

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de projets

*L'expansion comme voie de développement stratégique de
l'entreprise
Cas : SPA HAMOUD BOUALEM*

Elaboré par : CHAKER FATIMA

Encadré par : Dr ABID NABILA

Année 2018/2019

RESUME

Avec le développement technologique, le changement du comportement des consommateurs et la concurrence croissante entre les entreprises du même secteur, il est devenu primordial et nécessaire pour les entreprises d'adopter des stratégies qui les aident à se développer afin de lancer des produits répondant aux besoins du consommateur et constituant une source de richesse et de force concurrentielle.

Cette recherche scientifique traite l'expansion stratégique de l'entreprise afin de lancer un nouveau produit grâce à la mise en œuvre de la matrice d'Igor Ansoff.

Cette étude est basée principalement sur des revues théoriques et documentaire et des entretiens avec les responsables de l'entreprise HAMOUD BOUALEM afin d'analyser les modèles utilisés pour lancer et développer un nouveau produit sur le marché actuel par cette entreprise spécialisée dans la production des boissons en Algérie.

Mots-clés :

Stratégie d'entreprise, développement, expansion, nouveau produit.

ABSTRACT

Technological advancement, Changed consumer behavior driving fierce competition between organization in the same sector, it has become essential and necessary to adopt strategies that helps organization making the most suitable development decisions in order to launch products that meets consumers' needs also constituting a source of wealth and competitive strength.

This scientific project deals with the strategic expansion of the company in order to launch a new product thanks to the implementation of Igor Ansoff's matrix. This study is based on theoretical and documentary review and alongside with interviews of the marketing managers within HAMOUD BOUALEM Company, in order to analyse the models used to launch and develop a new product in the current market of the company specialize in the production of beverages in Algeria.

Keywords:

Business strategy. Development. Expansion strategy. New Product.

ملخص

مع التطور التكنولوجي وتغير سلوكيات المستهلك وتزايد التنافس بين الشركات من نفس القطاع أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات التطور من أجل إطلاق منتجات تلبي حاجيات المستهلك وتكون مصدر ربح وقوة تنافسية.

يعالج هذا البحث العلمي التوسع الاستراتيجي المستهدف من طرف المؤسسة من أجل إطلاق منتج جديد عن طريق تطبيق مصفوفة إيجور انسف.

هذه الدراسة تقوم على أساس البحث الوثائقي ومجموعة من المقابلات مع مسؤولي ومدراء الفرع التسويقي للمؤسسة حمود بوعلام من أجل الوصول إلى النموذج المتبع لأطلاق وتطوير منتج جديد بهدف تحقيق توسع في نفس السوق •

كلمات مفتاحية:

استراتيجية المؤسسات • استراتيجية التوسع • منتج جديد • مسارات التطور •

REMERCIEMENTS :

En premier lieu, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à Madame ABID NABILA, notre encadreur, pour son soutien, sa patience, ses conseils et de m'avoir aidé et encourager et qui était tout le temps présente et à l'écoute au cours de la réalisation de cette recherche.

Et je tiens à remercier Monsieur BELDJOURI ABDELHAKIM directeur des finances de m'avoir accueilli et donné l'occasion magistrale de réaliser mon travail de terrain au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM durant 3 mois.

Un grand remercie également à tout le personnel du service Marketing de l'entreprise d'accueil pour leurs aides et leurs soutiens, et en particulier mon tuteur à HAMOUD BOUALEM Madame MEZAOUR NORA de m'avoir guidé et répondu à mes entretiens.

Et bien entendu je n'oublie pas de remercier ma très chère mère et ma sœur et mes deux frères pour leurs contributions et leurs soutiens. Et je n'oublierai jamais mon très cher papa « *Mon papa, On s'avance sur l'océan de la vie, Plus inquiet, quand le papa est parti, Chaque vague ou même chaque clapotis, Démontrent qu'il nous manque un ami* » Poème de Claude Marcel Breault.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, en particulier la première promotion EMP (Entrepreneuriat et Management de Projet) et nos chers enseignants.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	6
Section 1 : Les voies de développement stratégique de l'entreprise.....	7
1-1- La stratégie de spécialisation :	8
1-2- Le mode d'expansion :	12
1-3- La stratégie de diversification :	16
Section 2 : l'expansion par le développement d'un nouveau produit.....	21
2-1- Définition d'un produit et nouveau produit :	21
2-2- Les types de nouveaux produits :	22
2-3- Les étapes clés de développement de produit :	25
Section 3 : Le cadre méthodologique	39
3-1 Positionnement épistémologique de la recherche :	39
3-2 Choix méthodologiques pour la recherche empirique :	41
3-3 Méthode et instruments de collecte de données.....	42
3-4 Considérations éthiques :	44
CHAPITRE II : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS :.....	47
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	48
1-1 Le secteur des boissons en Algérie :	48
1-2 Diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise d'accueil HAMOUD BOUALEM :	60
Section 2 : Le développement du nouveau produit « LIM ON ».....	67
2-1 Les raisons justifiant le développement du nouveau produit :	67
2-2 Processus de développement du nouveau produit :	68
2-3 Le Mix marketing du produit « LIM ON »	72
Section 3 : Analyse critique et suggestions.....	76

3-1 Les difficultés rencontrées durant la phase du lancement de LIM ON :.....	76
3-2 Suggestions :.....	76
CONCLUSION GÈNÈRALE :.....	78
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	80
ANNEXES.....	84

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau N°	Titre	Page
1	La grille d'évaluation des idées	29
2	Démarche inductive	41
3	Grille de choix d'étude	41
4	Répartition des dépenses annuelles de la consommation des ménages selon les groupes de produits	50
5	Niveau de consommation et volume des ventes en valeur BRSA	51
6	Résultat financiers de l'entreprise HAMOUD BOUALEM (2011/2016)	53
7	Fiche signalétique de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	54
8	Les concurrents de HAMOUD BOUALEM	59
9	L'analyse SWOT sur l'entreprise HAMOUD BOUALEM	61
10	Les produits de HAMOUD BOUALEM	65

LISTE DES FIGURES :

Figure N°	Titre	Page
1	Matrice produit/marché d'ANSOFF (1957)	8
2	La stratégie de spécialisation	9
3	La spécialisation à travers la matrice BCG	12
4	Innovation de rupture	23
5	Processus de développement d'un nouveau produit selon KOTLER (2015)	37
6	La hiérarchisation de la recherche méthodologique	45
7	L'organigramme global de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	56
8	L'organigramme du service Marketing	57
9	Les cinq forces concurrentielles sur l'entreprise HAMOUD BOUALEM	62
10	Evolution de la pyramide des âges de la population Algériennes 2017/2040	71
11	Le processus de développement de « LIMON »	72
12	Schéma de canaux de distribution de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	74

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLE ETACRONYMES :

APAB : Association des producteurs algériens de boissons.

BRSA : Boisson Rafraichissants Sans Alcool.

CA : Chiffre d'affaire.

DAS : Domaine d'activité stratégique.

Etc. : Etcétera.

HB : HAMOUD BOUALEM.

M : Million.

MD : Milliard.

MTS : les marchés-tests simulés.

NP: Nouveau Produit.

PET: plastique (polyéthylène -téréphtalate).

R&D : recherche et développement.

SWOT: Strengths, Weaknesses, opportunities, threats.

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction :

« *La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* ». Porter (1982, p 73)

Aujourd'hui les entreprises réalisent plusieurs activités qui relèvent de la stratégie marketing, et avec la révolution digitale, les caractéristiques concurrentielles et le développement de l'environnement actuel, un bon marketing doit toujours être novateur.

Ainsi, la réussite d'une entreprise est étroitement liée avec son choix stratégique. La mise en œuvre de la stratégie demande une démarche basée sur des dimensions internes et externes à l'entreprise.

Selon Mutafian Sylvie (2008, p3) « *l'entreprise est le principal acteur de la vie des affaires, est un agent économique qui participe à la vie sociale et politique du pays. C'est une unité de production et de décision qui utilise et rémunère capital et travail pour produire et vendre sur différents marchés des biens ou des services afin de réaliser un profit et d'assurer ainsi sa pérennité. Son objectif principal est de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs pour réaliser ensuite un bénéfice aussi élevé que possible.* »

En effet, le développement technologique et mondial oblige l'entreprise à appliquer une stratégie qui lui permet de se positionner et gagner un avantage concurrentiel dans son environnement. Le but de chaque entreprise est d'assurer son expansion et sa pérennité par la mise en place d'une stratégie marketing permettant d'augmenter son chiffre d'affaires et/ou des parts de marchés, que ce soit par le développement de nouveaux produits, la pénétration d'un nouveau marché ou l'utilisation de nouveaux réseaux de distribution .

La stratégie pour Ansoff (1968, p 9) « *est une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendu produit/marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie*» et Porter (1982) définit la stratégie comme « *la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable.*»

A cet égard, l'entreprise doit faire de bons choix de stratégie de croissance, afin de développer son positionnement et être leader, elle tend soit vers la spécialisation, l'expansion

stratégique, ou la diversification, car selon Kotler, Keller et Manceau (2015) « *La croissance est essentielle au succès de toute entreprise* ».

Pour maintenir durablement son avantage concurrentiel et avoir une part élevée du marché, l'entreprise quel que soit sa taille et son domaine d'activité doit réaliser une analyse et un diagnostic stratégique. Ce dernier permet aux managers d'avoir toutes les informations nécessaires sur les forces et les faiblesses internes, les opportunités et les menaces externes de l'entreprise, afin de réaliser ses objectifs à moyen et long termes, allouer les ressources nécessaires pour la satisfaction de ses parties prenantes et assurer un avenir rentable.

Dans cette optique, Igor Ansoff (1974), a proposé des stratégies d'expansions dans sa matrice produit/marché qui permettent à l'entreprise d'assurer un développement compétitif, parmi celles-ci, le lancement d'un nouveau produit. D'après Gotteland et Haon (2005, p 1) « *Écrire sur les nouveaux produits est rare et soulève de nombreuses questions. Un nouveau produit est le fruit d'une entreprise, de sa structure, de sa stratégie et nécessite l'interaction de plusieurs fonctions : marketing, production, comptabilité, finance, recherche et développement.* »

En effet, la création et le lancement de produits restent les principales stratégies de croissance des entreprises algériennes de boissons, qu'elles soient petites ou grandes. Le but recherché par ces entreprises est bien évidemment d'être innovantes, attractives et leaders sur un marché, tout en réduisant le cycle de mise en marché et répondre aux besoins des consommateurs de plus en plus exigeants.

La réussite d'un nouveau produit est une discipline délicate, car l'entreprise doit suivre un processus qui mène au développement et lancement d'un nouveau produit et prévenir les risques possibles.

Notre thème de recherche porte sur l'application de la stratégie d'expansion par le développement et le lancement d'un nouveau produit. Ce thème nous a particulièrement intéressé, bien qu'il soit peu étudié, car c'est un sujet très important, il s'agit d'une stratégie qui aide l'entreprise à prendre une décision de croissance à travers le développement d'un nouveau produit et la pénétration du marché. Nous souhaitons donc, par le biais de cette recherche, approfondir la réflexion sur ce sujet dans l'entreprise algérienne, ajoutée une valeur stratégique à une grande entreprise telle que HAMOUD BOUALEM qui dispose d'un nombre important de directeurs et managers qui sont concernés par la prise de décision managérielle notamment le développement de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons formulé l'interrogation principale à laquelle tente de répondre notre travail de la façon suivante:

Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à opter pour la stratégie d'expansion ? Et comment réussir sa mise en œuvre ?

A partir de cette question principale découle les questions secondaires suivantes, qui valent d'être utile à mieux cadrer et guider notre recherche :

- Quelles sont les voies de développement stratégiques des entreprises ?
- Qu'est-ce qu'une stratégie d'expansion ?
- Quelle sont les étapes à suivre pour lancer et développer un nouveau produit ?
- Comment l'entreprise HAMOUD BOUALEM réalise-t-elle le développement et le lancement d'un nouveau produit ?

Pour cela, nous avons établi notre étude auprès de l'entreprise HAMOUD BOUALEM, parmi les acteurs les plus importants dans le secteur des boissons en Algérie. Elle est caractérisée par l'application de la stratégie d'expansion par le développement d'un nouveau produit, ce qui nous a poussés à la choisir comme lieu de stage. Faut-il préciser que l'entreprise existe sur le marché algérien depuis 1878.

Pour mener ce travail de recherche sur le terrain et répondre à notre problématique, nous avons suivi une méthodologie avec un paradigme constructiviste et une logique inductive, à travers une démarche qualitative, basée principalement sur l'entretien et l'observation comme outils pour la collecte des données et des informations nécessaires pour notre recherche.

Notre modeste travail de recherche constitue un apport managérial pour les entreprises qui souhaitent réaliser une stratégie d'expansion à travers le lancement d'un nouveau produit, ainsi que pour les chefs de produits qui cherchent un processus bien structuré.

Notre travail de recherche vise à comprendre l'utilité de la stratégie d'expansion au sein d'une entreprise Algérienne. Pour ce faire, le présent mémoire s'articule sur deux chapitres, le premier chapitre sera consacré au **cadre théorique et conceptuel** qui pose un regard critique sur les principaux écrits et sur lesquelles s'est basée notre étude.

Nous avons aussi précisé le **cadre méthodologique** qui porte sur la posture épistémologique et les instruments et les méthodes de collecte des données pour mener à bien notre recherche.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré à la discussion des résultats à travers la présentation des résultats obtenus et l'analyse du processus de mise en place d'une stratégie d'expansion au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM, clôturée par des suggestions. Pour ce faire, nous allons d'une part, présenter les résultats des entretiens menés, et d'une autre part, nous mettrons en place une stratégie marketing au sein de l'entreprise HB qui a décidé de lancer un nouveau produit, afin de réaliser une expansion stratégique.

CHAPITRE I: CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans la troisième section, nous allons présenter le cadre méthodologique sur lequel nous sommes basés pour répondre à notre problématique. Ainsi, nous allons présenter les méthodes de collecte de données choisies pour mettre en pratique nos connaissances dans l'entreprise d'accueil.

L'objectif de ce premier chapitre théorique et conceptuel, est de définir, dans la première section, les voies de développement stratégique de l'entreprise à partir de la matrice D'Ansoff Igor et analyser la démarche de développement d'un nouveau produit dans la deuxième section.

SECTION 1 : Les voies de développement stratégique d'entreprise:

La stratégie de croissance a toujours été une préoccupation majeure pour les dirigeants, car ils ont conscience que l'entreprise si elle ne se développe pas et ne progresse pas la concurrence va rapidement le mettre dans un positionnement de menace, l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie qui lui permet d'allouer les ressources pour un seul, ou plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS), afin d'atteindre ses objectifs à long terme.

Le rôle de la stratégie de croissance d'après Brulhart, Favoreu et Gherra (2015) consistent à définir l'orientation (c'est-à-dire la direction) des choix d'allocation de ressources au travers des axes de croissance (spécialisation, expansion, diversification). Une fois les choix fixés, la stratégie de croissance consiste d'autre part à les mettre en œuvre par le biais du choix des modalités (développement interne, alliance ou fusion-acquisition).

La stratégie d'entreprise trouve ses racines et origine dans l'art de la guerre et domaine militaire, mais elle est apparue et a été développée dans les années 1960, sous l'impulsion d'Igor Ansoff qui a proposé les vecteurs stratégiques réalisables sous forme d'une matrice.

La matrice est une grille d'expansion produit/marchée à quatre quadrants : la spécialisation, l'expansion par développement de marchés, l'expansion par développement de produits et la diversification.

La matrice d'Ansoff a été publiée dans le Harvard Business Review en 1957, elle a aidé de nombreux spécialistes du marketing et dirigeants d'envisager les axes de développement stratégique et à comprendre les risques et les avantages de la croissance de leur entreprise.

Figure N° 1 : Matrice produit/marché d'Ansoff 1957 :

marchés /	produits	Actuels	Nouveaux
Actuels		Expansion	→
Nouveaux		↓	

Source : Ansoff, (1974), stratégie du développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion, édition Homme et technique, Paris, page 94. Cité dans Abid Nabila (2011).

