits cosmétiques.

### 3.1.1. Fiche signalétique de l'entreprise VENUS :

|                         |                                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Raison sociale</b>   | <b>LABORATOIRES VENUS-S.A.P.E.CO</b>               |
| <b>Statut juridique</b> | SARL                                               |
| <b>Adresse</b>          | 80, Rue du 17 Septembre 1956 Ouled Yaich-(W) BLIDA |
| <b>Date de création</b> | 1981                                               |
| <b>Tel</b>              | (213) 25 43 85 85                                  |
| <b>FAX</b>              | (213) 25 43 71 71                                  |
| <b>E-mail</b>           | contact@labovenus.dz                               |
| <b>Site web</b>         | www.labovenus.com                                  |

---

#### Unité d'Emballages plastiques

**ZA ATLAS, Route Béni-Tamou GP 110 –(W) BLIDA**

**Créée en 2010**

**Tél : 025 41 49 78**

**E-mail : contact@venus-emballage.com**

**Site web : [www.venus-emballage.com](http://www.venus-emballage.com)**

### 3.1.2. Positionnement géographique :

Les LABORATOIRES VENUS-SAPECO sont implantés à Ouled Yaïch à 300 mètres de l'autoroute reliant Alger à Blida et à 500 mètres de la Gare ferroviaire de Beni Mered.

L'établissement dispose de deux sites (site I et site II) disposés de part et d'autre de la rue du 17 septembre 1956 dans la zone industrielle à Ouled-Yaich, et un troisième site sis au niveau de la Zone d'Activité -ATLAS à Béni-Tamou.

### 3.1.3. Historique sur l'entreprise VENUS :

L'origine de la société remonte aux années 70. L'entreprise familiale sous l'appellation « Grossisterie Moula », était à l'époque distributeur des produits cosmétiques. L'idée de s'engager dans la fabrication a germé petit à petit, aboutissant à la création des laboratoires VENUS /

S.A.P.E.CO en 1983. À l'époque, l'entreprise ne produisait que trois sortes de shampoings, mais elle a vite évolué vers une plus grande variété de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle (shampoings capillaires, dentifrices et crème). Par la suite, l'entreprise s'est spécialisée dans les produits parapharmaceutiques, tels que les crèmes écrans total, ou encore les crèmes de soin dépigmentant.

#### **3.1.4. Produits fabriqués :**

Au début de l'activité l'entreprise a commencé avec la fabrication de 3 shampoings, rapidement elle s'est diversifiée et a élargi sa gamme, actuellement elle offre approximativement 80 produits sur le marché, ces produits sont regroupés selon les 5 gammes suivantes :

- Shampoings, après-shampooing ;
- Crèmes de soins du corps et du visage ;
- Crèmes de protection solaire ;
- Parfums et aérosols ;
- Dentifrices ;

#### **3.1.5. Les sites de productions :**

Aujourd'hui l'entreprise dispose de cinq sites de production, dont quatre sites dans la zone industrielle DE OULED YAICH et un site dans la zone industrielle d'ATLAS.

-Les deux premiers sites pour la fabrication et le conditionnement des shampoings, avec une production de l'ordre de 200.000 Unités/jour, des crèmes avec une 26.000 Unités/Jour et des aérosols avec 14.000 Unités/Jour.

-Le 3ème site (Afric-plast) utilisé pour le stockage des matières premières et emballages.

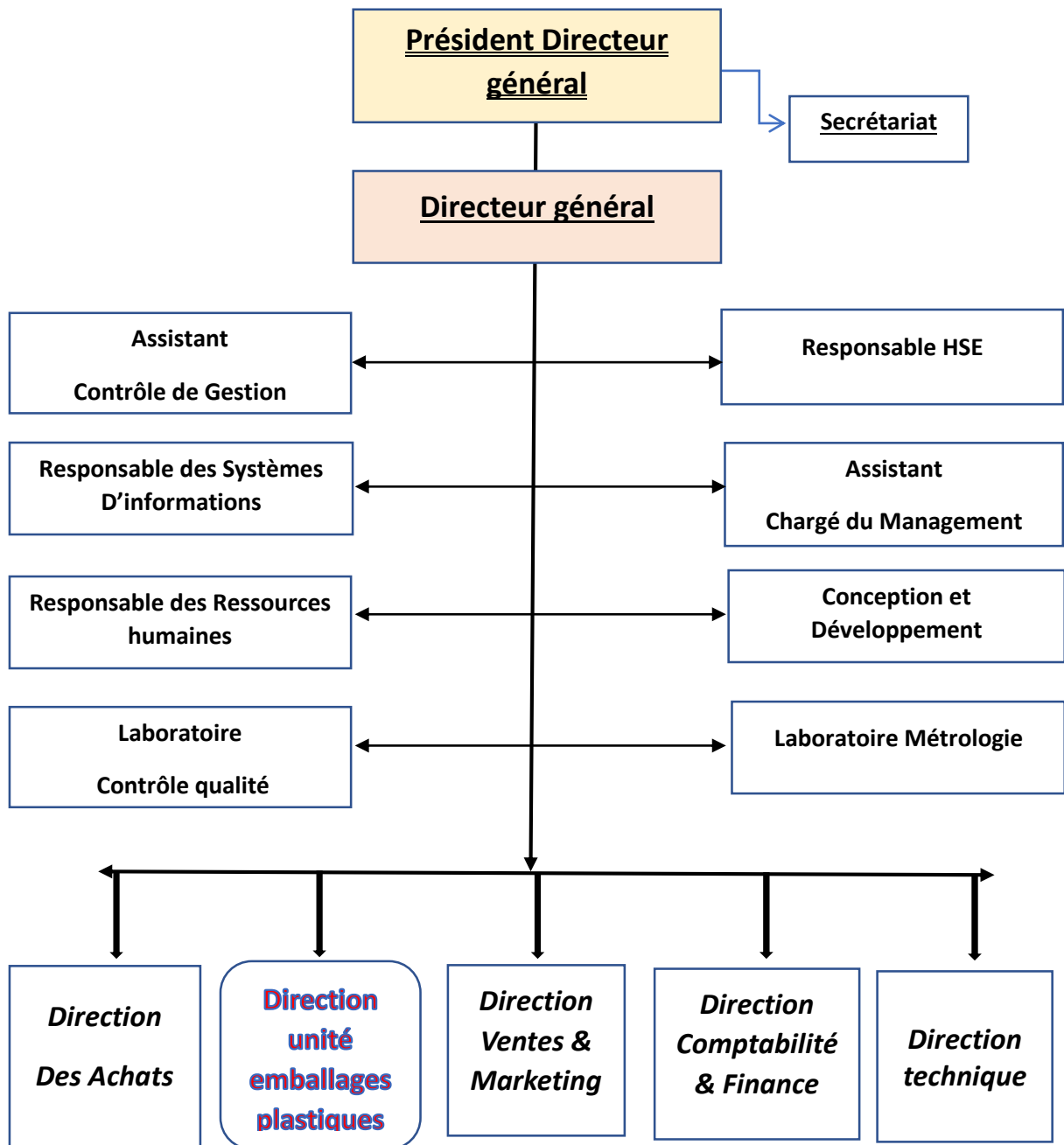
-Le 4ème site est destiné à la fabrication des teintures pour cheveux.

-Et le 5ème site (Unité de fabrication des emballages plastiques), il est situé dans la zone industrielle ATLAS, avec une capacité de production journalière de 170.000 bouchons et de 200.000 flacons.

-L'entreprise dispose encore de deux (02) laboratoires de contrôle qualité, pour les analyses physico-chimiques, microbiologiques et de métrologie.

-Et pour la fabrication de ses produits l'entreprise dispose d'une station de production d'eau osmose. (L'osmoseur est un appareil qui filtre les minéraux et règle selon le besoin des molécules).

### 3.1.6. L'organisation de l'entreprise :



Source : fourni par l'entreprise (Document interne/DRH)

Suivant cet organigramme, nous pouvons retenir que le caractère familial de l'entreprise et sa taille influent sur son organisation, on y trouve que les niveaux hiérarchiques sont divisés selon une démarche horizontale, tel que les différents responsables sont en collaboration directe en eux, ces dernières sont tous reliées avec le top management de l'entreprise qui est constituée du président-directeur général (PDG) et du directeur général (DG).

L'entreprise est constituée de six directions :

- **Direction générale :**

Elle est constituée de deux cadres, Le Président Directeur général (le responsable du secrétariat) et le Directeur General (Assistant technique du Directeur General), elle a pour mission de superviser et coordonner les activités de département de production et de maintenance, elle comprend plus de 215 salariés.

Les principales missions de La Direction générale sont :

- Définir et établir la stratégie globale de l'entreprise.
- Assurer les relations avec les différentes administrations.
- Contrôler et suivre les différentes structures.
- Veiller au bon fonctionnement du SM

- **Direction des achats :**

Constitué de 5 personnes qui ont à leur charge 28 employés, responsables de la gestion de stock, magasins des produits finis et des moyens généraux.

La direction des achats veille au bon fonctionnement de la fonction approvisionnement des matières premières et emballages locaux ou importés ainsi que la gestion des stocks, elle se compose des services suivants :

1. Service approvisionnement :

Le service approvisionnement réalise les missions suivantes :

- Conduire la politique de l'entreprise en matière de prospection de nouveaux fournisseurs ;
- Réaliser l'homologation des fournisseurs.

Il comporte aussi la section des moyens généraux qui est responsable de contrôler et suivre les stocks du matériel de bureau, de production et d'hygiène.

## 2. Service gestion des stocks :

Ce service est chargé de la gestion et le contrôle des stocks de matières premières et emballages.

### • **Direction administration et finances :**

Cette direction gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise ainsi que les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement, elle comporte 2 services :

#### 1. Service comptabilité :

Ce service a comme mission :

- Concevoir et actualiser en permanence les systèmes de comptabilité, de gestion financière et des ressources humaines ;
- Élaborer, mettre en œuvre et contrôler la stratégie financière de l'entreprise.

#### 2. Service ressource humaine :

Ce service permet d'assurer le bon fonctionnement du travail dans l'entreprise à travers les points suivants :

- Veiller au respect des réglementations et procédures de travail ;
- Élaborer et proposer la politique de gestion et de développement des ressources humaines ;
- Examiner et satisfaire les besoins en personnel de l'entreprise ;
- Gérer et programmer les heures supplémentaires.

### • **Direction ventes et marketing :**

La direction vente et marketing participe au choix des axes de développement et la stratégie commerciale de l'entreprise à travers les trois services suivants :

#### 1. Service marketing :

Ce service accomplit les fonctions suivantes :

Assurer la prise en charge des besoins des clients ;

- Proposer le plan marketing et superviser son application après validation ;
- Participer à l'élaboration de la politique de communication de l'entreprise ;

- Définir le système d'information marketing approprié ;
- Réaliser les enquêtes et études de marché.

### 2. Service commercial :

Le service commercial veille au bon déroulement de l'opération vente à travers les points suivants :

- Étudier les offres et négocier avec les distributeurs ;
- Contrôler et animer l'équipe de vente ;
- Suivre régulièrement la réalisation du chiffre d'affaires de chaque produit.

### 3. Relations extérieures :

L'entreprise dispose d'une équipe de force de vente dans ce service qui permet de :

- Renforcer les parts de marché de l'entreprise ;
- Améliorer la distribution des produits de l'entreprise ;
- Promouvoir les nouveaux produits.

### • **Direction technique ou de production :**

Cette direction assure le développement de nouveaux produits en fonction de la stratégie de l'entreprise, elle a comme mission :

- Collaborer avec les directions ventes et marketing et achats pour toutes les opérations de développement des produits
- Coordonner et animer les travaux du comité des projets de développement
- Assurer l'archivage des tests de produits

Le service maintenance travaille en collaboration avec la direction production en ce qui concerne le contrôle de qualité et l'analyse des produits finis et matières premières.

Cette direction est responsable de la mise en œuvre des moyens de production nécessaire à la fabrication des produits conformément aux exigences spécifiques, elle comporte deux départements :

- Le département de production site 1 comprend deux ateliers pour la fabrication des shampoings et crèmes ainsi que leur conditionnement ;
- Le département de production site 2 comprend un atelier de fabrication des shampoings ainsi que leur conditionnement.

### 3.1.7. Évolution d'effectif de laboratoires VENUS :

L'évolution de l'effectif a été particulièrement marquée ces trois dernières années, lors la création, l'entreprise employait 10 personnes, en 2015 le nombre du personnel s'élève à 343, l'effectif de l'entreprise atteint aujourd'hui un total de 453 effectifs dont 52 cadres et 401 employés.

**Tableau 4: l'évolution de nombre d'effectifs.**

| Année | Effectif | Evolution |
|-------|----------|-----------|
| 2008  | 174      | 10,12%    |
| 2009  | 192      | 10,34%    |
| 2010  | 210      | 9,37%     |
| 2011  | 289      | 8,43%     |
| 2012  | 306      | 7,46%     |
| 2013  | 322      | 5,83%     |
| 2014  | 330      | 2,91%     |
| 2015  | 343      | 4,73%     |

Source : service ressource humaine

### 3.1.8. L'activité, les objectifs de l'entreprise :

- **L'activité de l'entreprise :**

L'activité de l'entreprise VENUS/SAPECO consiste à fabriquer des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle ainsi qu'à contrôler leur qualité en reposant sur les principes de base suivants :

- L'exigence qualité :

Cette démarche lui a permis de garantir la qualité des processus mis en place par une analyse rigoureuse de leur système de management ainsi que l'amélioration de leur performance et la

qualité de leurs prestations. L'entreprise est certifiée ISO9001 version 2000 concernant le système de management de la qualité depuis avril 2003.

- La fiabilité :

Les laboratoires VENUS/SAPECO veillent au respect des objectifs qu'ils se sont fixés : offrir des produits d'hygiène et de beauté innovants et préserver la constance de qualité tout en maintenant un niveau de prix attractif.

- L'innovation et la créativité :

L'entreprise VENUS a comme principes de base l'innovation et la créativité, ces innovations interviennent à trois niveaux : Innovation Texture, Innovation Packaging, Innovation produit.

Ces innovations interviennent sur :

- L'intégration de nouveaux composants ;
  - Des formules élaborées pour une plus grande performance.
  - La recherche esthétique et pratique ;
  - L'adaptation aux contenues ;
  - La recherche de produits en adéquation avec les tendances du marché et les attentes de clients.
- Le développement :

Dans le cadre de partenariat, les laboratoires VENUS fabriquent sous licence des produits de soins dermiques en collaboration avec l'entreprise française SOFIA COSMÉTIQUE. Après la mise en place du système de management de la qualité en 2003, l'entreprise a obtenu cette année la certification au système de management environnement ISO14001.

Toutes les actions engagées par l'entreprise sont destinées à préserver sa part de marché et consolider sa position en tant que leader dans le domaine des cosmétiques sur le plan local.

La formation :

Afin de créer une synergie entre les Établissements formateurs et économiques, venus à élaborer en étroite collaboration avec l'Université de BLIDA une Licence professionnelle en Cosmétologie. La première promotion a vu le jour durant l'année universitaire 2008/2009.

- **Les objectifs de l'entreprise :**

Les principaux objectifs que l'entreprise veut atteindre sont :

- Gagner la fidélité et la confiance des clients en satisfaisant leurs besoins et attentes ;
- Assurer le développement et l'évolution de la variété des produits ;
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Conquérir de nouvelles parts du marché à l'échelle internationale ;
- Chercher de nouveaux partenaires étrangers ;
- Assurer et maintenir la qualité des produits.

### 3.1.9. Les exportations de l'entreprise :

L'entreprise considère l'exportation de ses produits et ses relations avec différents pays comme une consécration, elle axe tous ses efforts pour élargir l'étendue de ses exportations, en effet depuis le 2007 elle a commencé l'exportation de ses produits.

Le tableau suivant représente les différents pays auxquels elle exporte ses produits :

**Tableau 5: les pays d'exportation de venus 2007-2014.**

| Année | Pays d'exportation                         |
|-------|--------------------------------------------|
| 2007  | Maroc                                      |
| 2008  | Maroc- Mali                                |
| 2009  | Maroc –France                              |
| 2010  | Maroc –France                              |
| 2011  | France                                     |
| 2012  | France                                     |
| 2013  | Madagascar- ile Maurice-Mayotte-Seychelles |
| 2014  | Tunisie-Syrie                              |

Source : document interne de l'entreprise

### **3.1.10. Les concurrents de l'entreprise :**

- **Vague de fraîcheur :**

Entreprise individuelle implantée à Blida, Vague de fraîcheur a été créée en 1982 par son propriétaire monsieur Mustapha Moula, avec un capital social de 42 000 000,00 DA et quatre employés au moment de la création.

Vague de fraîcheur, une entreprise qui a pour objet la fabrication des produits cosmétiques et parfumeries, elle est spécialisée dans la production des déodorants corporels. Suite de son succès sur le marché, l'entreprise a accentué son développement dans une gamme de produits de plus en plus diversifiée telle que les shampoings puis les déodorants en passant par les eaux de Cologne, les eaux de toilette femme et homme, les savons de toilette et de ménage, les crèmes.

- **SOPALUX :**

Société des parfums de luxe & cosmétiques, SARL. SOPALUX a été créée en 1989 à Chéraga Alger avec un capital de 100 000,00 DA. SOPALUX fabrique une large gamme de produits cosmétiques et de parfumerie : shampoings, parfums pour homme, parfums pour femme, déodorants pour femme, déodorants pour homme, coffret pour femme, coffret pour homme, Eau de toilette.

- **SPLENDID :**

La société SPLENDID, EURL, elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits cosmétiques et de parfumerie, créée en 1972 à Chéraga. Elle possède un capital expérience et un savoir-faire de plus de 30 ans, et elle s'est engagée à oeuvrer dans une approche d'amélioration continue en vue de satisfaire les consommateurs en assurant la qualité et la disponibilité de ses produits. SPLENDID fabrique une large gamme de produits cosmétiques et de parfumerie : Parfums pour femme et homme, déodorants pour femme et homme, coffrets, shampoings, sérum capillaire, gel capillaire, laque capillaire, crèmes, gel désinfectant, dentifrice, le client est au cœur des préoccupations de l'entreprise.

- **L'Oréal :**

L'Oréal est un groupe industriel de produits cosmétiques, il implante ses expertises dans toutes les grandes zones géographiques. L'Oréal offre à toutes les femmes et tous hommes de

la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. De plus, L'Oréal est leader sur le marché des produits cosmétiques et de parfumerie, il offre une large gamme de produits : maquillages, shampoings, soin de cheveux, coloration, soin de peau et parfums

- **Wouroud :**

La société Wouroud est une SARL, implantée à El Oued, l'entreprise a été créée en 1987, son activité : la production et la commercialisation de parfums. Elle souhaite diversifier ses produits et gagner d'autres marchés, elle fabrique donc une large gamme de produits cosmétiques : produits de soins capillaires, produits de beauté, produits d'hygiène corporelle, parfums, déodorants.

**Tableau 6: les forces et les faiblesses des concurrents de venus.**

| Entreprises                                                             | Forces                                                                                                                                              | Faiblesses                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acteurs locaux<br>Vague de fraîcheur,<br>Sopalux, Splendid,<br>Wouroud. | -Coûts de main d'oeuvre et d'énergie compétitives.<br>-Concentration pour certains produits en dépit d'autres.                                      | -Non diversification des gammes.<br>-Capacité de production moyenne.<br>-Faible budget alloué au marketing.                                        |
| Importateurs<br>Grandes marques<br>internationales                      | -pas de contraintes de production.<br>-Force de vente importante.<br>-Pas de contraintes de marketing (marques connues).<br>-Technologie de pointe. | -Prix supérieurs à la production locale.<br>-Conditions d'importation contraignantes sur le plan réglementaire car il s'agit de produits sensibles |

Source : Document interne de l'entreprise

### 3.1.11. L'analyse SWOT de l'entreprise :

L'analyse du contexte de VENUS par la méthode SWOT, L'analyse SWOT récupère, en quelque sorte ces informations et les complète par une mise en perspective dans une vision qui combine la localisation géographique (interne x externe) et l'évaluation positive ou négative.

De ce qui précède nous concluons les quatre quadrants à étudier : Forces (S), Faiblesses(W), Opportunités(O), Menaces (T). L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses et l'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

| <b>1 - MARKETING ET COMMERCIAL</b>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORCES</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>FAIBLESSES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variété importante des produits commercialisés.</li> <li>- Réseau de distribution important.</li> <li>- Prix compétitif.</li> <li>- Forte écoute client.</li> <li>- Bien positionnée sur le marché.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau de distribution non adapté pour certains produits (gamme VIDERM).</li> <li>- Faible Développement pour les produits à faibles consommation.</li> <li>- Faible communication sur le produit à promouvoir.</li> <li>- Absence étude de marché au profit de VENUS.</li> <li>- Faible positionnement sur le marché pour certains produits (le déodorant).</li> <li>- Absence veille concurrentielle.</li> </ul> |
| <b>OPPORTUNITÉS</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>MENACES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportunités d'affaires à l'export (Clients étrangers)</li> <li>- Présence permanente aux foires nationales et internationales.</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De nouvelles réglementations qui pénalisent la commercialisation des produits cosmétiques (la taxation).</li> <li>- La contrefaçon.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Source : document interne de l'entreprise fourni par M. DJEFEL

| <b>2- ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>FAIBLESSES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilité de l'encadrement de VENUS.</li> <li>- Implication du gérant : réactive.</li> <li>- Prise de conscience professionnelle au niveau de l'encadrement.</li> <li>- Potentiel humain polyvalent.</li> <li>- A priori bonne productivité et possibilité de croissance.</li> <li>- Certifié système management de la qualité et de l'environnement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turnover important</li> <li>- Absence de budget</li> <li>- Absence de gestion de la carrière professionnelle.</li> <li>- Absence motivation du personnel.</li> <li>- Il existe des rapports d'activité, mais qui ne font pas l'objet d'analyse.</li> <li>- La Gestion des ressources humaines restreinte aux tâches quotidiennes et opérationnelles.</li> </ul> |

|                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel d'encadrement insuffisamment formé dans la gestion des projets.</li> <li>- Faible pilotage des processus.</li> <li>- Absence de politique propre à l'entreprise.</li> <li>- Faible communication en interne.</li> </ul>                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPPORTUNITÉS                                                                                                                               | MENACES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiments d'appartenance à l'entreprise.</li> <li>- Partenariat avec les universités.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence politique de recrutement.</li> <li>- Absence gestion des compétences.</li> <li>- Comité disciplinaire inefficace.</li> <li>- Instabilité des lois de travail.</li> <li>- Manque culture Management.</li> <li>- Défaillance dans la formation professionnelle.</li> </ul> |

Source : document interne de l'entreprise fourni par M. DJEFEL

| 3- INDUSTRIEL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORCES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | FAIBLESSES                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne maitrise de produit</li> <li>- Niveau de qualité de prestation et produit satisfaisant.</li> <li>- Formation des techniciens pour leur habilitation.</li> <li>- Conception du produit</li> <li>- Les partenaires industriels</li> <li>- Acquisition de nouveaux matériels performants.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de pilotage</li> <li>- Absence de rigueur dans le contrôle du produit</li> <li>- Mauvais déploiement de la charge du travail.</li> </ul> |
| OPPORTUNITÉS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MENACES                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- VENUS est parmi les premiers sur le marché dans le secteur des produits capillaires.</li> <li>- Bonne connaissance du métier et capacité de développement produit.</li> <li>- Partenaires importants.</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation de monopole des fournisseurs pour les achats.</li> <li>- Lenteur des prestataires externes (maintenance).</li> </ul>                   |

Source : document interne de l'entreprise fourni par M. DJEFEL

## **3.2. L'enquête :**

### **3.2.1. La méthodologie de la recherche :**

Afin de réaliser notre étude sur l'entreprise VENUS SAPECO, on a consacré une partie de la recherche pour mettre en évidence les différents concepts et théories de bases liés à notre thème, ceci est consacré pour faciliter la compréhension du but et d'objectifs de cette étude. À cet égard, on a élaboré une partie théorique qui comporte deux chapitres, le premier plus général comporte des généralités sur la stratégie d'entreprise et un deuxième plus spécifique se rapportant à la stratégie d'Hybride comme choix stratégique créateur de la valeur.

La deuxième partie de notre recherche a été consacrée à l'étude pratique, dans ce cadre et afin d'élaborer cette recherche on a utilisé l'entretien comme outil de recherche.