1-1- La stratégie de spécialisation :

La stratégie de spécialisation est considérée par Desreumaux (1993) comme un choix qui s'impose aux PME ayant peu de ressources et des compétences basées sur une seule activité et s'intéresse à un seul segment, et d'après Ricardo (cité par Helfer Jean-Pierre et al 2013 p237) « *la spécialisation est reconnue comme la condition majeure du succès économique, pas seulement sur le plan de la macroéconomie internationale, mais aussi en ce qui concerne l'entreprise. Car on constate souvent que cette dernière devient moins compétitive que ses fournisseurs et/ou que ses clients.* »

1-1-1- Définition de la stratégie de spécialisation :

Plusieurs définitions de la spécialisation ont été proposées par les auteurs en stratégie. Helfet (2013, p 237) voit que « *la spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs du produit ou des services fournis.*»

Giboin (2015, p .84), quant à lui, voit que « *la spécialisation consiste pour une entreprise à privilégier une activité ou un métier unique.*»

Détrie (2005, p .197) voit que « *la spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectifs d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.*»

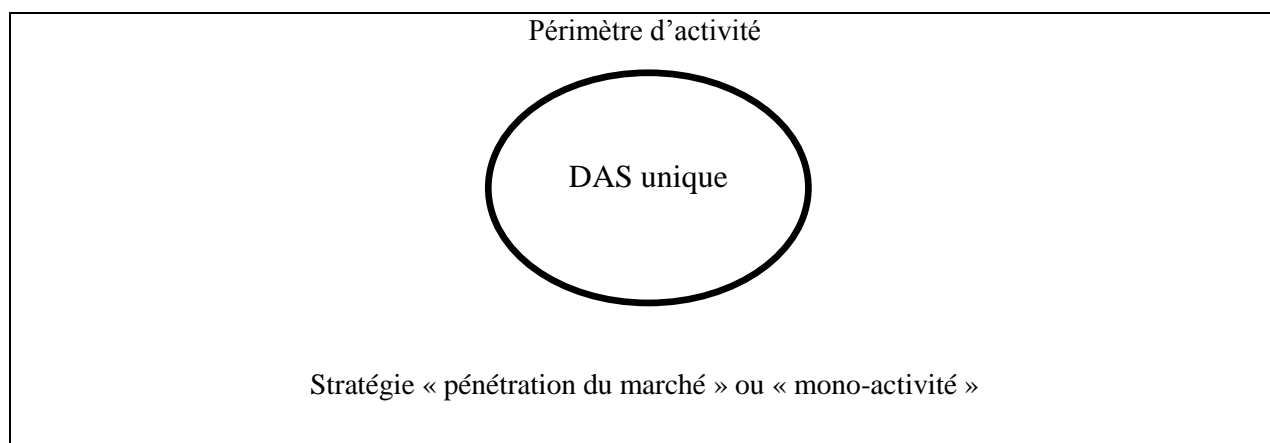
Selon Dussauge, Durand Lehmann-Ortega, Leroy et Garrette, (2016, p 149) :« *la spécialisation conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de clientèle, particulier, identifié a priori et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre. Il s'agit d'une différenciation dont l'effet n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue.* »

Selon Brulhart et al (2015, p 128) « *La stratégie de spécialisation consiste à concentrer ses investissements sur une activité préexistante et à fonder le développement de l'entreprise sur cette activité particulière.* »

En effet, la stratégie de spécialisation diffère de la stratégie de diversification, elle signifie que l'entreprise a choisi une simple stratégie concentrée sur son cœur de métier en renforçant et incorporant ses ressources et ses compétences les plus porteuses ou les mieux adaptées sur un DAS unique. Selon Lehmann-Ortega et al (2016), la stratégie de spécialisation, est basée sur l'offre et la satisfaction d'un seul segment de clientèle ou l'entreprise doit mettre ses capacités pour réaliser des produits ou des services répondant aux besoins de la cible visée.

De ce fait, la stratégie de spécialisation renvoie souvent à une stratégie de pénétration de marché, et concentrait ses efforts sur son cœur de métier.

Figure N° 2 : La stratégie de spécialisation :



1-1-2- Les types de la spécialisation :

a- La stratégie de pénétration du marché :

Selon la matrice D'Ansoff (1957), la pénétration du marché permet à l'entreprise l'augmentation du volume des produits existants ou actuels dans un marché existant, et l'augmentation de la part de marché. Cette stratégie consiste à accroître les ventes et séduire les clients, tout en visant les non-utilisateurs ou non-consommateur à travers un effort marketing qui propose, par exemple, une réduction des prix, amélioration des produits ou les services, renforcement des canaux de distribution et les promotions, aussi elle peut être réalisée par une acquisition d'un concurrent sur le même marché.

b - L'expansion par développement de marché :

Cette stratégie consiste à pénétrer un nouveau marché en intégrant les produits actuels pour développer les ventes et identifier un nouveau segment à travers une expansion géographique (régions, pays, etc.), et créer ainsi de nouvelles lignes de distribution.

Et selon Lambin (2008, p 331) « *d'une manière générale, les stratégies de développement par les marchés s'appuient principalement sur la distribution et sur le savoir-faire marketing de l'entreprise.* »

c- L'expansion par développement de produit :

Elle consiste à lancer un nouveau produit (extension de gamme) et à accroître les ventes destinées à la même cible de clientèle. Cela implique d'utiliser des leviers pour atteindre ses objectifs, tels que le développement du concept des produit « *vert* », l'amélioration des attributs des produits, l'intégration des normes de qualité et la mise en œuvre des programmes de contrôle qualité pour satisfaire les besoins des clients.

Brechet (1996, p. 143) quant à lui, voit que l'expansion par développement de produit est « Une politique visant à constituer une gamme plus étendue destinée à la clientèle actuelle de l'entreprise, mais conservant une certaine homogénéité au regard des produits proposés».

1-1-3- Les raisons de la spécialisation :

Une entreprise optera pour une stratégie de spécialisation si l'activité réalise une rentabilité élevée et un positionnement concurrentiel. Plus elle permettra de mieux comprendre les besoins de leurs clients et les fidéliser, entrainera ainsi le développement de sa notoriété.

La stratégie de spécialisation permet la mise en œuvre d'une stratégie de gamme, c'est-à-dire un ensemble de produits de même nature, et les développer pour augmenter la qualité dans le but d'être leader dans son marché.

La stratégie de spécialisation est pertinente, pour une activité qui est dans la phase de démarrage ou de croissance, notamment si l'entreprise a des ressources limitées.

1-1-4 - Les avantages et les inconvénients de la spécialisation :

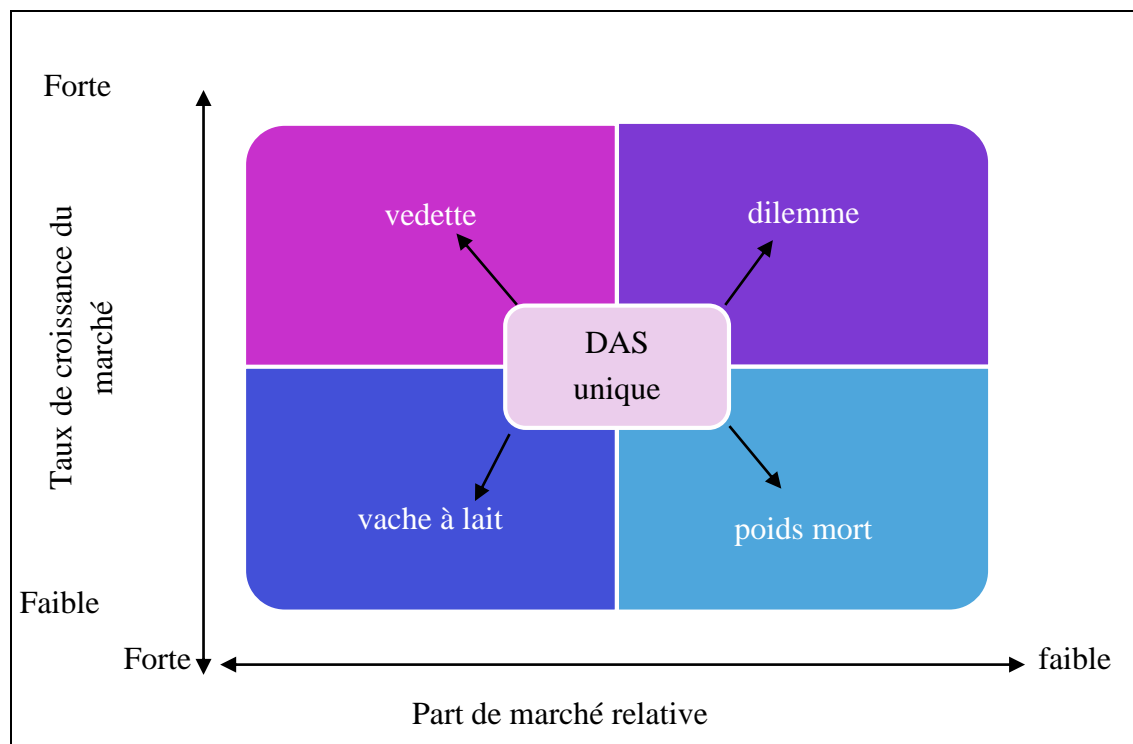
La stratégie de spécialisation a de nombreux avantages :

- Elle permet à l'entreprise de bien maîtriser son cœur de métier et augmenter les effets de l'expérience. Ces derniers signifient que la production devient plus efficace, car le coût unitaire diminue.
- Une visibilité claire pour les parties prenantes sur l'image de l'entreprise.
- Les rôles très clairs entre les collaborateurs.
- Le système de communication simple et claire.
- La spécialisation selon Lehmann-Ortega et al (2016) est un indicateur de performance.
- La maîtrise du partage des ressources.
- La satisfaction d'un seul segment dans les meilleures conditions.

Parmi les inconvénients de la spécialisation, nous pouvons citer :

- Un seul métier signifie un risque très élevé, car toutes les ressources de l'entreprise sont mises sur la même activité.
- Dans la matrice développée par le cabinet international de conseil Boston Consulting Group « BCG », un seul domaine d'activité stratégique « DAS » représente un portefeuille déséquilibré :
 - ✓ Si le DAS est « une vedette », son taux de croissance est fort, sa part de marché est élevée. Mais le risque qu'il passe en dilemme, c'est-à-dire qu'il ne dégage pas suffisamment de liquidité ou lorsque l'entreprise ne réussit pas à rendre ce DAS comme étant une « vache à lait ».
 - ✓ Un DAS « point mort » l'entreprise est dans une situation très difficile, sa part de marché et son taux de croissance sont très faibles.
 - ✓ Un DAS du type « vache à lait » est rentable, mais il peut devenir un DAS « poids mort », dans ce cas-là le chiffre d'affaires de l'entreprise diminue et elle aura moins de liquidités pour financer cette activité.

Figure N° 3 : La spécialisation à travers la matrice BCG



Source : Bouglet Johan 2013, « la stratégie d'entreprise », 3^e édition, Gualino-lextenso, p. 148.

1-2- Le mode d'expansion :

Brulhart et al (2015 , p 138), voient que : « *La stratégie d'expansion consiste à fonder la croissance de l'entreprise sur le développement de nouvelles offres destinées à des clients existants (expansion métier), ou sur la conquête de nouveaux clients en s'appuyant sur des produits existants (expansion marché).* »

L'expansion pour les entreprises industrielles est un mouvement caractérisant la progression et la croissance, soit par le développement de nouvelles offres dans le marché existant, soit par le développement d'un nouveau marché.

L'entreprise choisit l'expansion, afin d'exploiter les possibilités de nouveaux marchés ou lancer un nouveau produit tant que la croissance de l'activité est possible et satisfaisante.

Détrie (2005, p 201) définit la logique d'expansion comme une diversification marketing qui reste de la spécialisation, dès lors qu'elle ne demande pas des nouvelles compétences et ressources, c'est-à-dire de nouveaux produits pour le même client ou de nouveaux clients pour le même produit.

Penrose (1959) voit l'expansion comme une certaine réactivité à l'évolution du marché et l'innovation technologique.

Une entreprise qui souhaite réaliser la plus grande expansion, doit maîtriser son activité principale, c'est une logique qui s'appuie sur la stratégie de spécialisation, avoir la capacité à contrôler les coûts de transport, à adapter ses produits et ses services aux besoins du marché visé, et à choisir le temps idéal pour lancer son nouveau produit ou pour développer un nouveau marché et améliorer sa compétitivité.

Selon Détrie (2004, p 69) : « *L'expansion de l'entreprise s'accompagne d'un besoin croissant d'immobilisations et d'actifs circulants. Le développement de la production passe par de nouveaux investissements, d'autant plus importants que l'amélioration des compétences de fabrication et la recherche d'une réduction des coûts excluent un large recours à la sous-traitance, système que beaucoup utilisent en phase de démarrage.* »

L'expansion s'appuie sur un nouvel investissement et l'amélioration des compétences de fabrication, cela pousse les entreprises qui cherchent la réduction des coûts à choisir un type d'expansion interne ou externe.

1-2-1- Les types d'expansion :

a- Une expansion interne (régionale, nationale) :

Il s'agit des entreprises qui développent des nouveaux produits ou un nouveau marché à l'intérieur de leurs frontières, la croissance interne selon CHI (1994) nécessite la mobilisation des compétences et des savoir-faire spécifiques, facilement accessibles et aussi les actifs techniques, humains et financiers.

Selon Ansoff (1957) dans le cas de la stratégie d'expansion, il existe trois approches possibles pour que l'entreprise puisse croître et conquérir de nouvelles parts de marché :

- ✓ Augmenter la consommation des clients déjà existants.
- ✓ Attirer les clients de la concurrence.
- ✓ Gagner de nouveaux clients.

Selon Brulhart (2015), pour mettre en place une stratégie d'expansion interne, l'entreprise peut choisir une expansion métier, elle est très souvent associée à une extension de gamme, c'est-à-dire que l'entreprise va développer des nouveaux produits pour augmenter le volume

d'affaires chez les clients existants, ou choisir une expansion de marché en s'appuyant sur des produits existants pour des nouveaux clients.

De ce fait, la stratégie d'expansion interne désigne une modalité de croissance consistant sur le métier actuel de l'entreprise, elle s'appuie sur ses compétences, ressources et ses actifs afin de mener à bien son objectif d'expansion.

b- L'expansion externe :

L'expansion externe consiste à se développer par le biais de fusions ou d'acquisitions, d'après Meier et Shier (2006, p 8) : « *ce sont des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'action* ». Aussi, elle peut être par l'internalisation des produits soit par alliance ou par l'achat de licence.

La stratégie d'expansion externe est possible, lorsque l'entreprise a un réseau de distribution efficace aussi, elle doit maîtriser sa politique commerciale et marketing, pour développer la connaissance des produits

Le lancement d'un nouveau produit se réalise par alliance, lorsque deux partenaires sont des concurrents directs qui occupent le même secteur d'activité et apportent les mêmes compétences et ressources. D'après Meier et Shier (2006, p 12), on entend par alliance « *une association entre deux ou plusieurs entreprises, en vue de réaliser un projet ou développer conjointement une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources.*»

Une entreprise peut choisir l'achat de licence pour lancer un nouveau produit par une autre entreprise, l'achat de licence concerne un ensemble de documents décrivant tous les détails, comment fabriquer un nouveau produit ou un service, afin de répondre aux besoins de l'entreprise et des clients et la commercialisation d'un nouveau produit.

On peut constater que l'entreprise choisit le mode de développement par expansion externe lorsqu'elle ne dispose pas les capacités de management adaptées pour gérer la nouvelle activité. Pour cela, l'entreprise doit acquérir les compétences et les ressources manquantes par alliance ou fusion ...etc.

1-2-2- Les raisons d'expansion :

L'expansion permet à l'entreprise de :

- ✓ Etre plus compétitive,
- ✓ Réduire les coûts de production,
- ✓ Améliorer la qualité des produits,
- ✓ Répondre aux normes internationales telles qu'ISO 9000,
- ✓ Maintenir la réputation de l'entreprise,
- ✓ Augmenter la fidélité de ses clients,
- ✓ Augmenter sa crédibilité concurrentielle par rapport au reste de la concurrence.

Ainsi, la stratégie d'expansion permet à l'entreprise d'améliorer ses compétences, lancer des nouveaux produits et exploiter un nouveau segment de clients.