Nous avons décidé de faire un entretien non directif avec quatre personnes, Monsieur DJEFEL Mohammed lamine responsable de management de qualité, monsieur BOUSSMEL directeur de finance, madame YOUNICI Nesrine responsable Marketing et madame LAOUER Karima responsable de production

Cet entretien a été réalisé suite à plusieurs séances, dans chaque séance nous avons posé un ensemble de questions aux interviewés dans le but de collecter des informations relatives avec la stratégie hybride appliquée par l'entreprise, en insistant sur l'aspect des coûts et de différenciation et leurs effets sur la compétitivité de l'entreprise.

Le but de cet entretien est focalisé aussi sur deux points, pour l'entretien adressé à monsieur DJEFEL ET MADAME YOUNICI, nous avons visé de connaître et de comprendre l'effet de la mise en place de la stratégie de différenciation sur la compétitivité hors prix. Le deuxième entretien qui a été en lieu avec monsieur BOUSSMEL et madame LOUER, a eu pour objectif de comprendre l'effet de la mise en place de la stratégie de domination par les coûts sur la compétitivité prix.

Sur la base des informations collectées on a pu analyser la démarche qualité, les parts de marchés et sur les quantités vendues en volume et en vente de chaque produit, en visant à mettre en évidence la relation et l'effet de la stratégie hybride sur la compétitive de l'entreprise.

Cette partie empirique est composée de deux sections :

- La première section :

Est conservée pour la présentation de l'organisme d'accueil, on insiste dans cette partie entre autre l'activité, les objectifs, l'historique, les produits offerts et la présentation de l'organisation générale de l'entreprise, on a aussi présenté les concurrents, les partenaires et les pays d'exportation, et on terminé cette présentation par une analyse SWOT bien détaillée de l'entreprise.

- La deuxième section :

Elle porte sur l'enquête menée sur l'entreprise VENUS SAPECO, elle comporte deux sous-sections, la méthodologie de la recherche, et l'analyse de la stratégie hybride et ses effets sur l'amélioration de la compétence de l'entreprise.

### **3.2.2. La relation de la stratégie hybride avec la compétitivité de l'entreprise VENUS :**

Dans le cadre de notre recherche il a été très difficile d'avoir les données techniques nécessaires pour l'analyse, à cause d'un grand manque de traçabilité au niveau des entreprises en matière de données comptables réelles. Nous n'avons pas pu déterminer le plan macro-économique de cette recherche. Par conséquent, nous n'avons pas pu avoir les données relatives aux parts de marché des différentes entreprises concernées ce qui nous a poussé d'adopter une méthode analytique basée essentiellement sur l'analyse de l'état des ventes de l'entreprise allons sur une durée de moins 5ans.

D'après les méthodes d'évaluation de la compétitivité, on peut dire qu'une entreprise est compétitive si elle répond à deux facteurs : le coût de production et le prix de vente peuvent être des mesures de compétitivité, mais ils sont insuffisants puisque la concurrence actuelle impose d'autres facteurs de différenciation des produits. Alors, la mesure de la compétitivité

doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatifs tels que la qualité et le rapport qualité/ prix, l'organisation de l'entreprise, sa démarche qualité et son processus d'amélioration continue.

#### **3.2.2.1. Outils de la différenciation par qualité :**

Le rôle de la qualité est très important en matière de positionnement concurrentiel de l'entreprise. La qualité est un critère important pour évaluer le produit, en combinant un ensemble d'exigences pour cela. La qualité est un facteur primordial dans la détermination du prix. Selon le niveau de qualité, le fabricant définit la valeur du produit. La compétitivité de tout produit est déterminée par l'ensemble des propriétés du produit qui intéressent l'acheteur et répondent à ce besoin.

L'un des objectifs de la stratégie de différenciation par qualité est d'apporter au consommateur toute la gamme des produits doit être de bonne qualité : cela ne peut avoir lieu que pour un système de stratégie se basent sur la qualité totale

En matière de la démarche qualité, l'entreprise lieu de stage adopte certain outils qui permettre d'améliorer sa position concurrentielle sur le marché Algérien. (Ce que nous allons voir dans cette première partie de ce cas pratique)

#### **A- La démarche de certification :**

Le laboratoire de venus a adopté une démarche de différenciation par qualité ceci est connu sous l'appellation « système Management intégré SMI ».

Le management intégré présent le système de management qualité, environnement, sécurité et santé au travail des LABORATOIRES VENUS-S.A.P.E.CO qui vise, par la mise en œuvre des dispositions décrites conformément aux normes ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 :2004 et OHSAS 18001 : 2007 ,de démontrer l'aptitude de l'entreprise à fournir régulièrement des produits conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, à respecter l'environnement à travers ses activités et à prévenir la pollution et l'atteinte à la sécurité et la santé des travailleurs.

L'adoption d'une telle stratégie a permis à l'entreprise d'avoir un atout de compétitivité, depuis 2008. L'entreprise venus a obtenu une certification de la part d'AFNOR (voir annexe N1), cette certification est considérée comme une différenciation dans le domaine du cosmétique. Elle est devenue la seule entreprise dans ce domaine à certifier que ces activités de productions sont conformes aux normes ce qui rend l'entreprise compétitive par rapport à ses concurrents.

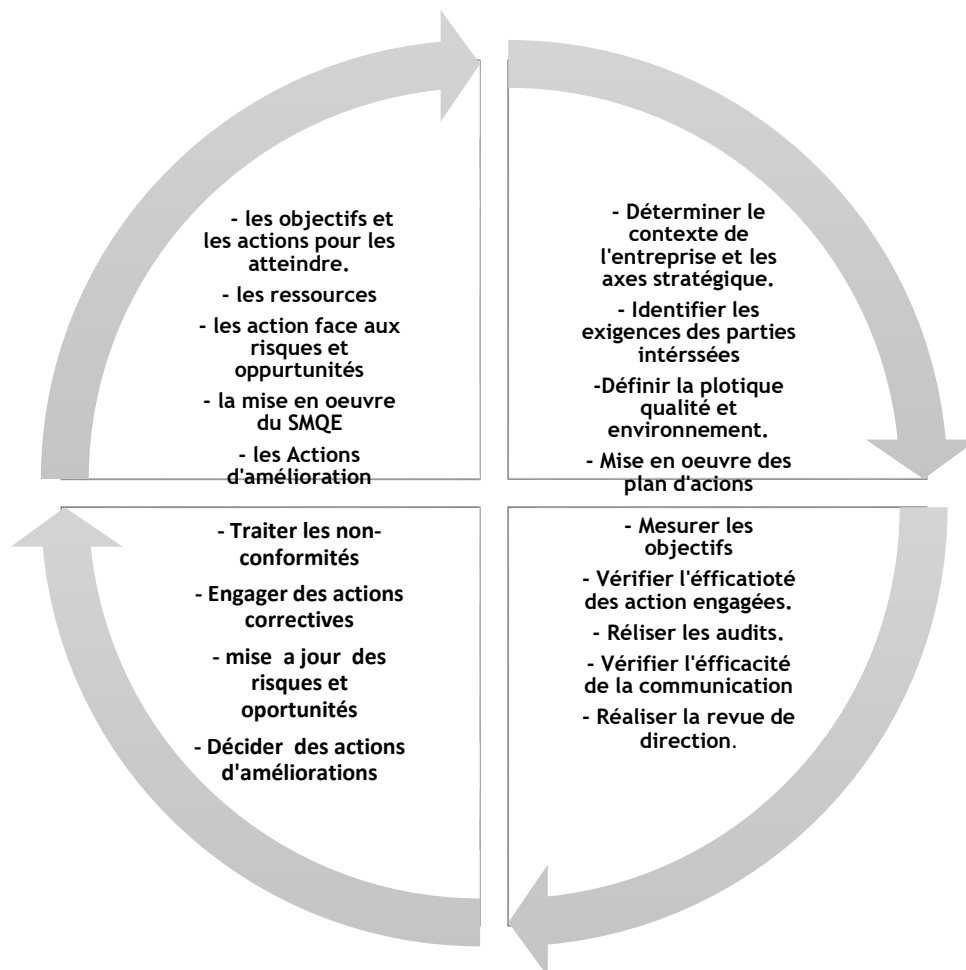
**B- Démarche de l'amélioration continue :**

L'amélioration continue est le levier déterminant de la compétitivité parce ce qu'elle assure la flexibilité de l'entreprise en interne et elle assure également l'adaptabilité aux changements de l'environnement.

L'entreprise venus utilise le cycle PDCA ou roue de Deming à tous les niveaux de décision, pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du processus métier. Pour assurer la compétitivité, l'entreprise a pu faire du cycle PDCA une norme générale de fonctionnement de l'entreprise. Il convient de noter que pour le développement d'un processus d'affaires de qualité, chaque employé doit être impliqué dans le processus d'amélioration.

À notre avis, l'avantage concurrentiel de l'entreprise Venus réside dans l'amélioration constante du processus d'entreprise grâce à une utilisation efficace et à une allocation rationnelle des ressources. De plus, le marché de cosmétique force l'entreprise à produire un produit de qualité afin de maximiser la satisfaction des clients, augmenter leur niveau de fidélité et augmenter la part de marché régulièrement.

Pour comprendre la relation entre la roue de Deming et la compétitivité de l'entreprise s'est dans un processus d'amélioration continue en adoptant une démarche stratégique de progrès visant le Zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro stock, zéro délai. Ceci améliore la compétitivité de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise venus le schéma ci-dessous explique la démarche de l'amélioration continue qui leur permet d'assurer une meilleure compétitivité sur le marché.

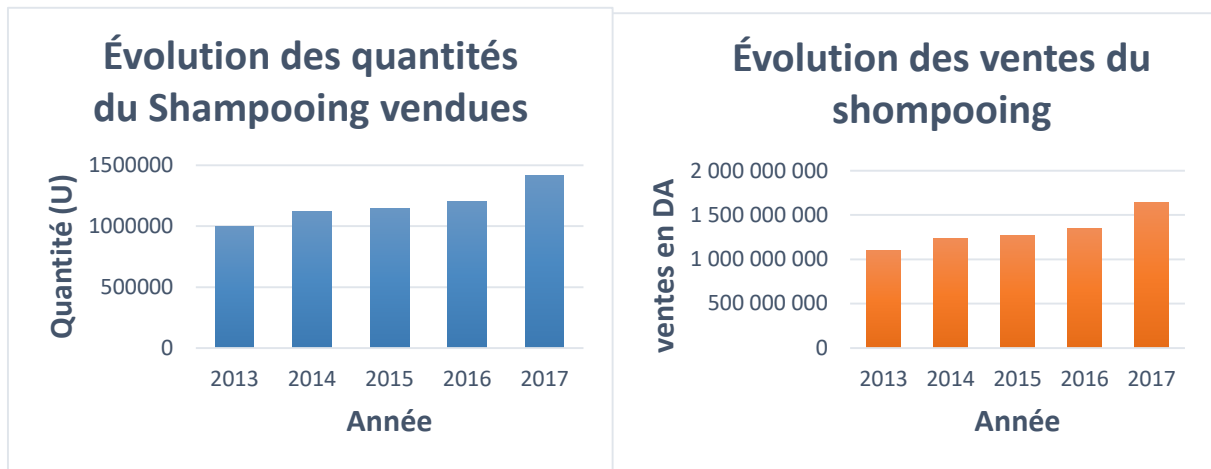
**Figure 8:la roue de l'amélioration continue de l'entreprise VENUS.**

Source : document fourni lors l'entretien avec le responsable de management de qualité

### 3.2.2.2. Évolution des quantités vendues en Volume et en valeur des différents produits :

#### A- L'évolution des quantités vendues de shampoing :

**Figure 9: évolution des ventes du shampoing.**



Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

On remarque que la quantité de shampoing de 2013 à 2017 a augmenté en volume et en ventes, ceci est dû aux efforts de l'entreprise mis en place dans le cadre de différenciation de cette gamme de produits.

On remarque aussi que l'entreprise n'a pas insisté seulement sur l'aspect de différenciation, mais aussi sur l'aspect coûts, dans la mesure où cette dernière a fait appel à la technique des économies d'échelle qui lui permet de réduire les coûts de shampoing et avoir une domination par coût sur le marché, ceci explique la vente de grandes masses de ce produit.

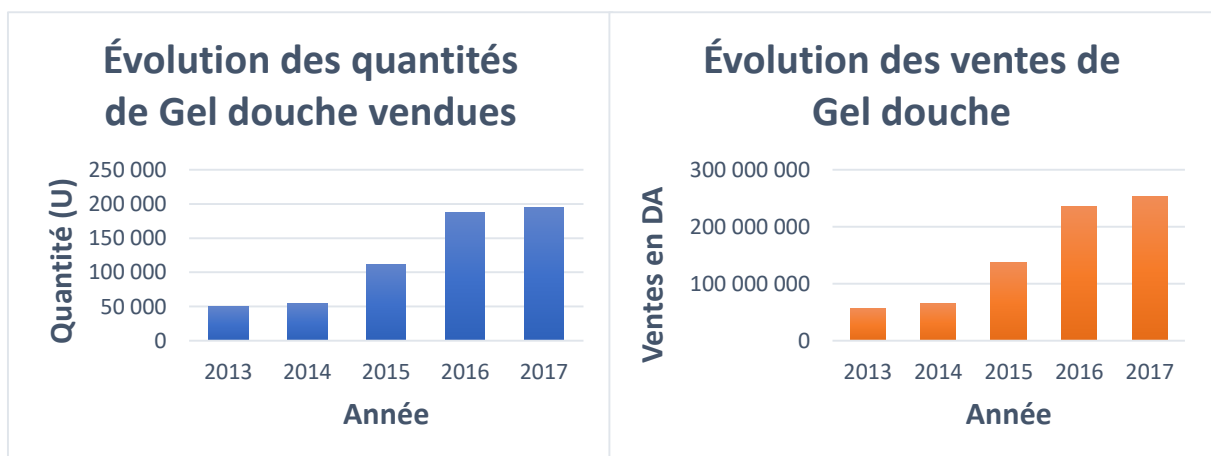
En effet, l'entreprise a pu avoir un grand chiffre d'affaires obtenu à partir de la vente de shampoing comme produit principal aux cours les cinq dernières années.

**B- L'évolution des quantités vendues de crème :****Figure 10:évolution des ventes de crème.**

Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

On remarque que la quantité des crèmes de 2013 à 2017 a augmenté en volume et en ventes, comme le cas du shampoing, mais cette augmentation de crème en volume et de vente n'est pas due à la domination des coûts, mais elle est due plutôt à la différenciation.

L'entreprise a pu avoir une évolution des quantités et des ventes de ce produit, grâce à la différenciation Marketing et d'innovation. Chaque année, l'entreprise lance de nouvelles gammes de crème.

**C- L'évolution des quantités vendues de GEL DOUCHE :****Figure 11:évolution des ventes de GEL DOUCHE.**

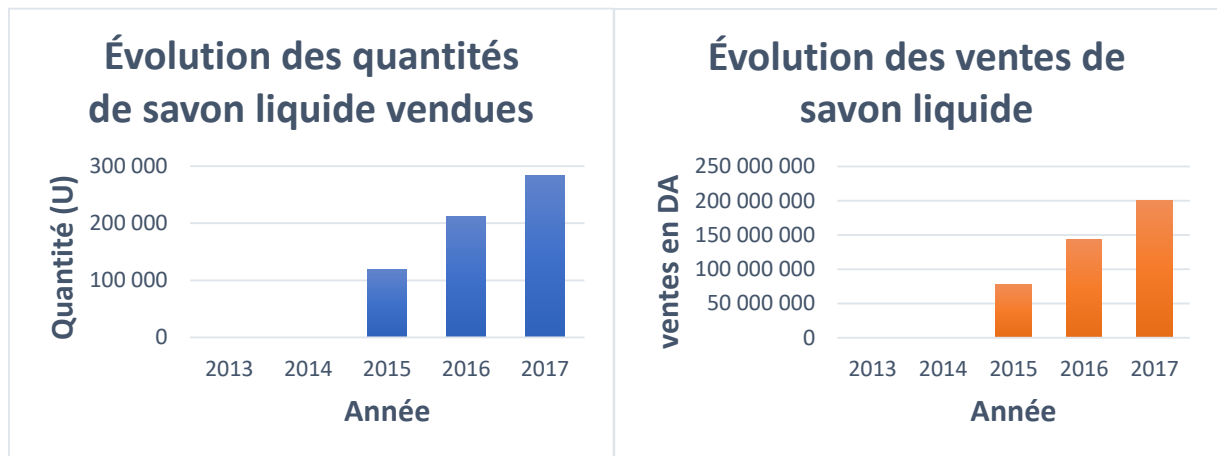
Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

Le gel douche est un produit phare comme le shampoing, les quantités et les ventes de ce produit ont stagné entre 2013 et 2014, car dans ces deux dernières années le gel n'a pas été suffisamment connu sur le marché. L'entreprise avait un seul produit avec un prix pas très compétitif par rapport à la concurrence.

Une fois l'entreprise a adopté une stratégie de différenciation qu'elle a commencée en 2015, elle a commencé à offrir des gels douche différents en matière de qualité de contenu et de packaging avec un prix très compétitif par rapport aux concurrents. Elle a marqué une hausse des ventes considérable et doublé ces ventes de ce produit par rapport 2013 et 2014 et ceci est considéré comme un avantage compétitif sur le marché.

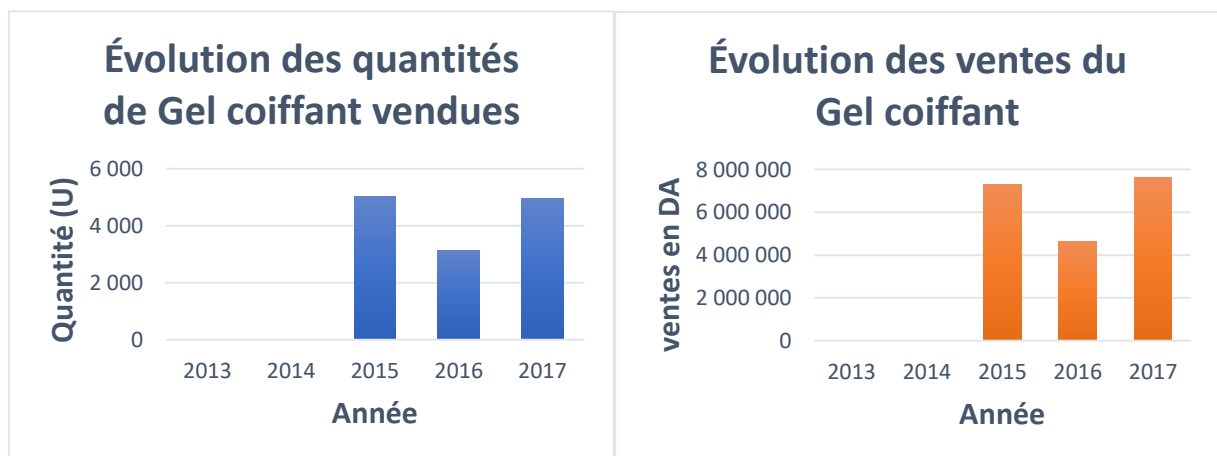
#### D- L'évolution des quantités vendues de savon liquide et gel coiffant :

**Figure 12: évolution des ventes de savon liquide.**



Source : Travail de l'étudiant à partir des données obtenues de l'entreprise.

**Figure 13: évolution des ventes de Gel coiffant.**



Source : Travail de l'étudiant à partir des données obtenues de l'entreprise.

Dans sa politique de différenciation globale, l'entreprise venus a commencé à introduire des nouveaux produits, comme le gel coiffant et le savon liquide.

Les quantités et les ventes de savon liquide ont évolué avec un rythme croissant, depuis son lancement en 2015.

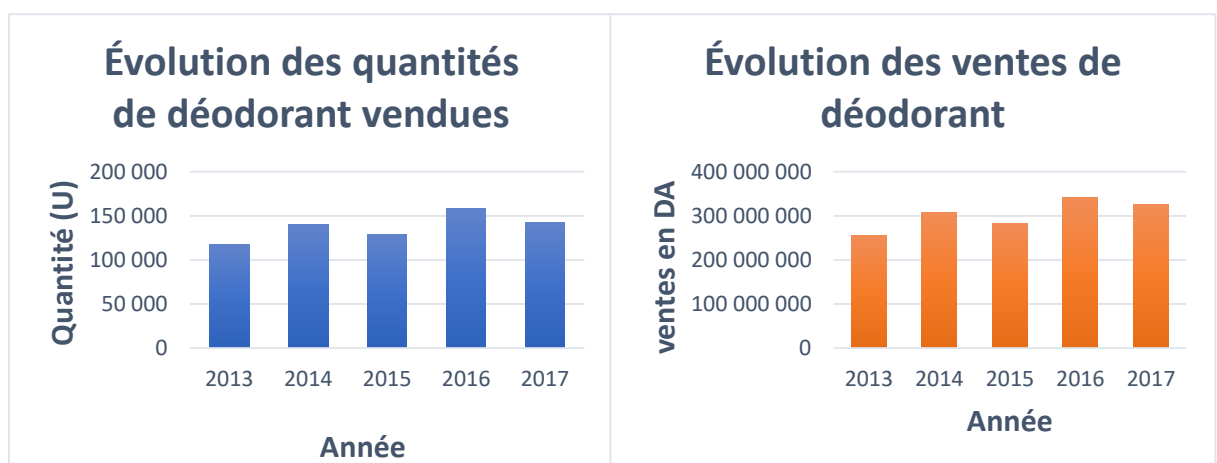
Par contre, le gel coiffant a connu une baisse après son lancement en 2015 qui est dû au fait que l'entreprise n'a pas donné une importance au développement ce produit par rapport à ceux des concurrents, mais en 2017 l'entreprise à améliorer la chaine de production de ce produit en arrivant a des ventes 7.618.139 DA par rapport à l'année 2016 « 4.639.202 DA » soit une hausse de 64%.

#### E- L'évolution des quantités vendues de stick, déodorant, lait et eau de toilette :

**Figure 14:évolution des ventes de Stick.**



**Figure 15:évolution des ventes de déodorant.**



Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

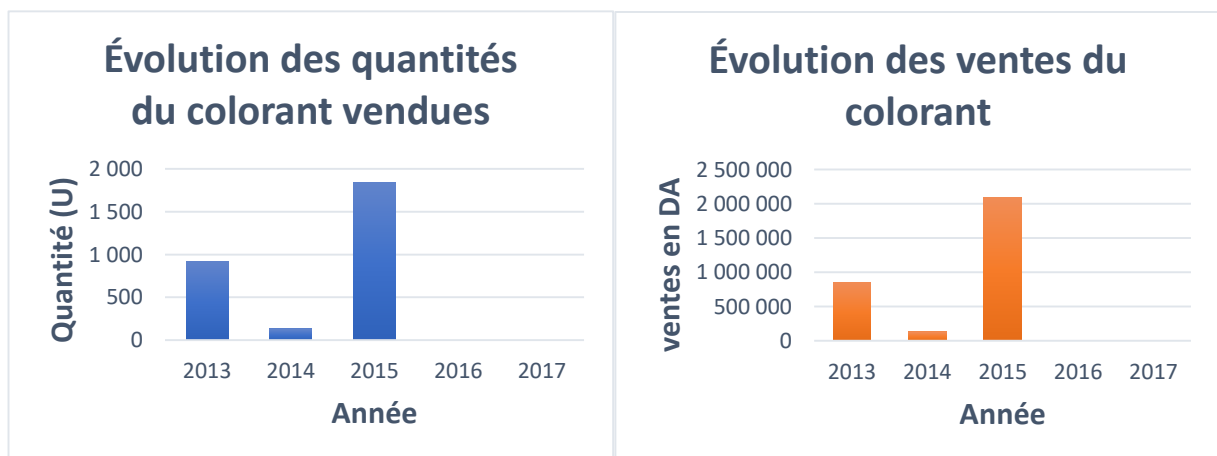
**Figure 16: évolution des ventes du lait et eau de toilette.**

Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

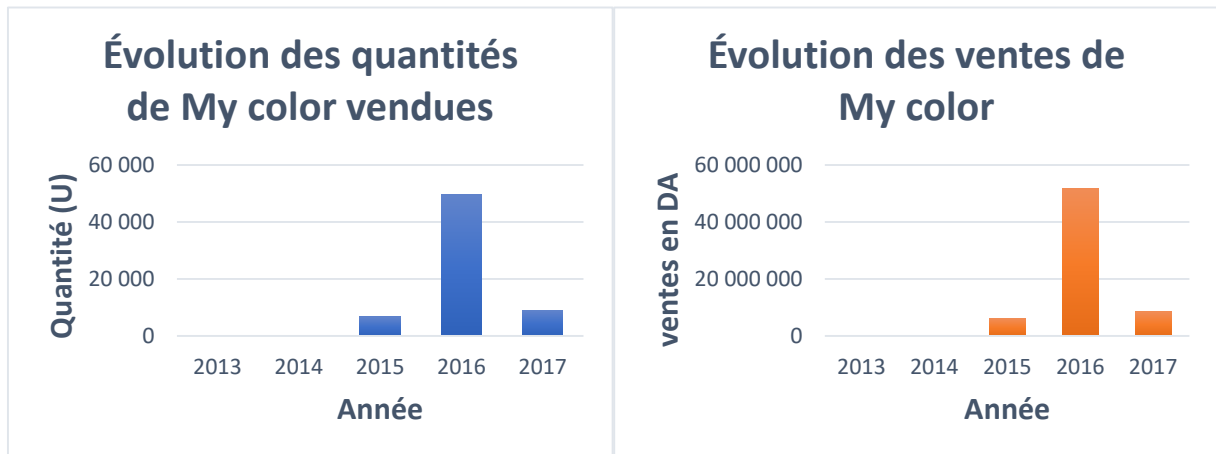
Après un bon lancement, On remarque que les gammes de déodorant, stick, lait et eau de toilette, ont subi des recules en quantité et en ventes en 2015, à cause de la forte concurrence, suite à que l'entreprise n'a pas pu garder sa part de marché par rapport aux concurrents qui offrent des produits différencier et de bonne qualité.