Selon Détrie (2005, p 202) « *L'expansion peut également provenir de changements du type de clientèle auquel s'adresse l'entreprise.* »

D'après Hennart et Park (1993), l'entreprise choisit la croissance externe lorsqu'elle maîtrise des compétences en R&D pour se développer à l'échelle mondiale par exemple Mc Donald: « on se développe car on est spécialisé et choisit la croissance interne si elle possède une forte expérience du secteur dans lequel elle veut réaliser l'expansion. »

1-2-3- Avantage et inconvénient d'expansion :

Avantages d'un mode d'expansion :

- L'expansion régionale permet à l'entreprise d'utiliser ses propres ressources et compétences, sans aucune pression qui vient de l'extérieur et qui pourrait perturber la façon de travailler des employés.
- L'expansion internationale permet d'élargir les ventes des produits,
- L'entreprise utilise l'expansion externe pour compléter ses actifs et compétences, par des actifs et compétences d'une autre entreprise, pour réaliser un lancement d'un nouveau produit qu'elle ne maîtrise pas.
- L'expansion par l'achat de licence minimise les risques liés au lancement d'un nouveau produit.

Toutefois, l'expansion a aussi des inconvénients, nous pouvons citer:

-lorsque l'expansion devient de plus en plus aléatoire elle va être coûteuse notamment lorsque l'entreprise donne l'importance au développement par expansion des activités existant au détriment des opportunités nouvelles,

- S'il n'y a pas suffisamment de ressources et de compétences en interne. L'entreprise peut mener à une expansion non pertinente.

- l'expansion par le lancement d'un nouveau produit peut entraîner un risque très élevé, si elle n'atteint pas un niveau de vente pour pouvoir amortir les investissements effectués.

-l'expansion par alliance n'exige pas le développement de nouvelles compétences et ressources, cela peut signifier que l'entreprise n'est pas innovante.

-l'expansion par alliance ou par l'achat de licence ne donne pas à l'entreprise la capacité pour commercialiser un produit innovant car il était déjà commercialisé.

-l'achat de licence oblige l'acheteur à appliquer des clauses contractuelles notamment la zone géographique où il peut vendre le produit.

-l'entreprise mère peut vendre le produit par licence ou par alliance avec des caractéristiques dégradées pour ne pas favoriser la commercialisation d'un produit concurrent.

-l'entreprise qui choisit la logique d'expansion perd facilement son image de spécialiste.

1-3-La stratégie de diversification :

D'après Ansoff (1965), la stratégie de diversification, vise à pénétrer un nouveau marché avec l'introduction de nouveaux produits, c'est-à-dire l'entreprise aborde parallèlement différents domaines d'activité.

1-3-1- Définition de la stratégie de diversification :

Selon Lehmann-Ortega et al. (2016, p535) : « *La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents.* »

Selon Pitts et Hopkins (1982, p 205) la stratégie de diversification « *correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité.*»

Giboin (2015, p86) voit que « *la diversification stratégique correspond pour l'entreprise à un développement vers un domaine d'activité inédite. La maîtrise d'un nouveau métier est*

nécessaire et passer par la pris en compte d'un changement de facteurs clés de succès. Le portefeuille d'activités de l'entreprise qui s'engage dans une diversification comportera de nouveaux DAS. »

Selon Porter (1985) un DAS est défini comme étant « *un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrences dans un même environnement* ».

Selon Brulhart, et al. (2015, p 133) « *La stratégie de diversification consiste à appuyer la croissance de l'entreprise sur le développement d'un ou de plusieurs nouveaux domaines d'activité stratégiques (ou segments stratégiques).* »

En effet, la stratégie de diversification, multi-DAS, a été étudiée par plusieurs auteurs et chercheurs. L'entreprise choisit la stratégie de diversification pour se développer ou pour se lancer dans un nouveau domaine d'activité (DAS) différent du métier d'origine, qui demande des ressources et compétences différentes pour être compétitive dans son environnement, renforcer sa position concurrentielle et assurer sa croissance et sa pérennité.

Les dirigeants optent pour cette stratégie lorsqu'ils s'assurent que la nouvelle activité peut contribuer à une rentabilité plus élevée pour l'entreprise et l'acquisition d'un meilleur avantage compétitif et une valeur ajoutée pour son portefeuille d'activité. Aussi, lorsque cette nouvelle activité génère plus de liquidités et permet de mieux partager les risques entre les activités. Cependant, pour réussir la nouvelle activité, l'entreprise doit maîtriser les nouvelles compétences.

Lorsque l'entreprise opte pour la stratégie de diversification, elle va avoir au moins deux domaines d'activité stratégiques différents. Il s'agit d'un choix qui entraîne des changements, ce qui demande plus de compétences, plus de ressources et la maîtrise de nouveaux facteurs clés de succès (FCS).

De plus, selon Husson (1987) la diversification ne se réalise que s'il existe des synergies¹ (1+2=3) entre les DAS.

La diversification prend deux types, la diversification non liée et la diversification liée :

1-3-2-Les types de la diversification :

a- Diversification non liée (conglomérale) :

¹ Synergie : provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

L'entreprise entre dans une activité différente, où il n'y a pas le lien avec l'activité principale, c'est-à-dire il n'y a aucun rapport entre les DAS, ce qui exige l'acquisition des nouvelles compétences.

Ansoff (1988) parle de la « *diversification totale* » dans sa matrice qui signifie l'entrée de l'entreprise dans un nouveau marché et le lancement d'un produit innovant qu'il n'est pas en lien avec le métier existant. C'est-à-dire l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité, il n'y a aucune synergie potentielle entre l'activité existante et le nouveau couple produit / marché.

b-Diversification liée :

L'entreprise développe de nouvelles activités qui présentent un lien avec l'activité principale, selon la typologie de Salter et Weinhold (1979) on peut trouver deux types de diversification liée :

L'intégration verticale : c'est l'intégration des activités vers l'amont ou vers l'aval l'entreprise développe de nouveaux DAS complémentaires au niveau de la même filière et partage les compétences fonctionnelles avec les activités existantes.

Intégration horizontale : l'entreprise entre dans des DAS différents de son activité principale et développe son savoir-faire commercial et fonctionnel pour proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle.

1-3-3 Les raisons de la diversification :

Abid Nabila (2008, p 26) « *La stratégie de diversification a d'importants effets sur l'avenir de l'entreprise à long terme, puisque elle implique une rupture à la fois avec les produits et avec les marchés familiers à l'entreprise.* »

L'entreprise choisit la diversification stratégique pour atteindre ses objectifs de croissance et assurer le développement de ses produits, car dans un environnement concurrentiel, les produits de substitution sont une menace pour l'entreprise. De plus, les anciens produits deviennent moins rentables et selon Ansoff (1974, p 95) « *une firme peut se diversifier parce que les objectifs qu'elle s'était fixés ne peuvent être atteints dans le cadre de son expansion* »

C'est-à-dire pour réaliser les objectifs de croissance, souvent la stratégie de spécialisation n'est pas suffisante et la diversification devient la voie de développement qui réalise la performance souhaitée par l'entreprise et ses objectifs.

L'entreprise vise la diversification pour :

- ✓ Gagner des parts de marché,
- ✓ Renforcer son positionnement concurrentiel,
- ✓ Développer ses compétences
- ✓ S'adapter au changement,
- ✓ Obtenir une rentabilité financière

L'entreprise peut aussi opter pour la stratégie de diversification lorsqu'elle détient un excédent de ressources et confirme que le DAS choisi porte une opportunité et améliore son efficacité et son efficience. Aussi l'entreprise opte pour une diversification lorsque le produit initial est en phase de maturité ou en déclin.

1-3-4- Avantages et inconvénients diversification :

La diversification a plusieurs avantages :

- Elle permet à l'entreprise la répartition des risques entre les activités,
- La diversification des clients puisque l'investissement dans de nouveaux DAS attire de nouveaux clients,
- l'application de la capacité managériale pour d'autres activités
- selon Goold et Campbell (1998, p 321) : « *La situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leur performance individuelle* », avoir plusieurs DAS conduit l'entreprise à bénéficier d'une synergie.
- Bouglet (2013, p 159) voit que « *la stratégie de diversification non liée permet à l'entreprise de saisir des opportunités de développement particulièrement séduisantes dans des secteurs éloignés du métier d'origine.* »

Cependant, la diversification a aussi des inconvénients :

- Les nouveaux DAS nécessitent des investissements très importants, il y a donc un risque de ne pas avoir les liquidités nécessaires.
- Se diriger vers des activités nouvelles exige de nouvelles compétences et ressources qui peuvent être difficiles à maîtriser.
- selon Bouglet (2013, p 162) la répartition des compétences et des savoirs entre les DAS est coûteuse et peut entraîner une complexité de gestion.
- La diversification ne donne pas à l'entreprise une image claire sur le métier de base, où elle peut mieux exploiter ses compétences et ressources.

Synthèse de la section 1 :

La matrice d'Ansoff, aide l'entreprise pour fixer des objectifs stratégiques comme le choix d'un vecteur de croissance, qui est exprimé par rapport à deux dimensions : les produits et les marchés. Elle est utilisée pour déterminer un choix d'une orientation stratégique d'expansion qui dépend de la volonté éventuelle de diversifier, développer des nouveaux produits ou marchés nouveaux ou existants.

Afin de se développer dans un environnement extrêmement dynamique et incertain, les entreprises doivent s'adapter aux changements pour assurer leurs pérennités et construire leur avenir. À cet égard, la stratégie d'expansion par le développement d'un nouveau produit est déterminée parmi les voies de développement d'entreprise, mais pour développer et lancer un nouveau produit et bénéficier d'une synergie de valeur, l'entreprise doit s'appuyer sur un processus qui détermine les étapes nécessaires pour une nouvelle offre permettant d'influencer le comportement du consommateur, et pour cela nous allons étudier dans la deuxième section le processus de développement et lancement d'un nouveau produit.

Section 2 : l'expansion par le développement d'un nouveau produit :

D'après Ansoff (1974), l'entreprise peut se développer par l'expansion par le développement d'un nouveau produit. Sur le plan opérationnel, lors de la mise en place d'un plan marketing, l'entreprise doit prendre des décisions et faire des choix pour définir le produit et ses caractéristiques. Le lancement d'un nouveau produit n'est pas facile, le marché très concurrentiel, l'évolution technologique impose les entreprises d'innover régulièrement afin de réussir le développement d'un nouveau produit.

Nous avons choisi la méthode de Kotler, Keller et Manceau (2015) qui a proposé le processus de lancement d'un nouveau produit pour les entreprises souhaitant appliquer une stratégie d'expansion. Après une lecture théorique nous avons décidé de choisir cette méthode car c'est une méthode détaillée où chaque étape permet d'aboutir à un nombre d'analyses qui permet à l'entreprise de prendre la décision *Go/No* pour suivre l'étape suivante ou non afin de développer et lancer le nouveau offre, aussi elle montre le rôle que joue le marketing dans chaque étape.

Nous avons consacré cette section à la présentation du cadre théorique du lancement d'un produit. Elle traitera deux grands axes concernant ce concept. Le premier axe présentera quelques définitions du produit et les types de nouveaux produits, et dans le second axe nous allons aborder le processus du lancement d'un nouveau produit.

2-1- Définition d'un produit et d'un nouveau produit :

2-1-1-Qu'est- ce qu'un produit ?

Selon Kotler et al. (2015, p.404) un produit est « *tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. Un produit peut être un bien tangible, un service, une expérience, un événement, un lieu, une personne, une organisation, une idée, ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments* »

Selon les même auteurs (2009, p. 418) un produit est « *tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin* ».

De même Chirouze (1988, p. 115) le définit comme suite : « *Un produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation et d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend et sa capacité à satisfaire des besoins* ».

Un produit est donc une offre tangible ou intangible qui crée des fonctionnalités permettant une ou plusieurs applications sur un marché, afin d'apporter une prénotion de satisfaction des consommateurs. Il s'agit aussi d'un moyen de rentabilité pour l'entreprise et une source d'avantage concurrentiel.

2-2-1-Qu'est-ce qu'un nouveau produit ?

Selon Rogers (2003) un nouveau produit (NP) c'est : « *Toute marchandise, toute prestation de service ou toute idée perçue comme nouvelle par un individu et ayant un effet sur les modes de consommation établis* ».

Gotteland (2017, p 1) voit qu'un nouveau produit « *peut être défini comme un système de caractéristique ayant la capacité de satisfaire des attentes* »

Un nouveau produit (NP) est une expression qui signifie les changements en l'apparence du produit (changement de forme, de couleur, de parfum, de prix, et de son conditionnement, packaging etc...) pour faciliter son utilisation, ce qui va le rendre supérieur et plus durable.

2-2-Les types de nouveau produit :

D'après la typologie de Dupont (2009, p 12) on peut distinguer trois types de nouveauté :

2-2-1- Le produit issu d'une innovation de rupture :

Un produit qui véhicule une nouvelle manière de vivre et rentre dans une catégorie qui n'existait pas avant, c'est une innovation radicale ou de rupture.

D'après Kotler et al. (2015, p 474) « *L'innovation de rupture ou radicale se caractérisent par la rupture qu'elles entraînent tant au plans technologique que le l'usage. Elles créent de nouvelles catégories de produits, modifient le jeu concurrentiel et, bien souvent, conduisent à un renouvellement des modèles économiques. On les oppose aux innovations incrémentales qui s'inscrivent dans la continuité de ce que existait jusque-là.* »

Bijon (1984, p. 101), quant à lui, voit que l'innovation radicale est:« *Une innovation qui résulte d'une combinaison nouvelle des moyens mis en œuvre, combinaison déstabilisante, créatrice d'un nouveau concept de produit ou de service, avec comme résultat essentiel : déstabiliser, à l'avantage du nouveau concept, une situation précédemment figée.* »

Ainsi, l'innovation radicale ou aussi appelée de rupture consiste à mettre en œuvre une nouvelle technologie ou une découverte répondant à un besoin latent c'est-à-dire qu'il n'est

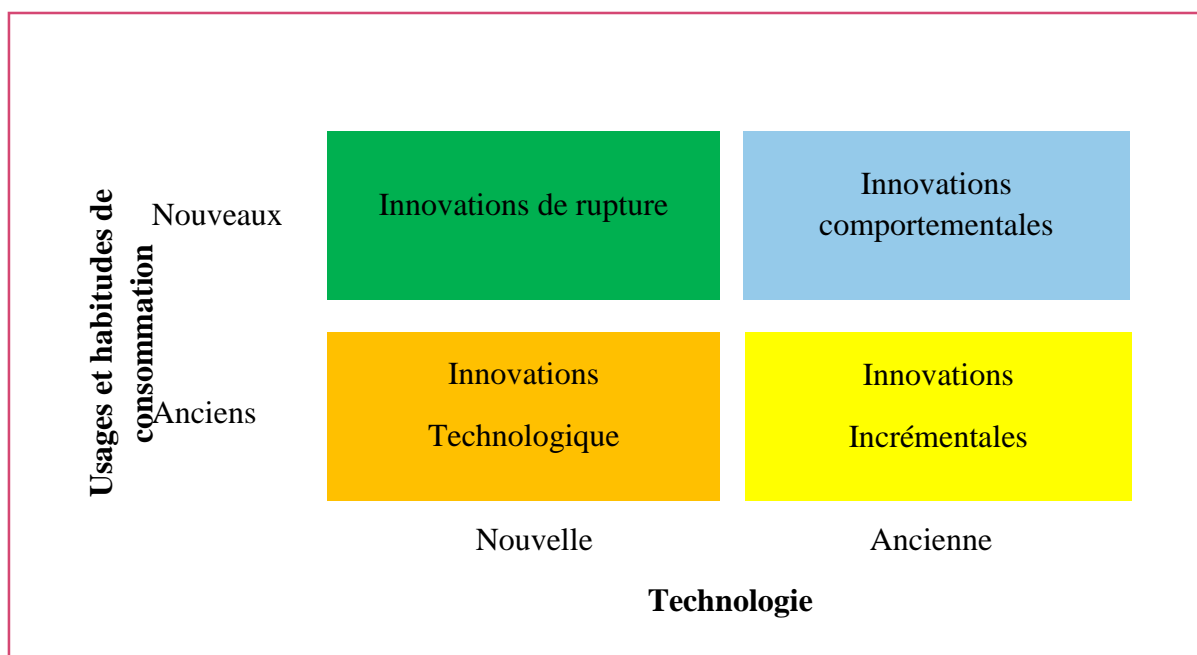
pas exprimé par le marché et avec une technologie nouvelle. L'innovation radicale diffère de l'innovation incrémentale ou continue qui est une amélioration au niveau du produit existant déjà, à partir d'une intégration de nouvelles technologies ou autre.

En cas de succès, l'innovation radicale est une opportunité pour l'entreprise car elle lui permet d'être leader sur un marché dont elle doit maîtriser toutes les variables du mix-marketing. L'entreprise doit avoir des outils de communications importantes lors du lancement. Si le lancement réussira, l'entreprise s'installe en position de leader et bénéficiera et renforcera la notoriété de sa marque, elle restera dans une position de monopole de courte durée lors du lancement avant d'être rejointe par la concurrence.

L'innovation de rupture et incrémental peuvent être différenciées selon deux dimensions :

Le degré d'intégration des technologies nouvelles et le degré selon lequel l'innovation répond aux attentes des consommateurs de manière performante que le produit existants.

Figure N° 4 : Innovation de rupture :



Source : Manceau Delphine, Morin-Delerm Sophie et Nagard-Assayag Emmanuelle (2015), Marketing de l'innovation, 3^e édition, Paris : DUNOD.

2-2-2- Nouveaux produits sur un marché existant :

Un nouveau produit sur un marché existant signifie une nouvelle caractéristique (changement de couleur, de forme de parfum, de prix, et de son conditionnement) distinctive par rapport aux produits existants. Ces nouveaux produits permettent à l'entreprise d'élargir

ses offres sur un marché déjà acquis. Ce type de produit a un avantage d'être moins risqué pour l'entreprise car les offres similaires répondent à un besoin du client dans un marché existant déjà.

Selon Bravetti (2013) : « *le nouveau produit va s'intégrer dans une ligne de production déjà existante et ainsi une gamme de produit déjà existante* »

Et selon Dupont (2009) un nouveau produit d'un marché existant se caractérise par :

- son rapport qualité /prix,
- un nouvel avantage concurrentiel original
- les facteurs clés de succès.
- l'entreprise utilise son notoriété de marque pour faciliter son lancement.
- L'avantage de ce type de produit qu'il est facilement reconnu par le client qui comprend rapidement l'intérêt du nouveau produit.

2- 2-3-Nouvelle version de produit :

L'entreprise lance le produit avec une autre version lorsque ce dernier est moins compétitif, c'est-à-dire la version actuelle du produit existant est moins rentable. Il s'agit d'une amélioration des caractéristiques du produit qui doit au moins maintenir la notoriété de la marque et faire répondre et continuer à satisfaire les clients.

Selon Dupont (2009, P 13) : « *la nouvelle version d'un produit est généralement lancée quand les ventes stagnent et commencent à décliner. Dans le cycle de vie du produit, cela coïncide avec la fin de vie du produit ..., le marketing va chercher quelle caractéristique du produit modifier et mettre en avant afin de susciter l'intérêt du client.* »

Par ailleurs, Kotler et al. (2009, p. 730) énumère quatre types de nouveau produit :

- Les produits entièrement nouveaux qui correspondent à une innovation radicale.
- Les modifications et amélioration de produits existants qui correspondent à une nouvelle version du produit.
- Les nouvelles lignes de produits qui correspondent à un nouveau produit d'un marché existant.

- Les extensions de gamme. Cette catégorie n'est autre qu'un prolongement de nouvelles lignes de produits déjà existant.

2-3-Les étapes clés de développement de produit :

Le lancement d'un nouveau produit selon Krishnan et Ulrich (2001, p 1) correspond à « *La transformation d'une opportunité de marché en la commercialisation d'un nouveau bien ou service.* »

Le lancement d'un nouveau produit est un processus qui comporte plusieurs phases et selon Kotler et al. (2015, p 472) chaque entreprise avant le lancement, doit effectuer une étude de marché, un business plan et aussi une évaluation de la rentabilité prévisionnelle. Cette analyse aide l'entreprise à prendre une décision soit poursuivre, arrêter, mettre en attente soit entré dans un autre projet.

Avant de lancer un nouveau produit, l'entreprise doit suivre un processus qui lui permet de réaliser l'objectif d'expansion par développement d'un nouveau produit et déterminer son efficacité.

La direction générale doit déterminer les domaines d'activités et les couples produit/marché les plus rentables en amont du développement de nouveaux produits. Cet auteur a résumé le processus de développement d'un nouveau produit en huit étapes : recherche d'idées, le filtrage d'idées, le concept et les tests du concept, choix de la stratégie marketing, analyse économique, élaboration du produit, marchés-tests et le lancement. A l'issue de chaque étape, comme dans chaque processus, l'entreprise doit décider si le projet doit être poursuivi ou abandonné.

2-3-1- L'émergence des idées :

La découverte des nouvelles idées pour développer un nouveau produit dans un environnement compétitif est une phase très importante et essentielle, car si dès le départ les idées produites ne sont pas pertinentes, toutes les décisions et les étapes suivantes en futures pourront ne pas être performantes, et si le choix des idées est pertinent le succès d'un nouveau produit donne à l'entreprise un avantage.

D'après kotler et al. (2015 p 489), Tout produit commence par une idée. Lorsque celle-ci provient de l'identification d'attentes non satisfaites chez les clients ou d'une nouvelle tendance de consommation, on parle d'innovation *market-pull*, tirée par le marché. Lorsque

c'est une découverte de la R&D ou l'émergence d'une nouvelle technologie qui donne lieu à l'idée, il s'agit de *technologie-push*, poussée par la technologie.

Parmi les méthodes principales de découverte d'idée nouvelle nous pouvons citer celles émanant des employés, des clients, des concurrents et des distributeurs ainsi que les techniques de créativité.

a- les employés :

Pour développer de nouveaux produits, les sources d'idées peuvent être à l'intérieur de l'entreprise, elles peuvent être issues du service de recherche et développement, service de production, le personnel de vente ou bien des dirigeants.

b- Les clients :

Les besoins clients constituent souvent une source excellente pour la recherche d'idées, elle est considérée comme la plus fréquente source des nouveaux produits. L'insatisfaction des produits existants pousse les entreprises à préparer et développer d'autres produits. Les méthodes d'enquête qualitative permettent d'identifier et observer les désirs et besoins des clients, et d'après Kotler dans son article « *Drawing New Ideas from customers 2013* » :

L'entreprise doit connaître les besoins implicites et non exprimés à travers des outils créatifs. Cela consiste à trouver des idées de développement en observant comment les clients utilisent le produit, s'enquérir auprès des clients des problèmes posés par le produit, invitant les clients à s'exprimer et décrire le produit répondant à de leurs attentes est les inciter à changer ou améliorer le produit. Le service marketing peut créer un groupe consultatif de clients pour commenter les idées de l'entreprise et ainsi la possibilité d'utiliser le web pour recueillir des commentaires de clients. Pour tester ses concepts de nouveaux produits l'entreprise peut créer une communauté de marque qui discute des produits.

c- les concurrents et les distributeurs :

Les produits des concurrents peuvent être des sources d'idées. L'entreprise peut analyser et observer les points faibles des produits actuels et les améliorer pour atteindre les satisfactions des clients et augmenter ainsi sa part de marché.

Les distributeurs peuvent aussi donner des idées pour lancer des nouveaux produits, car ils ont une expérience directe des besoins insatisfaits et des réclamations des clients et les offres des concurrents.

d- Les techniques de créativité :

Une idée créative c'est la combinaison inattendue de deux ou plusieurs concepts, basés sur l'imagination et l'intuition. La créativité selon Lambin et Chantal de Moerloose (2008, p363) peut donc se définir comme étant : «*le mouvement intellectuel qui consiste à relier des informations de manière imprévisible afin de produire un arrangement nouveau.* »

Parmi les sources d'information pour l'émergence d'idée nouvelle, l'entreprise peut appliquer la méthode de brainstorming : il s'agit d'un débat, un regroupement des personnes dans une salle où les idées qui concernent les produits, le marché, les besoins des clients sont notées sur un grand papier afin d'explorer d'autres nouvelles d'idées.

Osborn (1963) a proposé des règles pour bien gérer cette méthode :

- Encourager l'individu à dire tout ce qui vient à l'esprit, car plus il y a d'idées, plus l'entreprise a de chances d'en trouver une qui soit utile.
- la critique est interdite, car elle peut encourager les participants à défendre leurs idées plutôt que d'en découvrir d'autres nouvelles idées et l'évaluation des idées est remise à plus tard.
- Il faut avoir des combinaisons ou des associations entre les idées énoncées. Ce type d'exercice est souvent très efficace.

2-3-2-Filtrage des idées :

Selon Kotler et al. (2015, p 474) « *Le filtrage des idées est une étape essentielle car il conduit à la sélection des idées auxquelles l'entreprise consacra du temps et des investissements* »

Le filtrage a pour objet d'opérer une sélection des idées et d'éliminer celle qui n'apparaît pas attractives et inadéquates avec les ressources et les objectifs de l'entreprise, ainsi jugées irréalisables, coûteuses et inutiles, et choisir celles qui conviennent le mieux aux contextes de l'entreprise. Donc c'est une *phase d'évaluation préliminaire*, pour prendre le produit qui est le mieux placé et qui mérite d'être développé en respectant les objectifs de l'entreprise.

L'entreprise doit éviter deux types d'erreurs qui sont visibles :

- Une *erreur d'adaptation* c'est-à-dire développer une mauvaise idée, qui se révélera peu porteuse et le taux d'échec très élevé.
- Une *erreur d'abandon*, lorsque l'entreprise ne développe pas une bonne idée qui aurait pu conduire à un succès commercial.

Kotler et al. (2015) a proposé des critères pour évaluer les idées et prendre une décision d'adaptation ou d'abandon :

- Répond-elle à un besoin ?
- Un tel produit offrirait-il quelque chose de plus que les produits existant déjà ?
- L'entreprise a-t-elle les compétences et les ressources nécessaires pour le développer ?
- Quelle serait la taille du marché potentiel ?
- Les concurrents sont-ils puissants ?

Selon Cooper (2005), l'entreprise peut utiliser une grille d'évaluation (tableau N°1) pour prendre une décision d'adaptation (GO) et suivre les étapes postérieures, et si la décision est d'abandon (NO GO) l'entreprise ne développe pas le produit.

Tableau N° 1 : la grille d'évaluation des idées

Potentiel de marché à court et long terme	Note/10	Seuil	Décision GO/NO GO
Taille globale du marché			
Potentiel de croissance de la cible			
Perméabilité du marché			
Durée de vie probable, risque de réaction des concurrents.			
Cohérence avec la stratégie, la mission, et la vision de l'entreprise.			
Cible visée			
Degré d'innovation du produit			
Synergie avec les activités actuelles et risque de cannibalisation.			
Rentabilité prévue			
Capacité de l'entreprise à favoriser le succès du produit.			
Utilité des marques actuelles pour lancer le produit.			
Rapport qualité/prix prévisible.			
Cohérence avec les circuits de distributions habituels.			
Facilité de référencement du produit.			
Comptabilité avec les méthodes de promotions et force de vente habituelle.			

Source : Cooper 2005 cité dans Karadaniz Khaled Abdellatif 2015. Mémoire fin d'étude master en marketing management, p 16.

2-3-3- Développement et test du concept :

Kotler et al. (2015, p 493) définit un concept comme : « *une description de l'idée sous l'angle marketing en répondant aux questions suivantes : qui, quand, pourquoi et comment utilisera-t-on le produit ? Pourquoi permet de réfléchir en termes de bénéfices clients. Le quand et le comment incitent à penser l'innovation en termes d'usage, d'expérience et de situation de consommation.* »

La norme ISO 9000 :2005 définit la conception et le développement de produits comme un ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées ou en spécification d'un produit, d'un processus ou d'un système.

Il s'agit ici de tester le concept, avec tous les collaborateurs, quels que soient leurs services et activités et recevoir les opinions et les remarques. Après il faut tester le concept auprès des clients potentiels, aussi faire une étude qualitative et une étude quantitative (un sondage par exemple).

Cette étape aide l'entreprise à définir le cahier des charges pour le département R&D, elle lui permet de identifier la concurrence, faire des choix stratégiques en termes de produit-marché, le ciblage, le positionnement recherché, et la maîtrise du mix-marketing.

a - l'élaboration du concept :

La conception d'un produit est une activité réalisée par l'entreprise à partir des besoins exprimés, des sources existants tel que la matière première et les possibilités technologiques et industrielles, afin d'atteindre les satisfactions des parties prenantes internes et externes.

Cette étape permet à l'entreprise de définir la catégorie du produit, par exemple les boissons rafraichissantes entre en concurrence avec les sodas et les jus de fruits. Le concept autorise la détermination de la concurrence.

Les questions à aborder dans le cadre d'élaboration du concept sont Kotler et al (2015) :

- Qui va consommer le produit ? cette question permet de définir la cible visée et déterminer les consommateurs finaux qui achètent le produit : soit les enfants, ou les adultes, les personnes âgées, ou autres catégories.
- Pourquoi ? les consommateurs achètent le produit pour le goût, le pouvoir nutritif, le rafraichissement etc.

- Quand et comment prendra-t-on ce produit ? cette question permet de savoir le temps idéal pour consommer le produit : au petit déjeuner, dans la matinée, au goûter, au dîner, tard dans la soirée etc...

b- Le test du concept :

Et selon Morin-Delerm, Manceau et Nagard-Assayag (2005, p120) le teste du concept : *« permet d’appréhender le produit avec la vision des clients et de raisonner comme ils le feront, et intégrer leur point de vue avant même que le produit n’existe physiquement, elle permet d’éviter de nombreuses erreurs et de gagner un temps considérable sur la suite du processus. »*

Cette phase de test consiste à mettre le concept à des consommateurs visés par l’entreprise pour savoir et analyser leurs réactions face au produit et ses attributs, identifier des pistes d’amélioration et déterminer s’il faut lancer le produit ou non. L’entreprise doit aussi penser à son positionnement de marque.

Les questions à aborder pour tester le concept, selon kotler et al (2015, p 494), sont:

- le produit est-il facile à comprendre ?
- Est-il différent des produits existants ?
- Ses avantages sont-ils crédibles ?
- Le produit résout-il un problème pour vous ?
- Le prix proposé est-il acceptable ? Ou bien, à quel prix, selon vous ce produit devrait-il être vendu ?
- Quelles caractéristiques imaginez-vous pour un tel produit ?
- Quels sont les principaux freins et motivations à l’achat et à l’utilisation du produit ?
- Qui consommerait ce produit et dans quelles circonstances ? (*cible perçus, conditions d’utilisation, fréquence d’achat*)
- Quels problèmes d’utilisation envisagez-vous ? Quels changements vous paraîtraient judicieux ?
- Globalement, ce produit semble-t-il intéressant que les produits utilisés habituellement

Les concepts sont présentés généralement sous forme verbale ou sous forme d’image.

2-3-4-Ciblages :

L'élaboration de la stratégie marketing est définie par le responsable de projet et basée sur les résultats fournis par le test de conception où l'entreprise peut déterminer clairement la cible visée (profil, taille), le positionnement du produit sur le marché, son prix de vente, la manière dont elle va le promouvoir, la distribution c'est-à-dire la précision du marketing-mix.

On précise également dans cette étape le produit et son packaging (le design, la forme, la matière, les couleurs..) et le budget employé pour la première année. L'entreprise doit penser à ses objectifs en termes de chiffres d'affaires et de parts de marché, aussi prévoir l'évolution des objectifs, des bénéfices et de la stratégie marketing sur les 2 ou 3 prochaines années. (Kotler et al 2015, et Dayan Armand 1999).

Si la réponse sur cette question : Peut-on mettre en place une stratégie marketing efficace ? Et oui d'après Kotler et al. (2015) l'étape suivante est :

2-3-5-Analyse économique :

Dans cette étape l'entreprise doit étudier l'attrait financier et commercial de l'opération. Le but de l'analyse économique est l'estimation des ventes et aussi les coûts et les bénéfices futurs du nouveau produit. Dans le cas où les objectifs de l'entreprise ne sont pas réalisés le produit sera abandonné.

a- La prévision des ventes :

La prévision des ventes d'un nouveau produit n'est pas facile, elle s'appuie sur des analyses réalisées auprès des clients et des vendeurs. Il s'agit de savoir est ce que les nouveaux produits vont être achetés soit :

- une seule fois : les achats augmentent au début, puis diminuent progressivement, jusqu'à ce que le marché soit saturé.
- les produits achetés peu fréquemment c'est-à-dire on les renouvelle de temps en temps, comme les téléphones mobiles, l'électroménager et d'autres matières durables.
- les produits achetés fréquemment, comme les produits alimentaires, les détergents, les boissons.

b- L'estimation des coûts et des bénéfices :

Les services R&D, production, marketing et contrôle de gestion prennent en charge les calculs des coûts de fabrication, les dépenses marketing, les investissements, et les quantités des produits espérés être vendues à un prix donné pour couvrir les frais fixes.