On effet, l'entreprise a vu qu'il est primordial d'adopter une stratégie de différenciation pour ces gammes de produits. Comme conséquence, l'entreprise a pu augmenter ces ventes du stick de déodorant, lait et eau de toilette en 2016 et 2017 (pour le stick 39.560.909 DA en 2016 au 42.296.779 DA en 2017 et eau de toilette de 4.753.834 DA en 2016 au 10.064.589 DA en 2017)

#### F- L'évolution des quantités vendues de My color et du colorant :

**Figure 17: évolution des ventes du colorant.**

Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

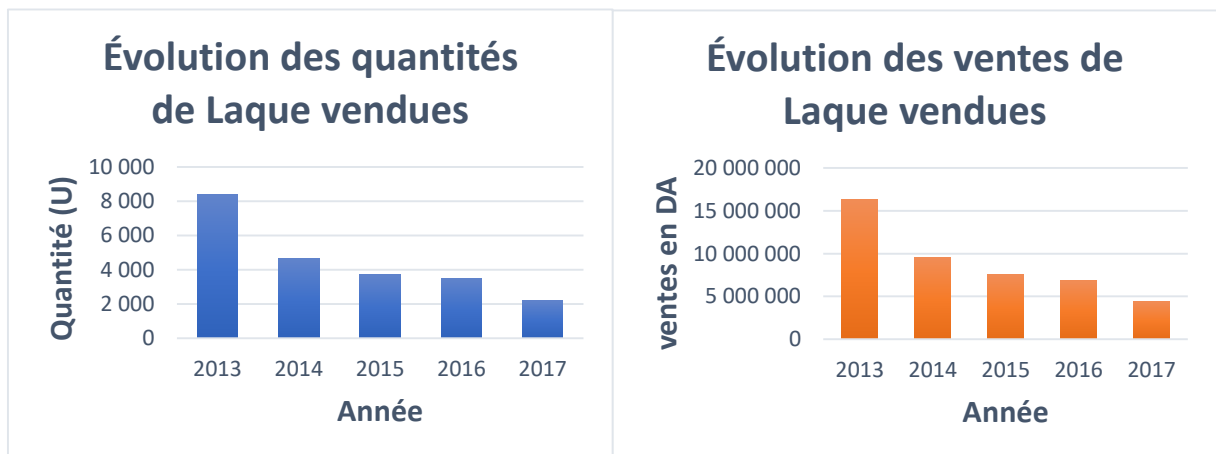
**Figure 18: évolution des ventes de My color.**

Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

Après la chute des ventes des produits colorants en 2014, l'entreprise a commencé d'introduire parallèlement un nouveau produit My color, En arrivant, en 2016, l'entreprise a relancé totalement les produits colorants par My color, On remarque dans le schéma qu'il y avait une augmentation des ventes en 2016 pour la gamme My color et une production nulle des colorants, ceci est dû à l'application de la stratégie de différenciation par produit.

Au cours 2017, la gamme My color a marqué une baisse des ventes, ceci s'explique par le fait de la stratégie hybride sur la compétitivité, tel que la compétitivité, dans les mesures où l'entreprise par le chiffre d'affaires de produits a baissé à cause de l'application de la stratégie unique de différenciation sans dominer les couts par rapport aux concurrents dans cette gamme de produits.

#### G- L'évolution des quantités vendues de laques :

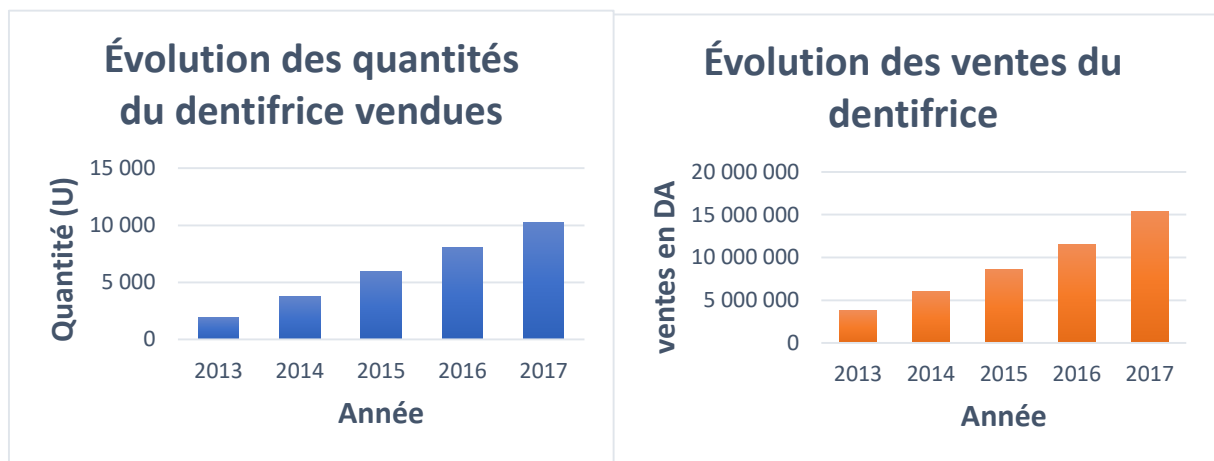
**Figure 19: évolution des ventes de Laque.**

Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

Depuis 2013, l'entreprise a perdu son avantage concurrentiel dans le secteur de produits laque sur le marché et a entamé une phase de déclin des ventes, ceci est dû au manque de développement et d'innovation sur cette gamme, parallèlement l'apparition des nouveaux concurrents qui ont pu différencier leurs produits par une meilleure qualité avec des prix très compétitifs.

#### H- L'évolution des quantités vendues du dentifrice :

Figure 20: évolution des ventes du dentifrice.



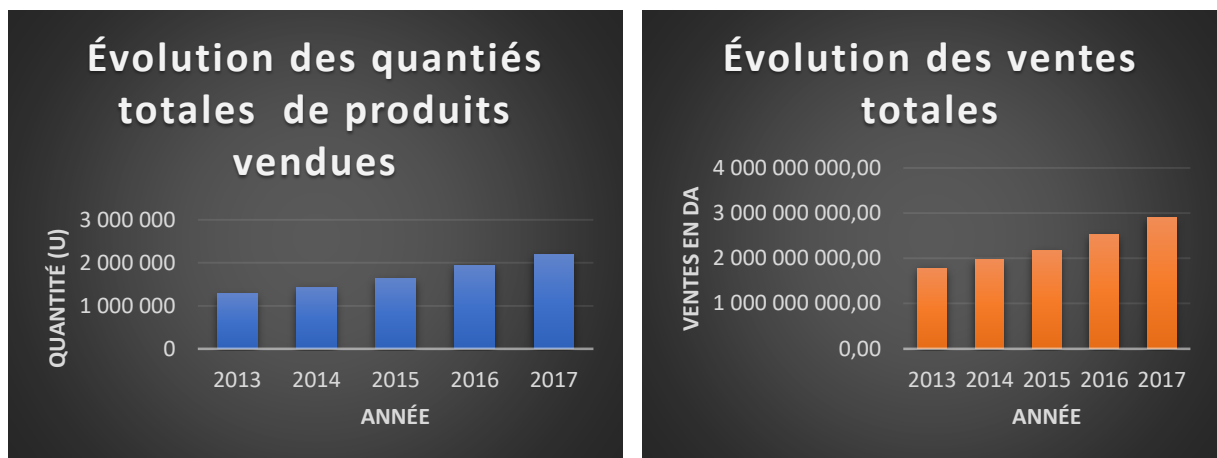
Source : Travail de l'étudiant à partir des données obtenues de l'entreprise.

La gamme du dentifrice a augmenté en volume et en ventes, mais ces produits n'ont pas un poids conséquent dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise. Parce que le dentifrice n'est pas considéré comme un produit phare par rapport au shampoing et gel douche.

Ceci est dû au fait que l'entreprise n'a pas réussi à réaliser une différenciation par l'image, de marque malgré ces prix compétitifs par rapport à la concurrence.

## I- Évolution totale des ventes de l'entreprise Venus :

**Figure 21: évolution des ventes totales.**



Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

Pour expliquer la relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise, nous avons jugé utile d'analyser les deux schémas ci-dessus.

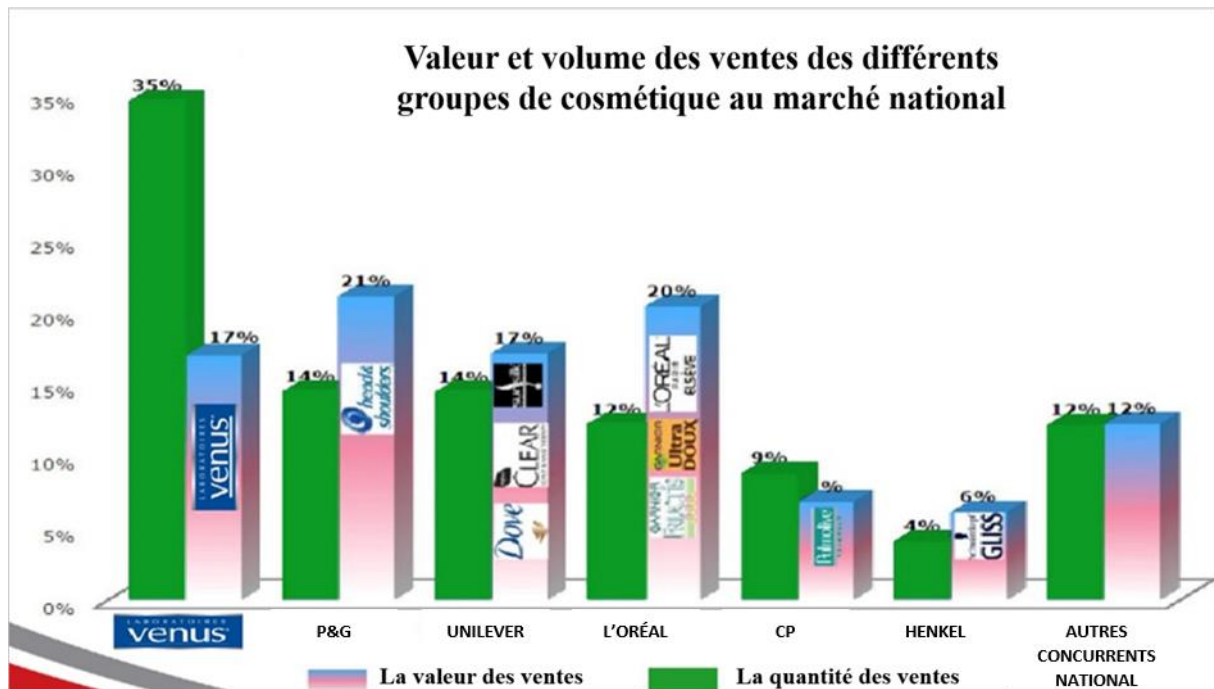
Le premier schéma représente l'évolution des produits vendues en quantités entre 2013 et 2017 et le deuxième représente l'évolution des ventes totales en dinars au cours de la même période, ces deux schémas regroupent tous les schémas précédents.