2-3-6- Elaboration du produit :

L'étude réalisée dans la phase de l'analyse économique véhicule le service de R&D pour élaborer un prototype c'est-à-dire le développement physique du produit. Cette étape est très importante pour au moins trois raisons : c'est le premier pas qui conduit l'entreprise à concrétiser un produit. La deuxième raison, l'investissement qui est très important, et la troisième raison la possibilité de traduire l'idée en produit réalisable techniquement et commercialement. (Kotler et al, 2015)

a- La réalisation des prototypes :

C'est la première tâche qui consiste à fabriquer le produit, il s'agit de traduire la liste des caractéristiques et les attributs du produit souhaités par les clients, en plus de la définition de la couleur et de la forme du produit.

Les décisions liées au produit doivent être prises à travers une collaboration entre R&D et le marketing, et il est très important de tester le prototype auprès de la cible visé par l'entreprise.

b- Les tests de produit :

Une fois le prototype élaboré, l'entreprise doit vérifier le produit techniquement, c'est-à-dire, s'il fonctionne normalement, dans les bonnes qualités et les conditions de sécurité et évaluer la performance. Nagard-Assayag et al (2015, p215) voient le test technique comme une analyse sur le produit comment il réagit dans des conditions extrêmes d'utilisation pour éviter les problèmes avec les consommateurs qui ne respectent pas les conditionnements d'utilisations.

Les tests clients : consistent à faire essayer le produit par certain nombre de la cible pour analyser le comportement de consommateur et sa réaction et demander d'évaluer le produit soit par test monadique c'est-à-dire présenter le produit tout seul, soit par comparatifs avec plusieurs produits et demander aux clients leurs préférences.

2-3-7- Marché-test :

Selon Kotler et al. (2015, p 500) : « un marché-test est un lancement, réel ou simulé, réalisé sur une zone et une période restreintes afin de comprendre comment le marché réagit au nouveau produit et ainsi de mieux prévoir ses ventes. Le lancement peut être réalisé dans des conditions expérimentales (marché-test simulé) ou dans des conditions réelles mais sur une zone limitée (marché-test fondé sur des panels² ou lancement sur une zone limitée) »

Entreprendre un marché-test nécessite un investissement et, d'autre part l'entreprise doit respecter le temps pour éviter les risques et les erreurs coûteuses de lancement. D'après Nagard-Assayag et al (2015) le marché-test est une étape permettant à l'entreprise d'observer le comportement de consommateur et sa réaction aux conditions de lancement envisagées, et vérifier la cohérence des différentes variables du marketing-mix.

Selon Kotler et al (2015), il existe plusieurs types de marché-tests :

-Les marchés-tests simulés (MTS):

Consistent à inviter un nombre de personnes entre 200 à 500 pour regarder une série de messages publicitaires sur le nouveau produit et examiner leur intention d'achat, ou on représente le produit et ses principaux concurrents et demander aux personnes d'effectuer l'achat pour tester leur choix. Selon Nagard-Assayage et al (2015, p 274) les marchés-tests simulés ont une tâche à pour simuler le comportement d'achat des consommateurs et connaître leur perception après usage et leur intention d'acheter à nouveau, et établir des prévisions des ventes.

-Les marchés-tests fondés sur des panels :

Consiste à lancer réellement le produit dans certaines villes représentatives du marché visé et observer le taux d'achat et la satisfaction des consommateurs. D'après Kotler et al (2015, p501) ce type « permet de mesurer l'impact de toutes les composantes du plan de lancement de manière à optimiser l'allocation des ressources entre les différentes composantes du marketing-mix. »

Selon Nagard-Assayage et al (2015, p 289) cette méthode se réalise en collaboration avec une entreprise de panels qui récoltera des informations de vente détaillées.

² Un panel : est un échantillon auprès duquel on collecte des informations répétées, de manière permanente ou à intervalle réguliers (chaque semaine, mois ou trimestre). On distingue deux types de panels : les panels de consommateurs et les panels de distributeurs qui correspondent à un échantillon de points de vente.

-Le lancement sur une zone limitée, ensuite l'entreprise va élargir le lancement à d'autre zone.

2-3-8- Le lancement : Marketing mix :

L'issu des étapes précédentes, l'entreprise peut collecter suffisamment d'informations pour prendre une décision commerciale et réussir un lancement d'un nouveau produit, il faut aussi consacrer suffisamment de temps et des dépenses marketing, construire les capacités de production nécessaires au lancement. Car le but de chaque entreprise selon :

Kotler et al. (2015 p 25) : « est de vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre »

D'une façon générale, la décision de lancement doit répondre à quatre questions :

-Quand ? C'est la première question que se posent les responsables marketing. Si le produit lancé remplace un produit déjà existant alors il est préférable pour l'entreprise d'écouler les stocks restants.

- Où ? Il faut décider à quelle zone géographique on lance le produit selon la taille de l'entreprise et leur capacité financière, le coût de distribution.

-Auprès de qui ? Les étapes précédentes ont permis de définir la cible visée du nouveau produit.

-Comment ? Les responsables marketing devront se décider la planification de lancement.

2-3-9- Suivi et contrôle du lancement d'un nouveau produit : selon ARMAND DAYAN :

Le développement d'un nouveau produit de plus innovant ne garantit pas forcément un succès lors de son lancement sur le marché, en effet après le lancement l'entreprise doit suivre et contrôle le produit car c'est une période très sensible.

L'entreprise doit bien maîtriser son mix-marketing, car un produit innovant peut ne pas attirer le public si sa performance ne trouve pas un avantage auprès des consommateurs ou s'il est commercialisé dans des conditions inadéquates, et dans ce cas-là l'entreprise doit contrôler et suivre son produit. Et d'après Armand Dayan (1999) il est nécessaire de surveiller l'évolution des ventes et la part de marché, comparés aux objectifs stratégique et aux prévisions des ventes de l'entreprise et surveiller la réaction de la concurrence.

Ce schéma représente les étapes de développement et le lancement d'un nouveau produit selon KOTLER

Figure N° 5 : le processus de développement d'un nouveau produit selon kotler et al (2015) :



Source : Kotler, Keller, Manceau, « marketing management », 15^e édition 2015, p 483

Synthèse de la section 2 :

Développer un nouveau produit est une décision stratégique de croissance, d'une manière générale, l'importance et l'enjeu du lancement d'un nouveau produit conduit les entreprises à s'interroger sur les meilleures étapes pour gérer un processus efficace permettant de limiter les risques d'échec et reposent particulièrement sur la stratégie de l'entreprise, afin de lancer un nouveau produit rentable tout en répondant aux besoins des consommateurs.

Section 3 : cadre méthodologique :

Dans cette section, nous allons présenter notre choix méthodologique et les instruments de collecte de données, dans le but de collecter les informations nécessaires, qui vont guider notre recherche afin de répondre au mieux à notre problématique de recherche tout en démontrant la posture épistémologique choisie.

Selon Thietart et al. (2014, p 14) : « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer* »

La méthodologie de recherche est la façon à travers laquelle un chercheur peut collecter les informations et les données nécessaires pour répondre à sa question de recherche.

3-1- Positionnements épistémologiques de la recherche et choix méthodologique :

La réalisation d'un mémoire est une étape importante qui requiert des qualités et des normes pour la réalisation d'une revue scientifique. À cet effet nous devons suivre un cadre méthodologique rigoureux qui est absolument nécessaire pour faciliter la recherche et la confrontation des résultats empiriques obtenus avec l'analyse de la littérature réalisée dans la partie théorique.

L'objectif de l'épistémologie selon Piaget (1967) est l'étude des théories de la connaissance qui s'intéresse principalement aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? De ce fait, le positionnement épistémologique permet au chercheur de comprendre la réalité.

Selon Piaget (1969, p. 6): « *L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances Valables.*»

Selon Soler (2000, p 57) :« *L'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée.*»

L'épistémologie, du grec épistémé, qui signifie savoir, est l'étude des méthodes de connaissance qui sont pratiquées dans les sciences.

3-1-1- Posture épistémologique :

Selon Gotteland et al. (2012, p 13), il y a trois paradigmes : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Pour le positivisme la réalité dont la nature ne peut pas être changée par le chercheur, et le constructivisme est un paradigme qui considère la connaissance n'est pas un résultat, mais elle est construite et comme une vision où le chercheur va essayer de comprendre le phénomène à travers l'expérience vécue par d'autres chercheurs.

Nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste qui se base sur le principe de la construction de la connaissance par la méthode inductive qui consiste à démarrer du particulier pour le généraliser dans les domaines du même contexte et construire la vérité scientifique relative à notre recherche portant sur « l'expansion comme voie de développement stratégique d'entreprise ».

3-1-2- Les formes du raisonnement : déduction, induction :

Selon Albert (1999) une manière simple de comprendre ce que sont la déduction, l'induction et l'abduction est de reprendre les exemples donnés par Peirce :

Déduction :

- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)

Induction :

- B. Ces haricots viennent du sac (cas)
- C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
- A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)

La déduction (ABC) : elle comporte à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B).

L'induction (BCA) : elle comporte à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie.

Et dans notre recherche nous avons choisi une approche inductive qui se base sur le particulier pour arriver au général puisque nous avons opté pour un cas particulier afin d'approfondir notre analyse et répondre à notre problématique.

On peut résumer la méthode inductive dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : démarche inductive

Phases	Méthode inductive
Phase 1 : Conception de la recherche	Définition de la situation et du cas à étudier de façon empirique
Phase 2 : Elaboration d'un instrument de recherche	Construction d'un instrument selon une méthodologie adaptative et créative
Phase3 : Recueil de l'information	Exploration de la situation et apprentissage du client par interview ou par observation
Phase 4 : Analyses	Analyse des idées, Recherche d'informations nouvelles, Etude des relations de cause à effet Génération d'hypothèses
Phase 5 : Validation	Confrontation des informations entre les différentes sources, Recherche de concordance entre les enquêtés

Source : Adapté à partir de (Andreani & Conchon, 2015) cité par Benguettaf Sara 2018 p 40

3-2 choix méthodologique pour la recherche empirique :

Le choix entre la méthode quantitative et qualitative se fait en fonction des objectifs de la recherche. Chaque méthode à ses règles, avantages et inconvénients qui peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau N° 3: grille de choix d'étude

	Qualitative	Quantitative
Objectifs de l'étude	Comprendre, connaître Découvrir, décrire, observer.	Mesurer, quantifier, évaluer, recenser.
Répond à	Pourquoi ? Comment ? Quoi ? De quelle façon ?	Combien ? à quelle fréquence ? Qui ?
Méthodologie	Petit nombre d'individus. Entretiens ou en group.	Echantillon représentatif. Questionnaire structuré.
Avantage	Richesse du contenu, champs d'investigation très large.	Rigueur statistique, sélection de l'échantillon.

Inconvénients	Pas d'extrapolation possible, pas d'analyses statistiques.	Biais des situations d'enquête et de l'influence des questions.
Exemples	Entretien individuelle de 30 minutes Réunion de consommateurs	Enquête, baromètre, panels,

Source : Moran et van-Laethem 2014. La boîte à outils du chef de produit. 2^e édition DUNOD paris, p 26.

Nous avons opté pour l'approche qualitative qui nous semble la plus adaptée à notre recherche, vu les spécificités de cette dernière qui comporte plusieurs aspects descriptifs et notamment explicatifs.

Selon le Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE):« *La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question* ».

3-3 Méthode et instruments de collecte de données :

La collecte des données pour notre recherche a été basée sur trois outils :

3-3-1- Les entretiens :

Selon Beitone, Dollo, Hemdane et Lambert (2013, p.25) voient que « *l'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés* ».

Nous avons décidé de faire un entretien semi-directif, ciblé les acteurs qui ont une relation avec le processus de développement d'un nouveau produit dans le service marketing de l'entreprise, la directrice de la direction marketing et la responsable des chargées publicités et événementiels et chef de produit et responsable de R&D.

Cet entretien (Annexe N°A) 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 d'expansion appliquée par l'entreprise, en insistant sur le processus de développement d'un nouveau produit.

Le but de cet entretien est de connaître et comprendre toutes les étapes à suivre pour lancer un nouveau produit.

Pour cela, nous avons structuré notre guide d'entretien comme suit :

- Rubrique N°1 : présentation de l'entreprise et son environnement.
- Rubrique N°2 : les raisons d'expansion interne et externe.
- Rubrique N°3 : processus de développement du produit.
- Rubrique N°4 : les résultats/attentes de l'entreprise suite au lancement du produit.

3-3-2- La recherche documentaire

Pour avoir les informations théoriques sur notre thème de recherche, nous avons consulté plusieurs ouvrages, thèses de recherche, des sites internet et des articles scientifiques relatifs à notre thématique.

Sur le plan pratique, les informations documentaires, pour l'analyse au sein de l'entreprise HB concernant le processus de développement de LIM ON, n'étaient pas formalisées, et les documents que nous avons reçus étaient sur l'historique de l'entreprise, étude sur la capitale marque quantitative réalisée en 2011 et qualitative réalisée en 2010, ainsi une étude sur le marché des boissons en Algérie en 2011.

3-3-3- L'observation :

Ketele et Roegiers (2015, p 15) voient l'observation comme : *« un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction de l'objectif organisateur... Ce recueil suppose une activité de codage : l'information brute sélectionnée est traduite grâce à un code pour être transmise à quelqu'un (soi ou autrui) »*.

Notre présence régulière au sein de l'entreprise HB et les conversations avec les différents employés, nous ont permis d'accueillir les informations nécessaires afin de comprendre la stratégie d'entreprise et le processus suivi pour lancer le nouveau produit dans le marché.

3-4 - Considération éthiques :

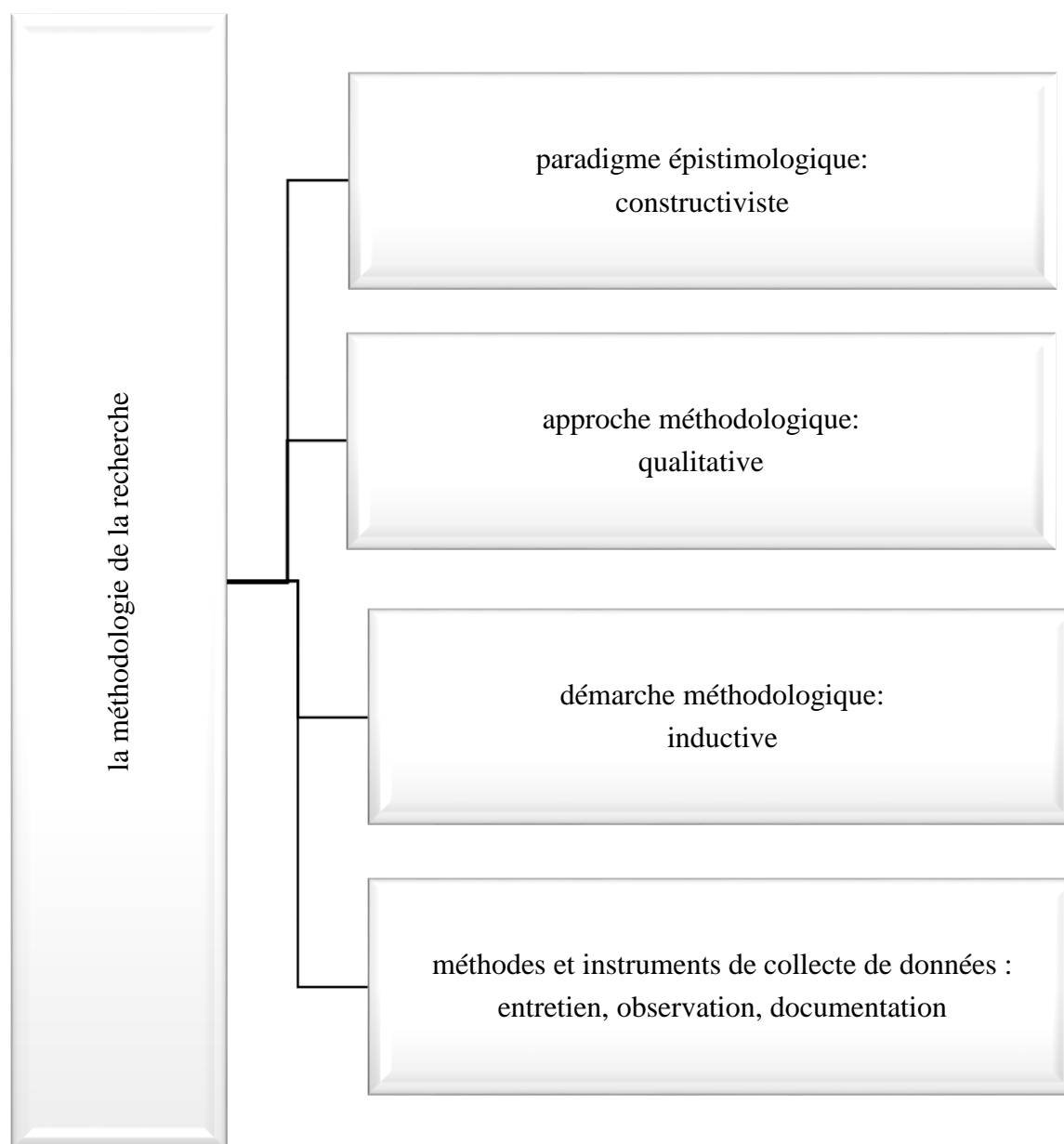
Selon Teje (2016, p257) « *l'éthique est une discipline de la recherche pratique dans sa finalité et normative dans son fonctionnement, qui dans un milieu naturel et humain se donne pour but de répondre à la question : comment agir au mieux ? Elle est donc la recherche d'une sagesse de l'action.*»

Selon Martineau (2007 p74) « *L'éthique en recherche scientifique comme étant l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur* », et aussi selon la même source « *De nos jours, le jugement éthique repose sur l'équilibre des conséquences du processus de recherche pour les sujets humains quant aux bénéfices et aux risques pour les sujets. L'intégrité humaine est le concept central dans l'évaluation des risques*»

Avant d'enregistrer les interviewées nous avons suivi une discipline qui nous a permis d'avoir des réponses sur notre entretien et sur toutes les questions posées durant le stage :

- Fixer des rendez-vous selon la disponibilité des interviewés
- Nous avons demandé la permission avant d'enregistrer leurs déclarations.
- Assurer que les réponses seront confidentielles.
- Poser des questions simples et une par une.