On remarque qu'il y a une évolution avec un rythme croissant du chiffre d'affaires, malgré que l'évolution touché certains produits par rapport à d'autres, ces écarts n'ont pas eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires total, ceci reflète l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Nous signalons qu'au cours de cette période l'entreprise a fait recours exclusivement à la stratégie hybride.

Comme conclusion nous pouvons affirmer que l'application de la stratégie hybride a permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires de l'entreprise, et comme ce dernier est considéré comme indicateur de la compétitivité, nous retenons que la stratégie hybride a un effet direct sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise lieu de stage.

### 3.2.2.3. Les parts de marché de l'entreprise VENUS :

**Figure 22: valeur et volume des ventes des différents groupes de cosmétiques au marché national.**



Source : Fourni par le responsable marketing

Dans ce graphe, on remarque que le marché national de cosmétique dispose d'une variété de marques internationales et nationales avec des parts de marchés spécifiques à chaque entreprise. En termes quantités des ventes, l'entreprise Venus domine le marché avec 35% de part de marché et 12% parts de marché sont renoncées aux entreprises nationales et 53%aux entreprises étrangères.

Si on compare les parts de marché entre l'entreprise venus et les autres marques nationales, on constate que l'entreprise se positionne en tête de classement, ce qui lui donne l'avantage d'économie d'échelle par rapport aux autres concurrents nationaux. Cela est dû essentiellement à la stratégie hybride appliqué par l'entreprise. Etant donné que la plupart des entreprises nationales achètent leurs matières premières presque de chez les mêmes fournisseurs, et cela lui permet de négocier les prix des matières premières chez les fournisseurs, l'entreprise et grâce aux quantités importantes acquise arrive souvent à avoir des prix très compétitifs. Ce qui lui donne un avantage important par rapport à ces concurrents et lui permet d'appliquer en stratégie de domination par les coûts d'une manière automatique.

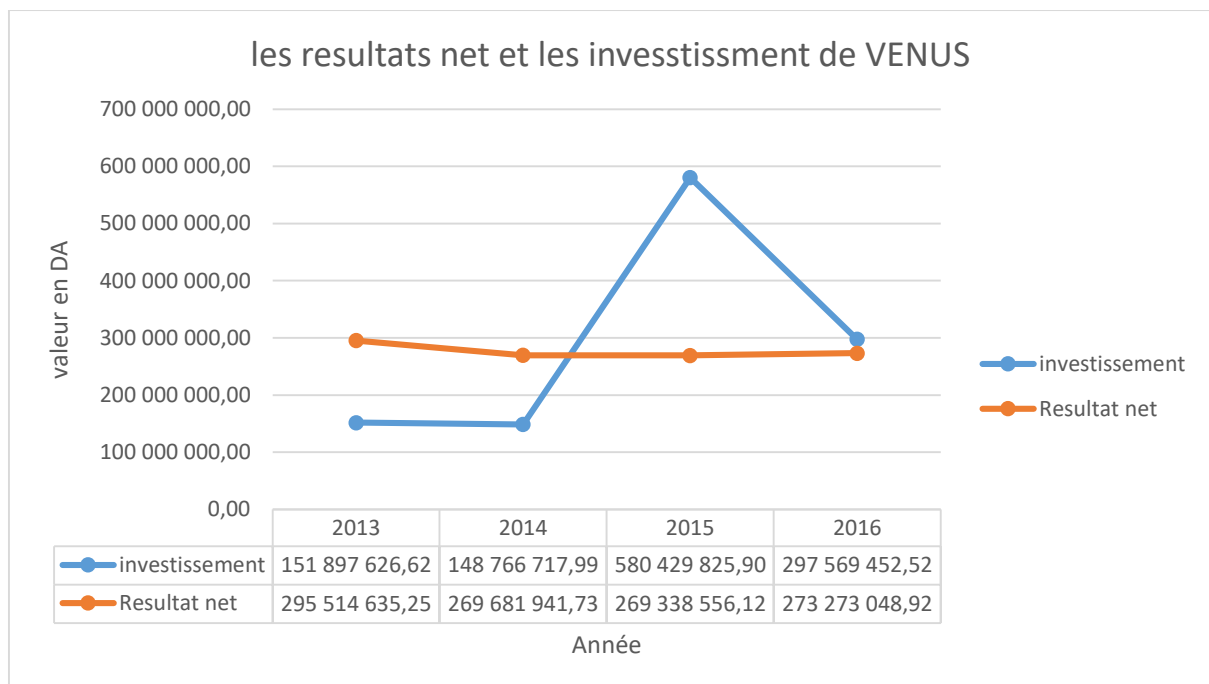
A noter que l'entreprise a pu faire face à la baisse de la valeur du dinar en 2014, et cela au supportant l'écart sans autant augmenter ses prix sur le marché. Contrairement à ses concurrents

ce qui lui a permis d'asseoir encore plus fort sa position concurrentielle sur le marché national. et a permis à l'entreprise de se positionner au podium des entreprises nationales les plus compétitives sur le marché des cosmétique Algérien.

Par contre, en terme de valeur des ventes l'entreprise venus se positionne en troisième place avec le groupe Unilever après deux groupes étrangers l'Oréal et P&G, mais toujours elle garde sa position dominante par rapport aux concurrents nationaux, et cela est dû au fait que l'entreprise depuis l'intégration de la stratégie de différenciation plus précisément différenciation marketing et par qualité elle a commencé donner une valeur et une image de qualité à ces produits par rapport à ces concurrents nationaux et en même temps elle a réussie diminuer les écarts face aux concurrents étrangers actives en Algérie.

#### 3.2.2.4. La rentabilité par rapport aux investissements de l'entreprise VENUS :

**Figure 23: évolution des résultats nets par rapport aux investissements.**



Source : Travail de l'étudiant à partir les données obtenues de l'entreprise.

Ce schéma représente la relation entre les investissements et les revenus (résultat net) de l'entreprise Venus, au premier lieu ce qu'on constate après un croisement évolutif du résultat net jusqu'à 2013, l'entreprise en 2014 a commencé à subir des pertes en profit et cela pendant deux années consécutives (2014-2015) et cela est dû, comme cité précédemment dans l'analyse, à la pénétration du marché nationale de cosmétique par de nouveaux concurrents nationaux et qui ont pu offert des produits compétitifs surtout pour les segments où l'entreprise n'a pas donné

assez d'importance tels que la gamme de laque et les colorants. Pour cela, l'entreprise a lancé un système d'amélioration continue et une démarche qualité afin de développer ses produits qui génère des flux, elle a même pu lancer des nouvelles gammes telles que la gamme du savon liquide, gel coiffant et la gamme My color tout en éliminant d'autres gammes. Pour cela l'entreprise venus en 2014 a mis en place un capital d'investissement quatre fois plus important que celui de l'année de 2013 et 2014 et cela afin de maintenir sa nouvelle stratégie basée sur l'hybridation entre sa première stratégie la domination des coûts connue chez venus (garder au maximum ses avantages de coûts et des prix bas) et ça deuxième stratégie de différenciation (donner plus de valeur aux produits tout en élargissant les gammes en horizontale et en verticale), afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport à ces concurrents et cela a permet à l'entreprise d'augmenter ses revenus nets en 2016 et de gagner un effet positif de l'investissement de l'entreprise. Pour développer sa stratégie en fonction du marché et consommateurs algériens, qui sont devenus plus exigeant sur le plan qualitatif et prix.

Venus à compris cela et elle a adopté une stratégie hybride qui a donné ses fruits sur le marché concurrentiel.

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, nous pouvons constater que l'entreprise VENUS a un avantage compétitif par rapport à ses concurrentes, et cela explique son existence depuis plusieurs années. À partir de ce chapitre, nous avons pu voir que la compétitivité de l'entreprise Venus est résultat de son application de la stratégie hybride, dans la mesure où cette dernière a permis à l'entreprise de réaliser un équilibre entre la stratégie de coût et celle de différenciation.

Cette étude pratique nous a permis de comprendre réellement l'effet de la stratégie hybride sur la compétitivité de l'entreprise, de saisir comment elle contribue à l'amélioration des parts de marché, la rentabilité et la productivité, trois facteurs qui déterminent la compétitivité de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

## • **Conclusion générale :**

Dans le monde moderne où la concurrence est devenue de plus en plus accrue, chaque entreprise développe une stratégie en fonction de ses ressources et ses objectifs. Il n'y a ni stratégie standard ni gestion stratégique universelle unique valable pour toutes les entreprises. En effet, la stratégie de l'entreprise dépend de sa position sur le marché, de la dynamique de son développement, du comportement des concurrents, du potentiel de l'entreprise, des caractéristiques du produit ou de services fournis, de l'environnement culturel, de l'économie et de nombreux autres facteurs.

La stratégie de domination par les coûts peut fournir à l'entreprise une plus grande rentabilité et une résistance à la baisse des prix de vente, qui peut être imposée par les concurrents et le marché, elle permet de mener une concurrence par les prix en fixant des prix plus bas afin d'augmenter la part de marché ; c'est une source de profit et crée une protection efficace contre la concurrence.

La stratégie de différenciation est devenue avec l'évolution du marché une stratégie indispensable pour acquérir un avantage concurrentiel, en supposant l'orientation de l'entreprise vers la fourniture de plus de valeur aux consommateurs en proposant des produits de haute qualité avec un haut niveau de services.

Chacune de ces stratégies concurrentielles pures a ses apports sur la compétitivité de l'entreprise. Pour mieux se positionner sur le marché, certaines entreprises font appel aux stratégies ci-dessus citées de manière simultanée, ce qui les aide à se créer un avantage concurrentiel certain sur le marché. La nouvelle stratégie qui en résulte est appelée la stratégie hybride.

Nous rappelons que le but de notre présent travail de recherche est de contribuer à la compréhension de l'importance de l'appliquer de la stratégie hybride sur la compétitivité de l'entreprise, tout en focalisant sur l'étude de l'effet de cette stratégie sur les trois facteurs déterminants de la compétitivité, à savoir ; la productivité, la rentabilité et les parts de marchés. (Nous avons utilisé un autre élément et non pas les parts de marché, il faut garder les mêmes éléments depuis le début de l'analyse jusqu'à la fin)

Cette étude nous a permis de traiter un sujet important eu égard à son importance en matière de stratégie d'entreprise. Il est à signaler que dans la littérature afférente au domaine de la stratégie, nous constatons que la majorité des auteurs ont accordé une importance à l'application des

stratégies concurrentielles d'une manière séparée, sans avoir accordé une importance à leur application d'une manière combinée.

Pour mettre en exergue l'importance de la stratégie hybride, nous avons fait appel à une vaste littérature qui nous a permis de définir les concepts de base de la stratégie d'entreprise, d'éclairer la démarche stratégique étape par étape, de mettre en évidence les deux stratégies qui composent la stratégie hybride (domination par les coûts et différenciation) et de saisir leurs rôles sur l'acquisition de l'avantage concurrentiel sur le marché.

L'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise Venus-Sapeco nous a permis de tirer plusieurs résultats. L'analyse de la stratégie hybride appliquée par l'entreprise nous a permis de mettre en évidence son effet positif sur sa position concurrentielle sur le marché.

En effet, il nous a été donné de constater qu'après l'application de la stratégie de différenciation conjointement avec la stratégie de domination par les coûts qui a été appliquée bien avant elle, l'entreprise Venus a vu augmenter sa productivité, en plus de l'amélioration de sa rentabilité et le développement de ses parts de marché d'où l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Ces résultats nous ont permis de confirmer notre hypothèse principale qui consiste à ce que l'application de la stratégie hybride a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise Venus et cela à partir de la confirmation des trois sous hypothèses.

La première hypothèse qui affirme que l'application de la stratégie de domination par les coûts et la différenciation améliore la productivité de l'entreprise a été confirmée à partir de l'analyse quantitative des différents produits de l'entreprise. On a constaté que suite à l'application de la stratégie hybride, l'entreprise Venus a marqué une amélioration considérable de sa productivité.

Pour sa part, la deuxième hypothèse qui affirme que l'application de la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation améliore les parts de marché de l'entreprise, et après l'analyse des valeurs et volumes des ventes des différents groupes de cosmétiques sur le marché national, nous avons constaté que les résultats ont prouvé qu'après l'application de la stratégie hybride l'entreprise Venus a amélioré sa position concurrentielle sur le marché national, avec des parts de marché élevées dans le marché national de cosmétique.

Concernant la troisième hypothèse qui affirme que l'application de la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation améliore la rentabilité de l'entreprise, cette dernière a été confirmée à partir de l'analyse des investissements et du résultat net de l'entreprise.

Les résultats prouvent que la stratégie hybride a eu un effet positif sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Par notre présente recherche, nous avons pu conclure que l'application combinée de différentes stratégies concurrentielles peut être un choix stratégique optimal pour l'entreprise. Nous avons pu également mettre en exergue les avantages de l'application de la stratégie hybride qui peut être un levier important pour les entreprises activant dans d'autres secteurs en matière d'accroissement de leur compétitivité.

Malgré ces apports, nous estimons que notre présente étude a aussi des limites de nature différentes. Dans la revue de la littérature, nous n'avons pas pu trouver suffisamment d'assise théorique qui ont traité du sujet de la stratégie hybride. La majorité des travaux ont été focalisés sur les stratégies concurrentielles pures, en plus l'absence des facteurs standardisés de la compétitivité en plus de la multiplicité des mesures ont rendu la recherche difficile.

Dans l'étude pratique, la recherche a été limitée par l'insuffisance d'informations, l'absence des données qui à mêmes de nous permettre de bien évaluer la compétitivité de l'entreprise lieu de stage, cela est dû à la progression des pratiques commerciales informelles en Algérie, surtout après la libéralisation de l'économie et l'ouverture du commerce extérieur que le pays a connues ces dernières années. Ces mutations ont encouragé une croissance rapide du commerce entraînant "une prolifération des intervenants dans le secteur du commerce informel". Cette situation, adossée à des pratiques anticoncurrentielles, a favorisé l'apparition de marchandises et de biens contrefaits de qualité douteuse, et comme conséquence on n'a pas pu évaluer facilement les parts de marché.

En fin, nous pouvons voir que cette recherche sur le domaine de la stratégie d'entreprise plus précédemment sur la stratégie hybride peut constituer une ouverture et un guide vers d'autres nouvelles recherches qui auront pour thèmes par exemple : l'impact de la stratégie hybride sur la performance organisationnelle, l'effet de la stratégie hybride sur la pérennité de l'entreprise ou encore l'effet de la stratégie hybride sur la prise de décision dans les PME algériennes.

# **Bibliographie**

## • **Bibliographie :**

### ➤ **Livres et revues**

- A. LAMIRI, la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes, Revue des sciences Commerciales et de gestion, n°2 juillet 2003, Alger, p 1.
- AMA NDOUNGO S., L'insertion de l'économie camerounaise dans le marché global : la normalisation et la qualité comme éléments d'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles, UCAC, Yaoundé, 2001
- ANSOFF, (H. I). (1957). Stratégies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct.). P113-124.
- ANSOFF, (H.I), Corporate strategy, McGraw Hill, New York.
- BEAUFRE, (André), « vue d'ensemble de la stratégie », in revue politique étrangère, vol.27., n°5, pp.417-446.
- BERNARD (Caminel) ,Le guide opérationnel du responsable d'unité, de département ou de service, Editions Maxima.2006.p 41
- BREME NAW et SPARTS (R) : Economie, DUNOD, Paris
- BRULHART, (Franck), les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, éditions d'organisation, paris, 2009, p.84.
- CHANDLER, (Alfred), (1962), cité par GAFSI, (Mohamed) et al, Exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest et du Centre : enjeux, caractéristiques et éléments de gestion, Edition Quae, Versailles, 2007, p.229.
- CHERCHARA, (Walid), les stratégies des PME : la cas algérien, mémoire de magister en management, option stratégie, université d'Oran, 2012/2013, pp. 37-38.
- DEJARDIN,(Marcus), « Compétitivité structurelle », in review Reflets et perspectives de la vie économique 2006/1 (Tome XLV)
- DUSSAUGE, P., S. HART et B. RAMANANTSOA (1992), Strategic Technology Management, Chichester, Wiley
- DUSSAUGE, P., S. HART et B. RAMANANTSOA, Strategic Technology Management, Chichester, Wiley, 1992.
- Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, La découverte, Paris, 2001
- FILALI, (Abderrahmane), l'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de l'entreprise, in revue Organisation & Travail, Volume 5, N°3 (10) / 2016

- Gamble, (Arthur). Et al, Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases (17th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 149.
- GARELLI ,(Stephane) , « competitiviteness of nation :the fundaments »the worlde competitiviteness. YEARBOOK 2000
- GARELLI ,(Stephane) , « competitiviteness of nation :the fundaments »the worlde competitiviteness. YEARBOOK 2000 ,P47
- GERRY (Johnson) et All, Stratégique, édition Pearson, 7édition, paris 2005
- GRÜNIG (Rudolf), KÜHN (Richard), Planifier la stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique, PPUR presses polytechniques romandes, Lausanne, 2015
- HELFER (Jean-Pierre), KALIKA (M) et ORSONI, (J), management stratégique, édition Vuibert, 10 edition, paris 2016
- HELFER (Jean-Pierre), KALIKA (M) et ORSONI, (J), management stratégique, édition Vuibert, 10édition, paris 2016.
- HELFER, (Jean-Pierre) et al, management stratégique, édition Vuibert, 10ème édition, Paris, 2016.
- International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 20 ; 2012, Published by Canadian Center of Science and Education, PP123-124.
- KOTLER, (Philip) et DUBOIS(Bernard) : Marketing management, 10ème édition, Publi-Union, Paris, 2000, p255.
- LACHMANN, (Jean) : Stratégie et financement de l'innovation, ECONOMICA, Paris, 2010, p42
- LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008
- LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 250
- LAMBIN, (Jean-Jacques) Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p 250.
- Lenka Hudrliková, Kristýna Vltavská, Competitiveness and Labour Productivity in Context of Composite Indicators, Internal Grant Agency, project No. 19/2011.
- LEROY Frédéric, « Les stratégies de l'entreprise », Dunod, Paris, 2001.
- MAGAKIAN (Jean-Louis), PAYAUD (Marielle-Audrey), 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, édition Bréal, 2ème édition, Paris, 2002.

- MALTESE (Lionel), Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007
- MARNIESSE S. & FILIPIAK E., Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003
- MARNIESSE, (Sarah), FILIPIAK(Ewa) : Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003
- MARNIESSE, (Sarah), FILIPIAK(Ewa) : Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003, P45.
- Mas Bambang Baroto , Muhammad Madi Bin Abdullah, & Hooi Lai Wan, Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage,inreview, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 2012
- Meier (Olivier), diagnostique stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2001
- Miller, D., "The generic strategy trap" in The Journal of Business Strategy,1992
- NAJIMI, (Abdellah), management stratégique de la croissance des pme de construction résidentielle : analyse comparative, Maroc/Québec, mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, Décembre1998.
- NEZEYS, (Bertrand) : Les politiques de compétitivité, ECONOMICA, Paris, 1994
- NEZEYS, (Bertrand) : Les politiques de compétitivité, ECONOMICA, Paris, 1994, p7.
- PORTER (Michael), Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1988, P 41
- PORTER (Michael), Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Compétitions, edition The Free Press, 1er edition,1998
- PORTER M., Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Économica, Paris, 1988, P 38.
- PORTER, (Michael) : L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 1986
- PORTER, (Michael) : L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 1986, p13.
- Porter, (Michael), Competitive strategy-Choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982

- PORTER, (Michael), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the free press, 1985.
- PORTER, (Michael), The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Revue de Harvard business. 2008
- REMILA, (Abdellah) et SOLTANA, (Lyes), Analyse de la stratégie de la diversification dans un contexte concurrentiel (cas de Cevital), Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de Gestion, Option : Management Des Organisations, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2013-2014
- SCHUMPETER, (Joseph), The theory of Economic Development, Harvard University Press : Cambridge. (1934).
- SPITEZKI, (Henri), « la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilités », éd économique, paris, 1995
- SPITEZKI, (Henri), « la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilités », éd économique, paris, 1995, P16.
- Sun, (tzu), l'Art de la guerre.
- T.-P. Wright, "Factors affecting the cost of airplanes", Journal of the aeronautical sciences, N°3, 1936.
- T.-P. Wright, "Factors affecting the cost of airplanes", Journal of the aeronautical sciences, N°3, 1936.
- THOMPSON (Arthur A), STRICKLAND, (Alonzo J), Strategic management concepts and cases, 12ème édition, Boston, Mass McGraw-Hill/Irvin 2001
- THOMPSON, (J). et MARTIN, (F). (2010). Gestion stratégique : sensibilisation et changement. 6ème éd. Cengage Learning EMEA, p. 86-88
- Y. SIMON et P. JOFFRE, « sous la direction », Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris, 1997, p93.

### ➤ Les sites d'internet :

- BON, (Jérôme), Stratégies Hybrides ou comment combiner stratégies de volume et stratégies de marge, [en ligne], [www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf),
- CHAMBERLIN, (Edward), « The Theory of Monopolistic Competition », Cambridge Harvard University Press, 1933.
- Christian Ghislain TchoupeKamgang, Le marketing comme facteur de compétitivité des Établissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel, [http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m\\_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html)
- <http://www.etudier.com/dissertations/Mesure-De-La-Comp%C3%A9titivit%C3%A9/478743.html>
- <http://www.etudier.com/dissertations/Mesure-De-La-Comp%C3%A9titivit%C3%A9/478743.html>
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-lcag.html>
- Jean Jacques Labinsky, Jacques Dugravier, La qualité : luxe ou réel facteur de compétitivité pour les entreprises, en ligne : <http://www.svp.com/article/la-qualite-luxe-ou-reel-facteur-de-competitivite-pour-les-entreprises-100002817>.publier 09 décembre 2010.
- Lcl Banques & assurances, publier le 26/04/2016, <https://www.lcl.com/guides-pratiques/zooms-economiques/definition-competitivite.jsp>
- NORDMEYER, (Billie), Why Is Corporate Strategy Important?, <https://bizfluent.com/info-7959300-corporate-strategy-important.html>
- THE IMPORTANCE OF HYBRID STRATEGY FOR YOUR BUSINESS ,20 FEBRUARY, 2014 | TWMG <https://blog.twmg.com.au/the-importance-of-hybrid-strategy-for-your-business/>
- What is Strategy Deployment, by SOAR | May 9, 2017, <https://soarvisiongroup.com/what-is-strategy-deployment/>

# **Annexes**

## Annexe N 01 : Certification d'AFNOR



# Certificat

Certificate

N° SM/2008/32103

**LABORATOIRES VENUS SAPECO**

CONCEPTION, PRODUCTION ET VENTE DE PRODUITS COSMETIQUES.

DESIGN, PRODUCTION AND SALE OF COSMETICS.

Siège social : 80, rue du 17 septembre 1956 09100 OULED YAICH (BLIDA) ALGERIE

Unité : Zone Industrielle 2 09100 OULED YAICH (BLIDA) ALGERIE

AFNOR Certification certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus  
toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences des normes suivantes :

AFNOR Certification certifies that all measures covering the above-mentioned activities and locations  
implemented to meet the requirements of the following standards:

**ISO 9001 : 2000 – ISO 14001 : 2004**

ont été examinées et jugées conformes.  
have been examined and found to conform.

2008-07-17

(année/mois/jour)

Il est valable jusqu'à  
It is valid until

2011-07-16

(year/month/day)

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

05/00946 Document contractuel AFNOR est une marque déposée. Legal binding document AFNOR is a registered trademark.

\*Sauf suspension notifiée entre temps par AFNOR Certification à l'entreprise désignée ci-dessus. Le présent document n'a qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats accessible sur Internet : [www.afnor.org](http://www.afnor.org) ou sur demande. \*Unless suspension notified in between by AFNOR Certification to the company designated above. The present document has only an indicative value. Only the database of certificates accessible on Internet : [www.afnor.org](http://www.afnor.org) or on demand.

## Annexe N 02 : Politique Qualité/ Hygiène &amp; Sécurité/ Environnement



## Politique Qualité Hygiène Sécurité Environnement

Notre entreprise «**Laboratoires VENUS/SAPECO**» est reconnue sur ses marchés pour son expérience, son savoir-faire et la qualité de ses produits cosmétiques et d'emballages plastiques.