Figure N° 6 :La hiérarchisation de la recherche méthodologique :



Source : élaboré par nos soins

Conclusion de chapitre I :

L'activité d'une entreprise se justifie rentable si la valeur de ce qu'elle produit réalise une marge bénéficiaire et prend en compte l'environnement dans lequel elle agit et adopte une vision de long terme. Mais pour être compétitive l'entreprise doit régulièrement se développer et innover de nouvelles offres qui répondent aux besoins des clients et permettent de satisfaire leurs demandes.

Concevoir et mettre en place la matrice d'Ansoff permet le développement de l'entreprise qui applique une stratégie de spécialisation. L'entreprise doit s'adapter et se développer dès l'instant où l'environnement devient plus concurrentiel.

La stratégie marketing est une démarche centrée sur l'analyse des besoins des individus et des entreprises, son principal rôle est de suivre l'évolution d'un marché en identifiant les besoins des consommateurs ou en imaginant des besoins non exprimés ou futurs.

Afin de réaliser un développement l'entreprise peut adapter la stratégie d'expansion comme voie de développement pour lancer un nouveau produit. La naissance d'un nouveau produit implique un processus de développement pour avoir un avantage concurrentiel et incorporer des solutions satisfaisantes pour les clients.

CHAPITRE II : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil :

Afin de répondre à notre problématique, qui consiste à **Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à opter pour la stratégie d'expansion ? Et comment réussir sa mise en œuvre ?** Nous avons réalisé un stage au sein d'un acteur très important dans le secteur des boissons.

L'enquête était menée auprès du service marketing pour aboutir à des résultats qui nous permettant de connaître la spécialisation de l'entreprise et le développement d'un nouveau produit, et les raisons de choisir l'expansion interne ou externe pour développer l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche il était très difficile d'avoir les données nécessaires pour l'analyse, à cause d'un grand manque de traçabilité au niveau d'entreprise, ce qui nous a poussé d'adopter une méthode analytique basée essentiellement sur les questions posées au cours de notre stage et les entretiens réalisés avec le service marketing et R&D.

1-1- Le secteur des boissons en Algérie :

La filière des boissons en Algérie est considérée parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire, c'est un secteur économique stratégique très important. La croissance et les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière concurrentielle depuis les années quatre-vingt grâce à l'ouverture de l'économie. Les entreprises de ce secteur sont organisées sous une forme d'association appelée L'APAB « Association des Producteurs Algériens des Boissons ».

Les principaux segments de La filière des boissons en Algérie sont BRSA « les boissons rafraichissantes sans alcool » et « les boissons alcoolisées », elle couvre la production et la commercialisation :

- des boissons gazeuses, y compris les boissons à pulpe, carbonatées.
- boissons plates : boissons aux fruits, boissons aromatisées, sirops, boissons énergétiques, eaux embouteillées.
- jus de fruits et nectars.
- bières.
- vins.

D'après l'Association des producteurs algériens de boissons (APAB). «En Algérie, l'industrie des boissons est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une

concurrence très vive, la filière boisson est une filière oligopolistique où 15 entreprises nationales, publiques et privées, détiennent 90% du marché algérien».

Selon une information a été donné le 01 octobre 2018 par le président de APAB, la filière des boissons en Algérie réalise un taux de croissance annuel de 8%, et que le marché des jus de fruits et des nectars de fruits produits 700 millions de litres par an. Aussi la consommation progresse fortement grâce à la qualité des produits.

En Algérie, le marché des boissons représente 14% de la production totale du secteur agroalimentaire, 15% des consommations intermédiaires et 13% de la valeur ajoutée. Et d'après l'APAB estimait le chiffre d'affaires du secteur à 215 milliards (MD) de DA en 2011 (84 milliards de DA pour les boissons gazeuses, 35 milliards pour les boissons fruitées, 83 milliards pour les boissons alcoolisées, 12 Md pour les eaux embouteillées). Concernant les boissons gazeuses, E-Bourse D'Algérie estimait la moyenne de consommation du citoyen algérien en 2015 à 62 litre/habitant/an.

D'après l'Office National des Statistique (ONS) la part de la dépense en 2011 sur l'alimentation & boissons en Algérie était 41,8 %, cette dépense, la plus élevée par rapport aux autres groupes de produits, est destinée à la satisfaction des besoins alimentaires du consommateur algériens. Le tableau N°4 représente la répartition des dépenses annuelles totales selon les groupes de produits.

L'entreprise HAMOUD BOUALEM est parmi les acteurs les plus importants dans le secteur des boissons en Algérie depuis 141 ans, elle est spécialisée dans la production des jus de fruits, sirop, eaux et boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA).

Tableau N°4 : Répartition des dépenses annuelles de la consommation des ménages selon les groupes de produits :

Groupes de produits	Part de la dépense en 2011 (%)
Alimentation & boissons	41,8
Habillement & chaussures	8,1
Logements & charges	20,4
Meubles & articles ménagers	2,7
Santé & hygiène corporelle	4,8
Transports & communications	12,0
Education, culture & loisirs	3,2
Produits divers & autres dépenses	7,0
Total	100

Source : Rapport consommation des ménages, ONS, 2011.

1-1-1- Modes de consommation des boissons en Algérie :

D'après une étude réalisée par l'entreprise HAMOUD BOUALEM en 2011 le marché des BRSA a atteint un CA de 38 milliards de DA où la population algérienne était : 38,48 millions d'habitants et 75 000 points de vente. Les bouteilles de boissons en PET (polyéthylène-téréphtalate) représentent 60% et 5% en canette et 35% en verre.

- **Boissons gazeuses :**

Le consommateur algérien a adopté les marques des franchises internationales « coca-cola » « Pepsi-Cola » « Fanta », les produits « light » etc. Tout en gardant son attachement aux marques locales.

- **Jus de fruits et boissons plates :**

La consommation des jus de fruits et boissons plates en Algérie progresse grâce à la qualité des produits et le conditionnement. La consommation augmente fortement pour ces produits car elle est ancrée dans les habitudes de consommateur algérien et qui cherche des produits plus sophistiqués (jus multi-aromes, multivitaminés..) soit pour les jus de fruits soit pour les boissons plates.

- **Eaux embouteillées :**

En 1990 les eaux embouteillées constituent une nouvelle tendance dans le marché des boissons en Algérie, la première marque privée « **ifri** » a été constituée en 1940. la marque a constitué une innovation par son conditionnement et l'image d'un produit de qualité et éventuellement des attributs « thérapeutiques ».

L'offre des eaux embouteillées s'est fortement diversifiée, avec pas moins d'une quarantaine de marques sur le marché.

Le tableau suivant représente une étude a été réalisé en 2011 par le Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement sur Le niveau de consommation des boissons par litre pour chaque individu durant une année. Aussi, les volumes et les ventes en valeurs des BRSA.

TableauN°5 : niveau de consommation et volume des ventes en valeur des BRSA :

Etude en 2011	Boissons gazeuses	Jus et boissons fruitées	Eaux embouteillées	Total BRSA
Volumes totaux en hl	7 977 000	2 331 000	8 407 000	1 8715 000
Ventes en valeur en MDA (HT départ usine)	18 046	7 918	12 131	38 095
Niveau de consommation (L/tête/an)	22 ,2	6	23,4	52,6
Taux de croissance	+5%	+9%		

Source : fourni par l'entreprise (service marketing de HB)

1-1-2- Historique et évolution de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

HAMOUD BOUALEM SPA créée au XIX siècle par Youssef Hammoud dans le quartier de Belcourt à Alger, est l'une des plus anciennes entreprises algériennes, propriété des familles Hammoud Hafiz et Bensmaine, elle exerce son activité dans le domaine des boissons depuis 1878 à Alger. Elle se positionne ainsi sur le marché algérien comme l'une des plus importantes entreprises de boissons, avec une qualité unique récompensée par la médaille d'or durant l'exposition universelle à Paris en 1889

Youssef Hammoud est l'arrière arrière-grand-père du PDG actuel, il est né en 1829, il avait une trentaine d'années quand il a commencé son activité comme commerçant des arômes naturels, extraits de plantes et de fleurs, ensuite il s'est lancé dans les sodas, dans les années 1870.

Ce fondateur fabrique déjà la fameuse limonade « Blanche » et monte avec quelques bouteilles à la première exposition universelle de Paris en 1889. Où il a récolté 20 médailles d'or qui font désormais l'emblème et le LOGO présents sur l'étiquette, qui s'appela *la Royale*. C'est jusqu'au 1927, que l'entreprise déménage dans ses locaux actuels « quartier ruisseau » à l'époque c'est la première zone industrielle d'Alger.

Une vingtaine d'années après la création de Coca-Cola 1887 par John Pemberton, pharmacien à Atlanta, l'entreprise lance une boisson brunâtre au goût de pomme et de caramel sous le nom « Victoria » et aujourd'hui connue sous le nom de « SELECTO » la boisson star du groupe, elle représente aujourd'hui 40% des ventes.

L'entreprise a survécu de nombreux bouleversements politiques et économiques et durant la Seconde Guerre mondiale l'entreprise a subi une faillite et elle s'est aussi retrouvée devant une concurrence accrue lorsque l'armée américaine débarque à Alger, en 1942 et amène avec elle du coca-cola et chewing-gum, et en 1949 coca-cola ouvre son usine à Belcourt, à côté de l'usine HAMOUD BOUALEM ce qui a constitué une menace pour l'entreprise.

En 1940 « HAMOUD BOUALEM » entreprend une stratégie de diversification pour faire face à la concurrence de Coca-Cola en créant une unité de pâtes alimentaires, mais après elle a été tombée en faillite et en 1950 a été rachetée par les Hammoud et leurs alliés les Bensmaine et les Hafiz et change de statut et devient une SARL et ils ont lancé un nouveau produit, boisson au citron sous le label « Slim ».

Cette entreprise a connu une nouvelle phase de déclin durant la période 1978 à 1983 à cause des difficultés rencontrées dans l'importation des équipements et des matières premières.

En 1984, c'est Réda Hammoud qui, après ses études de droit et son service militaire, prend la gérance de l'entreprise, toujours en association avec Chakib Hafiz.

La libéralisation de l'économie, au début des années 1990 a permis de faire redémarrer la société qui a pu à nouveau traiter avec ses fournisseurs. En 2000, cette entreprise a connu un nouveau souffle avec des équipements complètement neufs.

En 2007, Réda Hammoud a décidé de se retirer, fatigué par ces longues années de lutte, et aucun de leurs enfants n'est prêt à prendre la relève, car ils ont préféré suivre des études d'architecture, d'ingénieur ou de journalisme, et Pour ne pas disperser le capital, les dirigeants décident donc de modifier le statut de l'entreprise, la faisant passer de SARL à SPA (société par actions).

Au début de l'année 2009, Chakib Hafiz a « donné les clés » à un nouveau directeur général, monsieur Brockel, un Allemand ayant travaillé dans l'agroalimentaire au Canada et au Brésil. Son profil international a particulièrement intéressé les administrateurs qui comptent sur l'export pour consolider l'entreprise.

D'après le PDG de HB : « HAMOUD BOUALEM est la plus vieille entreprise algérienne en activité. Toutes catégories confondues, aujourd'hui, la marque n'appartient plus à la famille, elle appartient à tous les Algériens ».

Les résultats financiers de l'entreprise HAMOUD BOUALEM depuis 2011 à 2016 se présentent comme suit :

Tableau N° 6: résultats financiers de HAMOUD BOUALEM (2011-2016) :

Année	Chiffre d'affaire (CA)		Taux de croissance	Résultat net	
	DZD en Milliards (MD)	USD en Millions (M)	$\frac{CA_n - CA_{(n-1)}}{CA_{(n-1)}}$	DZD en Millions (M) / Milliards (MD)	USD en Millions (M)
2011	7,1 MD	97,4 M	-	908 M	12,4 M
2012	7,5 MD	96,7 M	5%	938,9 M	12,1 M
2013	8,1 MD	102 M	8%	1,45 MD	18,2 M
2014	8 MD	99,3 M	7%	1 MD	12,4 M
2015	7,7 MD	79,9 M	-3%	1,8 MD	17,9 M
2016	8,4 MD	77,2 M	9%	1,4 MD	12,8 M

Source : élaboré par nos soins (à partir des données publiées sur E-BOURSE D'ALGÈRE le 24 mai 2018).

En remarquant que l'entreprise HAMOUD BOUALEM a connu une amélioration continue de taux de croissance entre 2012 et 2013, ce la due à une augmentation de chiffre d'affaire.

En 2014 l'entreprise a connu une diminution de chiffre d'affaire avec un taux de croissance de 7% en 2014 , et -3% en 2015 cette dégradation peut être expliquée par l'ouverture d'une nouvelle usine à Boufarik pour augmenter la capacité de production , et en 2016 l'entreprise a dégagé un taux de rentabilité de 16,5 % et une croissance de 9% comparativement à 2015.

L'entreprise dégagne un résultat net positif durant les six ans (2011 à 2016), cette situation signifie que l'entreprise est bénéficiaire.

1-1-3-Contexte organisationnel de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

L'entreprise HAMOUD BOUALEM se positionne en tant que leader dans le marché des boissons grâce notamment à : la collaboration entre les services, leurs motivations et leur savoir-faire, sa politique d'investissement et d'amélioration continue, ses unités de production (une nouvelle unité de la production a été installée à Boufarik, en plus des usines de production d'Oran, Bejaia, Sétif réalisés en partenariat avec des étrangers).

Tableau N°7 : Fiche signalétique de HAMOUD BOUALEM :

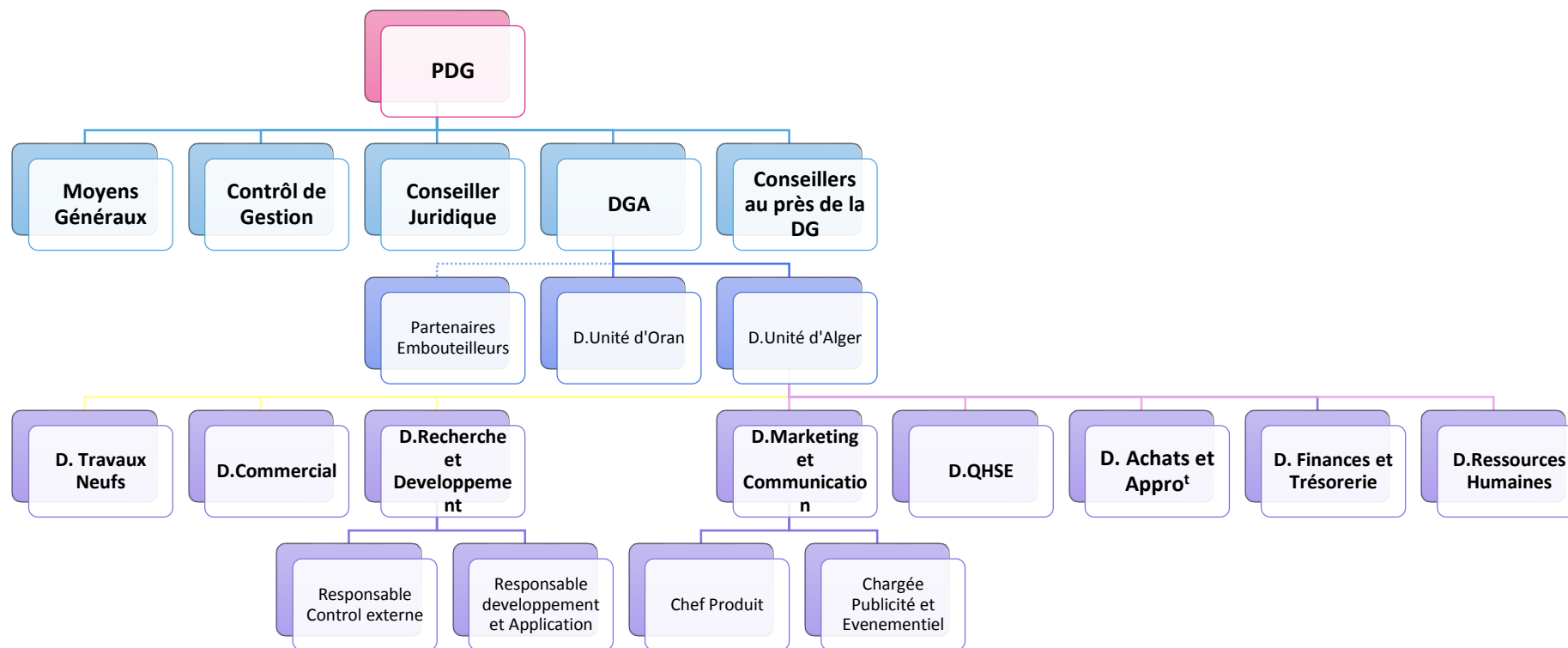
Nom de l'entreprise	HAMOUD BOUALEM (arabe : حمود بوعلام)
Secteur	BRSA
Direction	Mohamed Reda Hamoud et Zoubir Hafiz
Actionnaires	Famille Hamoud (Hafiz, Bensmaine, et Bouabid)
Adresse	201, Rue Hassiba Ben Bouali 16012 Sidi M'Hamed Algérie.
Statuts juridique	SPA (société par action)
Capital sociale	5 000 000 000 DZD
CA	11 milliards DA (2013)
Effectifs	630
Visuel de la marque :	
Page Facebook :	http://www.facebook.com/HamoudBoualemOfficielle/

Site web	http://www.hamoud-boualem.com
Fax :	+213 21 675652
Téléphone :	Tél : +213.21.67.47.40

Source : élaboré par nos soins.

1-1-4- Organigramme de l'entreprise :

Figure N° 7 : L'organigramme global de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

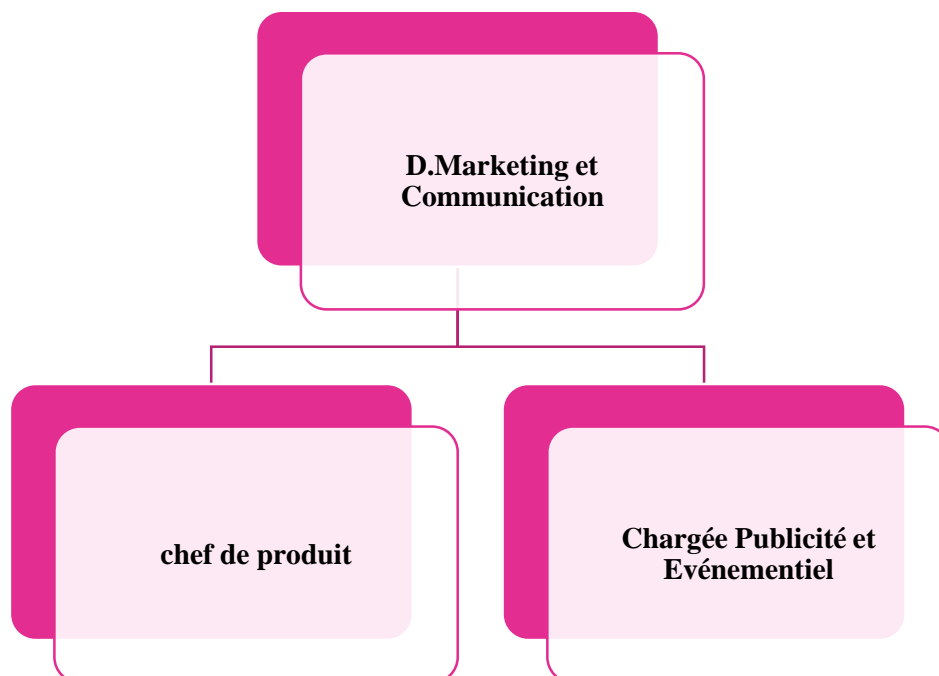


Source : document interne de l'entreprise HAMOUD BOUALEM (service marketing).

Suivant cet organigramme, nous pouvons assimiler que l'entreprise a un organigramme organisationnel et fonctionnel qui détermine les liens hiérarchiques entre les différentes responsabilités et tâches existant au sein de la structure, il se répartit selon la figure n°8 d'un président directeur général (PDG), Moyens Généraux, Contrôle de Gestion, Conseiller Juridique, directeur général adjoint (DGA), Conseillers auprès du directeur général (DG). L'entreprise dispose de deux unités de la production, un site à Boufarik où se trouve la direction commerciale, recherche et développement, et l'autre site à Alger centre.

Bien que notre but de recherche vise les voies de développement et le lancement d'un nouveau produit, nous avons pratiqué notre stage au niveau de la direction marketing.

Figure N° 8 : l'organigramme de la direction Marketing



Source : document interne de l'entreprise HB (service marketing).

La direction marketing et communication :

La direction marketing participe au choix des axes de développement stratégique d'entreprise ainsi à la proposition et choix des meilleures idées pour développer et lancer un nouveau produit à travers les personnels suivants :

- Le chef de produit, a pour mission d'assurer le marketing opérationnel et gérer la vie d'un produit de sa conception à sa vente, pour maximiser la performance et la qualité de ses produits (promotion, distribution, refonte packaging).

- Chargée publicité et événementiel, son principale métier et le déroulement d'une bonne communication externe et établir une réflexion stratégique pour organiser des événements pertinents (congrès, forum, salon, tournoi, séminaires,...) afin de générer une forte couverture médiatique. Ainsi, renforcer l'image de l'entreprise, augmenter la notoriété de l'entreprise ou du produit.

1-1-5- Les concurrents de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

Chaque entreprise doit identifier ses concurrents et étudier leurs stratégies pour mieux se positionner sur le marché, pour la SPA HB la concurrence est très élevée sur le marché par beaucoup de marques telles que le COCA- COLA, le PEPSI, IFRI, et autres marques.

Aujourd'hui le consommateur algérien s'adapte à la marque internationale telle que Coca-Cola et Pepsi-Cola et cherche les boissons et les sodas de qualité et de santé telles que les eaux embouteillées, les boissons multivitaminées et même les produits « light » qui répandent à leur satisfaction.

Une étude de l'Association algérienne des producteurs de boissons (APAB) fait état de 300 marques commerciales essentiellement au niveau des marchés locaux.

En 2012 le CNRC a enregistré un nombre de 748 d'entreprise dont 685 dans la filière des boissons rafraichissantes sans alcool (BRSA).

Tableau N°8 : les concurrents de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

Société	Sodas	Orangeade	Limonade	Boissons aux jus < 50%	Jus de fruits > 50%	Eaux	Eaux fruitées au lait	Sirops	Eaux Minérales	Eaux de Source	Boissons énergie
HAMOUD BOUALEM	Selecto	Slim Orangeade	Hamoud	Jus Hamoud				Hamoud	Alma Daya		
The Coca Cola Company	Coca Cola Schweppes	Fanta	Sprite		Minute Maid						Burn
Pepsi	Pepsi	Mirinda	7Up								
Ibrahim & fils	Ifri Soda	Ifri		I fruit		Ifri	Ifri		Ifri		Ifri
Yaïci									Saida El Djemila		
Taïba Food Co				Ramy							Wild Buffalo
NCA / Otmani				Rouïba	Rouïba						
Head Office				Vita Jus	Vita Jus						
Enajuc				N'Gaous	N'Gaous						
Cevital				Tchina					L'alla Khadîdja		
Mami						Mami					

source : document interne de l'entreprise HB (service marketing).

1-2-Diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise d'accueil HAMOUD BOUALEM :

1-2-1- Valeurs et mission de l'entreprise HAMOUD BOUALEM:

- Vision à court terme :

La vision de l'entreprise HAMOUD BOUALEM est de redonner une nouvelle opportunité pour la marque et séduire la nouvelle génération qui aime la tendance et le développement. L'entreprise cherche le développement et l'optimisation digitale en plus de la communication traditionnelle.

« Rajeunir l'image de la marque. »

- vision à 5/10 ans :

L'objectif stratégique de l'entreprise est de consolider sa position de leader dans le secteur de boissons gazéifiées et être le symbole de la fierté dans le marché algérien.

Objectifs stratégiques poursuivis :

« Faire de HAMOUD BOUALEM et de ses marques filles le symbole de la fierté et de la réussite à l'algérienne. »

- Missions :

Les principales missions de HAMOUD BOUALEM sont :

« HAMOUD BOUALEM a porté et portera toujours le rêve algérien. »

« Il doit proposer à tous et partout des produits de qualité. »

« Il se doit donc d'être irréprochable et responsable. »

- Promesse :

La cible visé par HAMOUD BOUALEM c'est le consommateur algérien et pour le rendre fidèle. L'entreprise fabrique des produits de qualité et de responsabilité qui suit les traditions algériennes et surtout avec la religion islamique car l'Algérie est le huitième plus grand pays musulman parmi les pays à majorité musulmane et le troisième sur le continent africain (après le Nigéria et l'Egypte).

- Promesse consommateur :

En consommant HAMOUD BOUALEM, je me sens fier de faire partie de la grande communauté algérienne qui réussit

- Promesse produit :

HAMOUD BOUALEM élabore des produits algériens de qualité qui ont toujours et seront toujours là auprès des algériens.

1-2-2- L'analyse SWOT de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

L'analyse de l'environnement des opportunités et menaces de la filière des boissons nous a permis d'élaborer et répertorier les forces et les faibles de l'entreprise HAMOUD BOUALEM, que nous récapitulons dans le tableau suivant :

Tableau N° 9:l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, opportunities, threats):

<p>Force :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Popularité de la marque; -Position concurrentielle forte -Excellent rapport qualité-prix; -Maîtrise de procédés de fabrication -Forte image de marque - Un packaging très attirant - La gamme de produits qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs. 	<p>Faiblesse :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faible niveau de développement du circuit de distribution. -Fluctuation des prix des matières premiers - le nombre limités de personnel au niveau de service marketing.
<p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les jus prêt à boire sont très consommés en Algérie. -Un marché sensible à l'innovation. 	<p>Menace :</p> <ul style="list-style-type: none"> -capacité de concurrents à lancer des produits innovant - possibilité d'apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur. -dépendance aux fournisseurs étrangers, la production nationale couvre 10% des besoins des producteurs.

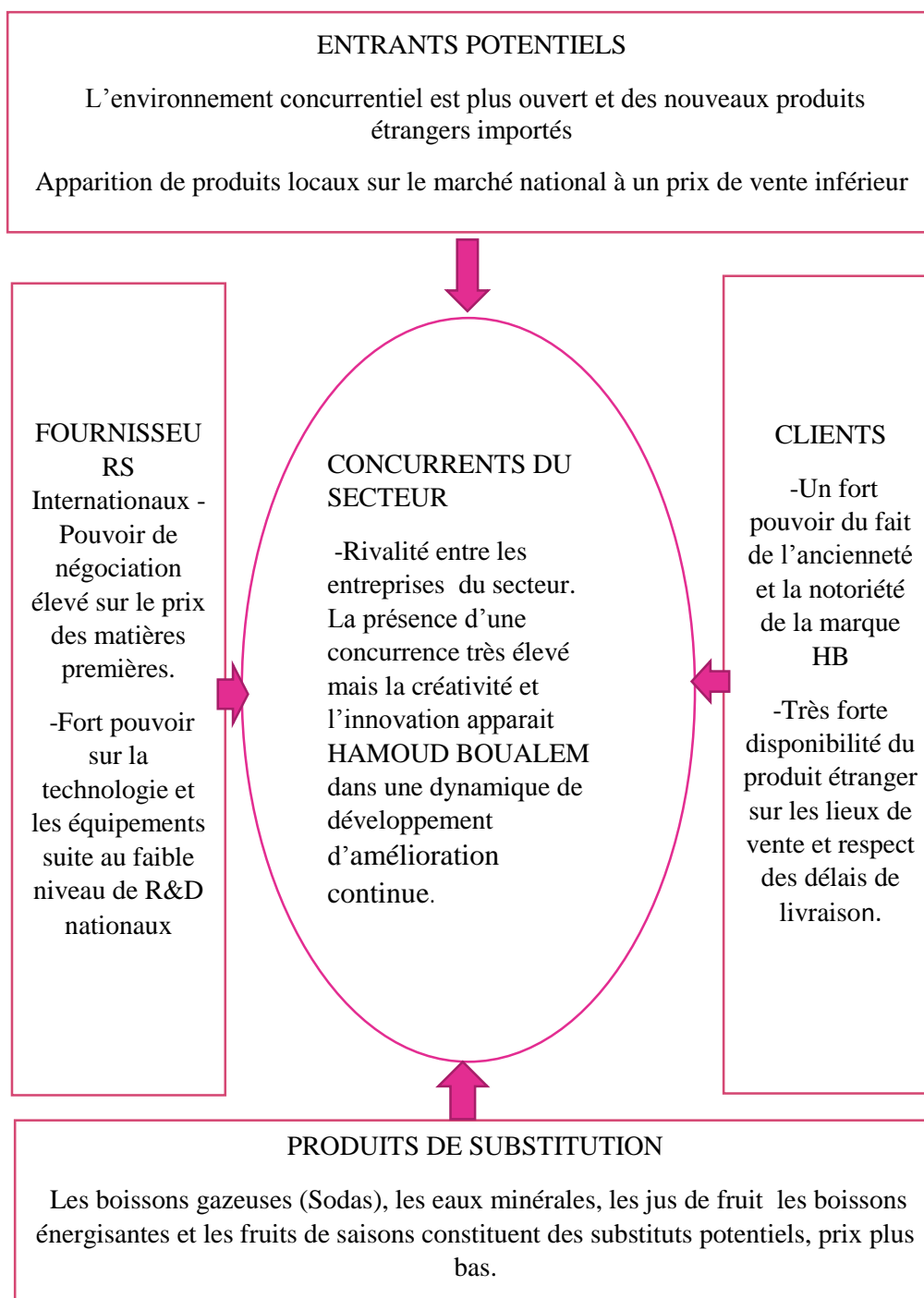
Source : élaboré par nos soins

1-2-3-Les cinq forces concurrentielles de porter sur l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

Grace à nos entretiens avec les dirigeants de service marketing et R&D, nous avons pu réaliser le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie, les cinq forces concurrentielles. Ce modèle a pour principal objet de montrer les attraits du secteur de boisson et les menaces de nouveaux entrants surtout les grandes entreprises multinationales.

Ce modèle est une technique stratégique d'analyse adapté à l'entreprise, afin d'optimiser les avantages concurrentiels et anticiper les évaluations du marché visé. La figure N°9 présente l'analyse des cinq forces qui déterminent la position concurrentielle de l'entreprise HB :

Figure N° 9 : les cinq forces concurrentielles de porter sur HAMOUD BOUALEM :



Source : élaboré par nos soins.

L'évaluation de cette analyse nous a permis de définir les grands axes stratégiques de l'entreprise HAMOUD BOUALEM dans son environnement actuel et son avantage concurrentiel sur son domaine d'activité stratégique (DAS) :

-la menace de nouveaux entrants est très élevée, à cet égard la menace dépend à l'entrée des entreprises internationales qui ont apporté des nouvelles techniques et méthodes des productions, les produits locaux à un prix inférieur avec une qualité qui ne répond pas aux normes internationales. Selon la fédération algérienne des consommateurs, 10% des producteurs de boissons gazeuses et jus de fruits ne possèdent pas de registre de commerce.