L'entreprise s'est engagée depuis plus de 30 ans dans le développement d'une activité visant à créer et maintenir l'emploi dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel.

La mise en place d'un système de management Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement devient un levier important pour l'amélioration de ses performances.

Notre politique, axée sur la satisfaction de nos clients et parties prenantes, la préservation de notre environnement naturel, la santé et la sécurité du personnel, s'appuie sur les objectifs suivants :

### Qualité :

- Etre à l'écoute des besoins de nos clients et y répondre efficacement en leur livrant des produits conformes à leurs attentes et satisfaire aux exigences que nous avons souscrites,
- Respecter les exigences légales et réglementaires,
- Développer et diversifier la gamme de produits,
- Renforcer les compétences pour une maîtrise permanente des activités de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances,
- Le respect des bonnes pratiques de fabrication des produits cosmétiques.

### Environnement :

- Prévenir et réduire tout risque de pollution de l'environnement,
- Rationaliser la consommation des ressources naturelles.

### Sécurité :

- Assurer la protection et la sécurité du personnel et des parties prenantes,
- Prévenir les risques d'accidents de travail et les maladies professionnelles en partenariat avec la médecine du travail.

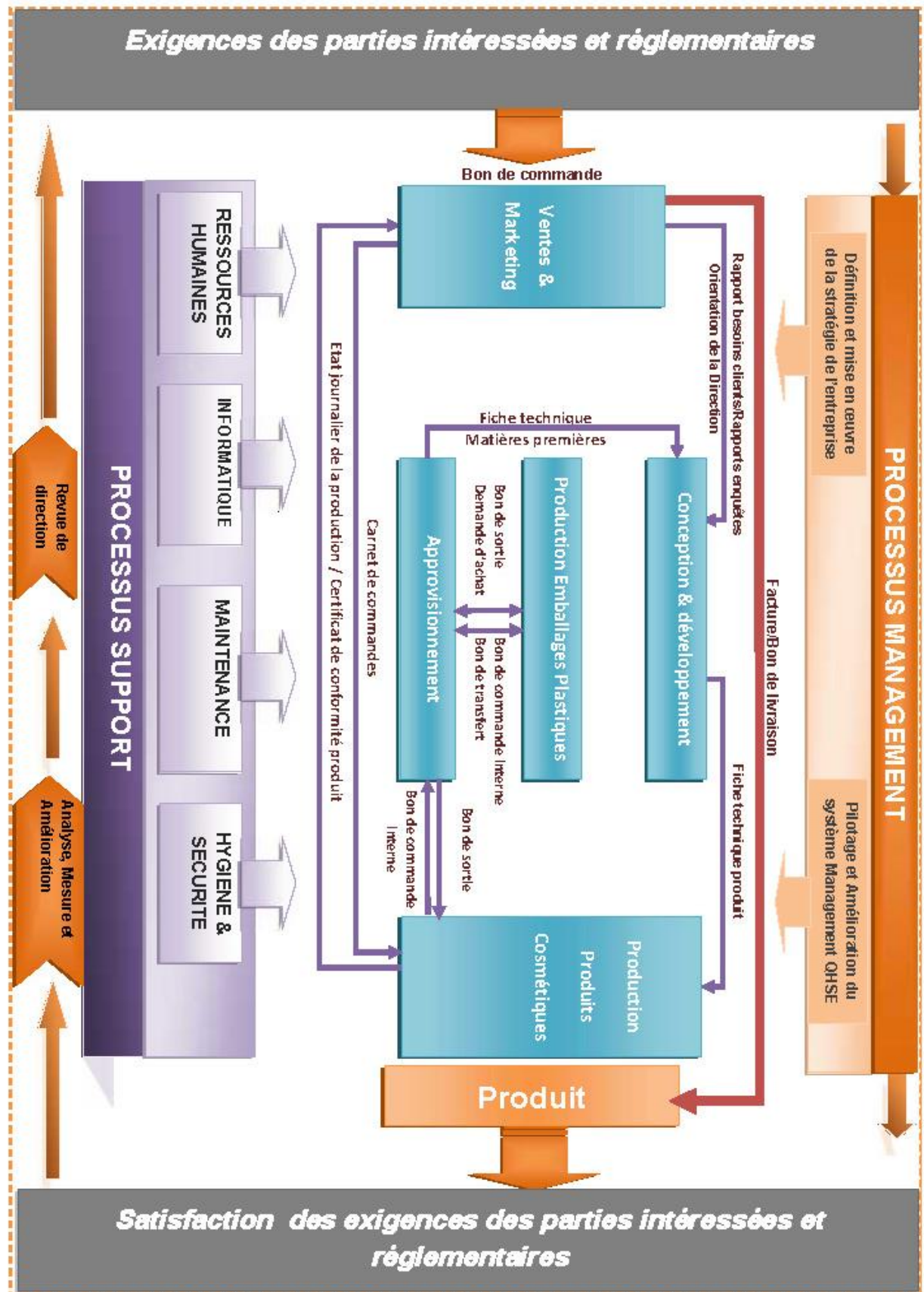
A ce titre, en tant que Président Directeur Général, je m'engage, en mon nom et au nom de toute la direction de l'entreprise, à :

- Mettre en œuvre la politique QHSE
- Identifier et respecter les obligations légales, réglementaires et les exigences de nos clients et autres exigences.
- Maintenir un processus d'amélioration continue
- Allouer les ressources nécessaires à la réalisation de nos objectifs
- Communiquer cette politique à toutes les parties prenantes et s'assurer qu'elle soit mise en œuvre.

Je demande à tout mon personnel une adhésion totale à cette politique (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) et de déployer journalièrement celle-ci pour que nous nous inscrivions dans une démarche de progrès continu qui vise l'excellence.

Blida le 04/03/2014  
Président Directeur Général  
Maïla Mourad

## Annexe N 03 : L'organisation du Système de Management intégré



# Table des matières

## Table des matières

|                                                                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Résumé .....                                                                                                            | i    |
| Summary .....                                                                                                           | ii   |
| ملخص .....                                                                                                              | iii  |
| REMERCIEMENTS.....                                                                                                      | iv   |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                                                | v    |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                                                | viii |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                                                 | ix   |
| LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....                                                                        | x    |
| • Introduction générale : .....                                                                                         | 2    |
| Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise (pure et hybride).....                                          | 7    |
| 1.1. La stratégie de l'entreprise .....                                                                                 | 7    |
| 1.1.1. La stratégie d'entreprise et son importance .....                                                                | 8    |
| 1.1.1.1. Définition.....                                                                                                | 8    |
| 1.1.1.2. L'importance de la stratégie d'entreprise .....                                                                | 9    |
| 1.1.2. La démarche stratégique .....                                                                                    | 10   |
| 1.1.2.1. Qu'est-ce que la démarche stratégique .....                                                                    | 10   |
| 1.1.2.2. Les étapes de la démarche stratégique .....                                                                    | 10   |
| 1.2. La stratégie d'Hybride : un choix stratégique créateur de la valeur.....                                           | 24   |
| 1.2.1. Fondements théoriques de la stratégie concurrentielle pure : .....                                               | 24   |
| 1.1.1. La stratégie hybride : .....                                                                                     | 28   |
| 1.2.2.1 Définition de la stratégie hybride.....                                                                         | 31   |
| 1.2.2.2. Les facteurs de succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement de marché moderne : ..... | 32   |
| 1.2.2.3 Les types de la stratégie hybride : .....                                                                       | 33   |
| Conclusion du chapitre : .....                                                                                          | 35   |
| Chapitre 02 : La compétitivité et sa relation avec les stratégies concurrentielles .....                                | 37   |
| 2.1. Généralités sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel .....                                                 | 38   |
| 2.1.1. La compétitivité : .....                                                                                         | 38   |
| 2.1.1.1. Définition : .....                                                                                             | 38   |
| 2.1.1.2. Les éléments de compétitivité : .....                                                                          | 39   |
| 2.1.2. L'avantage concurrentiel : .....                                                                                 | 41   |
| 2.1.2.1. L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût : .....                                                      | 42   |
| 2.1.2.2. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité : .....                                                   | 43   |

|                                                                                                                            |                                                                                             |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.3.                                                                                                                   | L'avantage concurrentiel basé sur la technologie :                                          | 44 |
| 2.1.3.                                                                                                                     | Les facteurs et les caractéristiques de la compétitivité d'une entreprise :                 | 44 |
| 2.1.3.1.                                                                                                                   | Les facteurs techniques et économiques comprennent :                                        | 45 |
| 2.1.3.2.                                                                                                                   | Les facteurs commerciaux :                                                                  | 45 |
| 2.1.3.3.                                                                                                                   | Les facteurs réglementaires :                                                               | 45 |
| 2.1.4.                                                                                                                     | Les niveaux de la compétitivité :                                                           | 47 |
| 2.1.5.                                                                                                                     | Typologie de la compétitivité :                                                             | 48 |
| 2.1.5.1.                                                                                                                   | La compétitivité-prix :                                                                     | 48 |
| 2.1.5.2.                                                                                                                   | La compétitivité hors-prix (structurelle) :                                                 | 49 |
| 2.1.6.                                                                                                                     | L'évaluation de la compétitivité :                                                          | 50 |
| 2.1.6.1.                                                                                                                   | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de part de marché :               | 51 |
| 2.1.6.2.                                                                                                                   | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de rentabilité :                  | 52 |
| 2.1.6.3.                                                                                                                   | Évaluation de la compétitivité d'une entreprise en termes de productivité :                 | 53 |
| 2.2.                                                                                                                       | La relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise :                | 54 |
| 2.2.1.                                                                                                                     | La compétitivité de l'entreprise en fonction de la stratégie de dominations par les coûts : | 54 |
| 2.2.2.                                                                                                                     | La stratégie de différenciation et la compétitivité :                                       | 56 |
| 2.2.3.                                                                                                                     | La stratégie hybride et la compétitivité :                                                  | 57 |
|                                                                                                                            | Conclusion du chapitre :                                                                    | 59 |
| Chapitre 03 : Cas pratique : l'application de la stratégie hybride et son effet sur la compétitivité de l'entreprise VENUS |                                                                                             | 61 |
| 3.1.                                                                                                                       | Présentation de l'entreprise VENUS :                                                        | 61 |
| 3.1.1.                                                                                                                     | Fiche signalétique de l'entreprise VENUS :                                                  | 62 |
| 3.1.2.                                                                                                                     | Positionnement géographique :                                                               | 62 |
| 3.1.3.                                                                                                                     | Historique sur l'entreprise VENUS :                                                         | 62 |
| 3.1.4.                                                                                                                     | Produits fabriqués :                                                                        | 63 |
| 3.1.5.                                                                                                                     | Les sites de productions :                                                                  | 63 |
| 3.1.6.                                                                                                                     | L'organisation de l'entreprise :                                                            | 64 |
| 3.1.7.                                                                                                                     | Évolution d'effectif de laboratoires VENUS :                                                | 68 |
| 3.1.8.                                                                                                                     | L'activité, les objectifs de l'entreprise :                                                 | 68 |
| 3.1.9.                                                                                                                     | Les exportations de l'entreprise :                                                          | 70 |
| 3.1.10.                                                                                                                    | Les concurrents de l'entreprise :                                                           | 71 |
| 3.1.11.                                                                                                                    | L'analyse SWOT de l'entreprise :                                                            | 72 |
| 3.2.                                                                                                                       | L'enquête :                                                                                 | 75 |
| 3.2.2.                                                                                                                     | La relation de la stratégie hybride avec la compétitivité de l'entreprise VENUS :           | 76 |
| 3.2.2.1.                                                                                                                   | Outils de la différenciation par qualité :                                                  | 77 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2.2. Évolution des quantités vendues en Volume et en valeur des différents produits : . | 80  |
| 3.2.2.3. Les parts de marché de l'entreprise VENUS : .....                                  | 88  |
| 3.2.2.4. La rentabilité par rapport aux investissements de l'entreprise VENUS : .....       | 89  |
| Conclusion du chapitre : .....                                                              | 90  |
| • Conclusion générale : .....                                                               | 92  |
| • Bibliographie : .....                                                                     | 95  |
| Annexes .....                                                                               | 98  |
| Table des matières .....                                                                    | 105 |