-la menace des produits de substitutions est très élevée et saisonnière telle que « CHARBAT » durant le mois de ramadan.

-les fournisseurs de l'entreprise HAMOUD BOUALEM sont des parties prenantes internationales, ils ne sont pas nombreux avec un pouvoir de négociation élevé sur le prix des matières premières. L'entreprise a une très faible relation avec les fournisseurs locaux.

-l'histoire de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et sa notoriété de marque, possède un avantage avec une forte négociation des clients

-une forte rivalité entre les entreprises du secteur, mais la créativité et l'innovation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM qui portent principalement sur le développement des produits offerts, intègre l'entreprise dans un positionnement concurrentiel. Selon la directrice marketing les parts de marché de l'entreprise HAMOUD BOUALEM en 2014 étaient à 17 % sur le marché national, et en 2019 l'entreprise est classée deuxième sur le marché algérien.

1-2-4- les choix stratégiques de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

a- Stratégie d'expansion par développements des produits de HB :

Depuis la création de l'entreprise, HB a développé plusieurs produits :

- En 1878 la création de l'entreprise par Youssef Hammoud « la Royale » et lance son premier produit.
- 1889, « La Royale » remporte une médaille d'or lors de l'exposition universelle à Paris.
- 1907, l'entreprise a développé un nouveau produit sous le nom « victoria », une boisson brunâtre au goût de pomme et de caramel, cette boisson connue aujourd'hui sous le nom de « Selecto » fait partie du patrimoine identitaire algérien.
- HB lance le produit « SLIM » en 1950, avec le slogan « le SLIM, le citron qui prime ». aujourd'hui la marque SLIM compte cinq références (citron, orange, pomme verte, ananas et bitter).

- En 2003 l'entreprise modernise ses installations et lance la forme PET qui complète sa gamme en verre retournable.
- 2004, lancement de la gamme jus :
HB lance une gamme de boissons aux jus, sous le label « HAMOUD BOUALEM » et commercialisé sous le nom de marque « Ô'ju » depuis 2015.
- HB a appliqué la stratégie de diversification en 2011, en acquérant une unité d'embouteillage d'eau minérale appelée « ALMA » à akbou Bejaia.
- En 2015 L'entreprise ouvre sa nouvelle usine à Boufarik (wilaya de Blida), pour augmenter ses capacités de production et répondre aux besoins des clients.
- En 2017, HB lance des canettes qui donnent un vent de fraîcheur et dynamique à cette marque.
- En 2018 l'entreprise développe un nouveau produit sous le nom de « LIMON », existe en format de 33cl, il s'agit du produit sur lequel portera notre étude de cas.

Tableau N° 10 : les produits de HAMOUD BOUALEM (HB) :

Tableau N°10 : les produits de HAMOUD BOUALEM (HB) :

Unité de production	Produits/contenances	verre		PET					canette		
		25Cl	1L	33Cl	1L	1,5L	2L	25Cl	33CL		
HASSIBA BOUFARIK Tlélat (Oran)	Selecto	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Light					X	X				X
	Hamoud	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Light					X	X				X
	Slim Orange	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Slim citron	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Slim pomme verte	X	X	X	X	X	X		X	X	
	Slim Ananas	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Slim Bitter	X				X					
SETIF MEFTAH	O'Ju Orange	X	X	X	X			X			
	O'Ju Mûre-Raisin	X	X	X	X			X			
	O'Ju Cocktail	X	X	X	X			X			
BOUDOUAOU	SIROP Menthe		X								
	Grenadine		X								
PAROT (France)	LIMON Agrumes									X	
	Mojito									X	
	Orange									X	

source: service marketing HB

b- Expansion externe (géographique) de HAMOUD BOUALEM :

HAMOUD BOUALEM n'exporte que très peu de sa production et à peine 1% de son chiffre d'affaires est généré par ses ventes à l'étranger. Et, si l'entreprise arrive à placer ses produits dans des marchés aussi exigeants que le marché européen (France, Belgique, Espagne et Angleterre, Canada) et le marché canadien, sa priorité reste l'Algérie où elle vise de conquérir une plus grande part de marché.

HAMOUD BOUALEM a attribué une licence, avec une usine PAROT en France pour la fabrication du Selecto et avec d'autres fournisseurs étrangers pour la fabrication des canettes (NACTIS, DÖHLER, IFF)

c- Expansion interne de HAMOUD BOUALEM :

L'entreprise HAMOUD BOUALEM a exploité ses propres ressources et compétences pour développer et lancer de nouveaux produits sur le marché algérien des boissons, car son but est de couvrir tout le territoire algérien.

Pour analyser la stratégie d'expansion de HAMOUD BOUALEM, nous avons choisi un produit récemment mis sur le marché afin de déterminer les raisons de son développement et le processus adopté par l'entreprise pour son lancement. Il s'agit de « LIM ON » qui fera l'objet de la section suivante.

Section 2 : Le développement du nouveau produit « LIM ON » :

L'entreprise privée HAMOUD BOUALEM, acteur majeur dans la filière des boissons en Algérie, a pour but de réaliser une stratégie d'expansion à travers le lancement d'un nouveau produit dans le même marché , et conforter sa position de leader dans le marché des jus gazéifier, et garder sa pérennité et son image traditionnelle dans l'esprit des Algériens et dans un environnement concurrentiel ouvert aux nouvelles innovations et innovations technologiques .

Dans cette section, nous allons présenter le nouveau produit, ainsi le processus suivi par l'entreprise pour le développer et le lancer.

2-1-Les raisons justifiant le développement du nouveau produit :

Après l'analyse des données issues des entretiens, observations et les documents internes et externes , nous avons pu déterminer les principales raisons externes et internes qui ont poussé l'entreprise HAMOUD BOUALEM pour développer un nouveau produit qui possède une attractivité importante : c'est redonner un nouveau souffle à la marque qui a plus que 100 ans sur le marché algérien, être le leader dans le marché des boissons , et la volonté des collaborateurs d'innover et être réactive dans un environnement de plus en plus changeant et compétitif. Et grâce à la nouvelle ligne de productions à Boufarik l'entreprise a pu augmenter la capacité de production qui a donné une opportunité de développer un nouveau produit, comme le confirme l'un des interviewés :

- *« Depuis 1878 HB a un soda classique, et la capacité de production était limitée, mais avec la nouvelle ligne de production à Boufarik nous avons pu développer des nouveaux produits »*

Et selon la directrice marketing parmi les raisons qui ont poussé HB à développer ce nouveau produit c'est avoir :

- *« La volonté d'agrandir et redevenir leader sur le marché algérien car on aime bien les challenges »*

Et pour être compétitive et suivre la concurrence l'entreprise doit suivre les tendances du marché international, surtout le marché européen car le consommateur algérien est très influencé par les grands producteurs des boissons tel que Coca -Cola, et cherche la bonne qualité.

Nous pouvons illustrer notre analyse par les phrases témoins suivantes :

- *« L'avancement et le développement des entreprises spécialisées dans les boissons, et la diversification des marchés oblige HB à se développer car si on reste dans un seul endroit l'entreprise se recule, et le consommateur est devenu demandeur qui cherche le gout et le prix »*

En effet, et comme nous l'avons vu dans la partie théorique, l'élaboration d'une meilleure stratégie d'expansion permet à l'entreprise de se développer et d'intégrer les évolutions du secteur et surpasser ses concurrents, assurer de rentrer suffisamment de chiffre d'affaires et être compétitive dans son environnement en optimisant les ressources disponibles, ainsi pour étendre leur savoir-faire, leur compétence et profiter de l'expérience déjà acquise dans leur propre secteur, et augmenter ses bénéfices et atteindre une certaine taille critique pour protéger l'entreprise de la concurrence et avoir un succès national , et fidéliser les clients actuels de l'entreprise.

2-2- Processus de développement du produit :

Chaque service joue un rôle essentiel dans le développement d'un nouveau produit, et pour l'entreprise **HB** le développement d'un nouveau produit commence par le marketing pour finir à la qualité qui séduira le consommateur en passant par le service R&D. Il est essentiel que chaque partie prenante puisse accéder à la bonne information au bon moment pour avoir des résultats satisfaisants car l'information produit doit être diffusée à rassembler des services concernés.

L'idée d'avoir lancé le nouveau produit **LIM ON** par **HB**, n'est pas récente, mais la réalisation et le lancement n'ont eu lieu qu'en 2018, mais le produit est toujours en phase de lancement.

2-2-1- L'émergence des idées :

La découverte des nouvelles idées chez HB pour développer des nouveaux produits était réalisée à travers la collaboration des services marketing et R&D, ainsi les propositions des fournisseurs, et les produits proposés par les concurrents soit nationaux ou internationaux. Comme le confirme l'un des interviewés :

- *« La source principale pour obtenir des nouvelles idées, on achète des études de marché réalisées par l'agence Nielsen sur le marché algérien et à travers ces études on trouve nos parts de marché, la rotation de nos produits, c'est-à-dire est*

*ce qu'ils sont bien distribués ou non, et on fait aussi le **benchmarking**³ on suit la tendance soit dans notre marché algérien soit le marché européen, on goûte certains produits importés pour prendre une idée., il y a aussi les études quand ramène de l'étranger pour avoir les nouvelles tendances en Europe et les nouveaux produits adaptables aux consommateurs algériens »*

- « Pour obtenir les idées on suit tout ce qui est mondial, on est en contact avec nos fournisseurs, et chaque mois on suit notre marché qu'est-ce qu'il y en a comme nouvel offre et qu'est-ce qu'il manque.»

2-2-2-Filtrage des idées :

Le choix de la meilleure idée est une étape très difficile car un seul facteur inattendu peut rendre l'idée non rentable pour l'entreprise et pour le consommateur, et d'après l'entreprise avant de décider quelle est la meilleure idée ,il faut faire des réunions avec les services marketing, R&D, commercial, la direction générale , et les finances , aussi poser plusieurs questions par exemple : le produit va-t-il répondre aux besoins des consommateurs ? , est-ce qu'il va être rentable ? Etc. aussi les résultats des études de marché sont pris en considérations dans ce choix, comme le confirme l'un des interviewés :

- « La hiérarchisation des idées elle est faite sur la base des études de marché, on essaye de croiser toutes les données qu'on a, et notre but c'est la satisfaction des consommateurs algériens, après on pense à des innovations qui ne sont pas développés en Algérie pour les proposer au consommateur algérien. »
- « Notre objectif c'est le marché algérien, il faut adapter l'idée par rapport au marché algérien, et la meilleure idée vient en collaboration avec le service marketing, la direction générale et R&D pour prendre les décisions pour lancer ou non »

D'après la méthode de Kotler et al (2015) que nous avons présenté dans la section « 2 » l'entreprise doit éviter deux erreurs. L'erreur *d'adaptation* d'une mauvaise idée, ou l'*erreur d'abandon* d'une bonne idée, et d'après l'entreprise, la discussion entre les services marketing et R&D et la direction générale permet de détecter et d'éliminer les idées jugées irréalisables et coûteuses.

³ « La traduction naturelle du **benchmarking** pourrait être "Etude comparative". Plus précisément, un **benchmark** dans le milieu marketing est l'étude d'un produit ou d'un service comparativement **aux leaders** du marché »

2-2-3-Développement et test du concept :

L'entreprise réalise un test labo qui permet de tester le goût et la qualité du produit, mais avant de produire des quantités destinées à la vente, l'entreprise prend un échantillon pour réaliser un test industriel afin de confirmer et savoir s'il fonctionne normalement avec la qualité voulue et dans les bonnes conditions de sécurité et aussi évaluer sa performance. En effet il y a certains paramètres des machines industrielles qui peuvent changer le goût du produit. Cette étape permet aussi de connaître le taux de Gaz carbonique (CO₂) ainsi les conditionnements d'emballages (la bouteille en PET ou verre/ la canette) utilisés pour protéger le produit, réduire le gaspillage, faciliter le transport et informer le consommateur et maintenir la boisson dans des conditions optimales pendant un délai de conservation déterminé .L'entreprise HB a fait un appel à une agence pour effectuer un test consommateur.

- *« Ils ont fait un test industriel, qui permet d'avoir le produit final, après on fait la stabilisation pour voir le vieillissement du produit c'est-à-dire la durée de vie pour voir comment le produit résiste à la chaleur....., aussi on fait une analyse gustative au niveau du laboratoire. »*

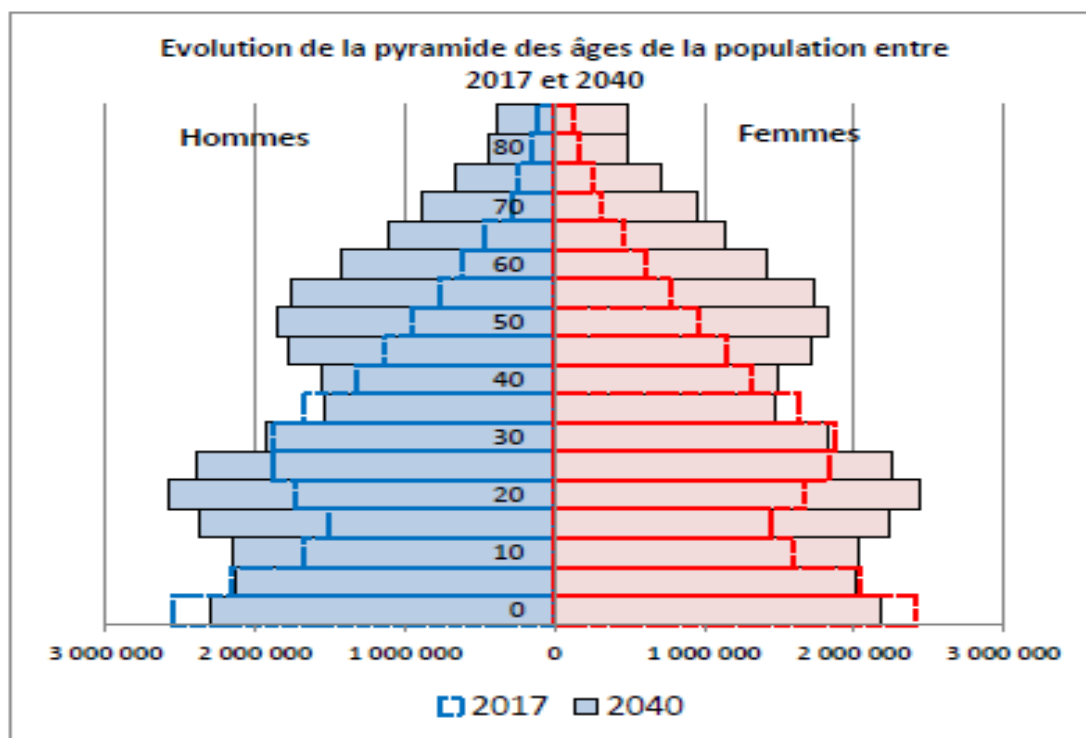
L'élaboration du concept aide l'entreprise de définir la catégorie finale du produit technologique et industrielle, et déterminer les consommateurs finaux qui vont acheter le nouveau produit.

2-2-4- élaboration de la stratégie marketing :

Cette étape est réalisée en collaboration avec le service commercial qui fait l'estimation des ventes et pour savoir les prix des boissons sur le marché, et avec le contrôle de gestion pour estimer les charges, les coûts variables et fixes, afin d'identifier un prix rentable pour l'entreprise et qui sera acceptable pour le consommateur.

La cible visée par l'entreprise pour lancer le nouveau produit **LIM ON** était les jeunes entre 13 ans et 25 ans. En effet la population algérienne est très jeune, comme nous le voyons dans la figure N°10 , la structure de la population par âges et par sexe, durant la période de 2017 à 2040, il s'agit de deux histogrammes juxtaposés, les hommes à gauche et les femmes à droite, concernant l'axe à la verticale ce sont les groupes d'âge tous les 5ans et l'axe à l'horizontale c'est la population qui représentait en millions. La pyramide fait ressortir que les jeunes de 15 à 25 sont plus en plus nombreux en 2040.

Figure N° 10: Evolution de la pyramide des âges de la population algérienne 2017/2040



Source: ONS, N° 816, Démographie Algérienne, 2017.

2-2-5- Analyse économique :

Cette étape permet de s'assurer que le prix validé par le contrôle de gestion permet à l'entreprise d'être rentable, en couvrant toutes les charges et en réalisant une marge bénéficiaire, et la prévision des ventes, avant de prendre une décision de lancement.

Nous confirmons notre présentation par le témoignage suivant :

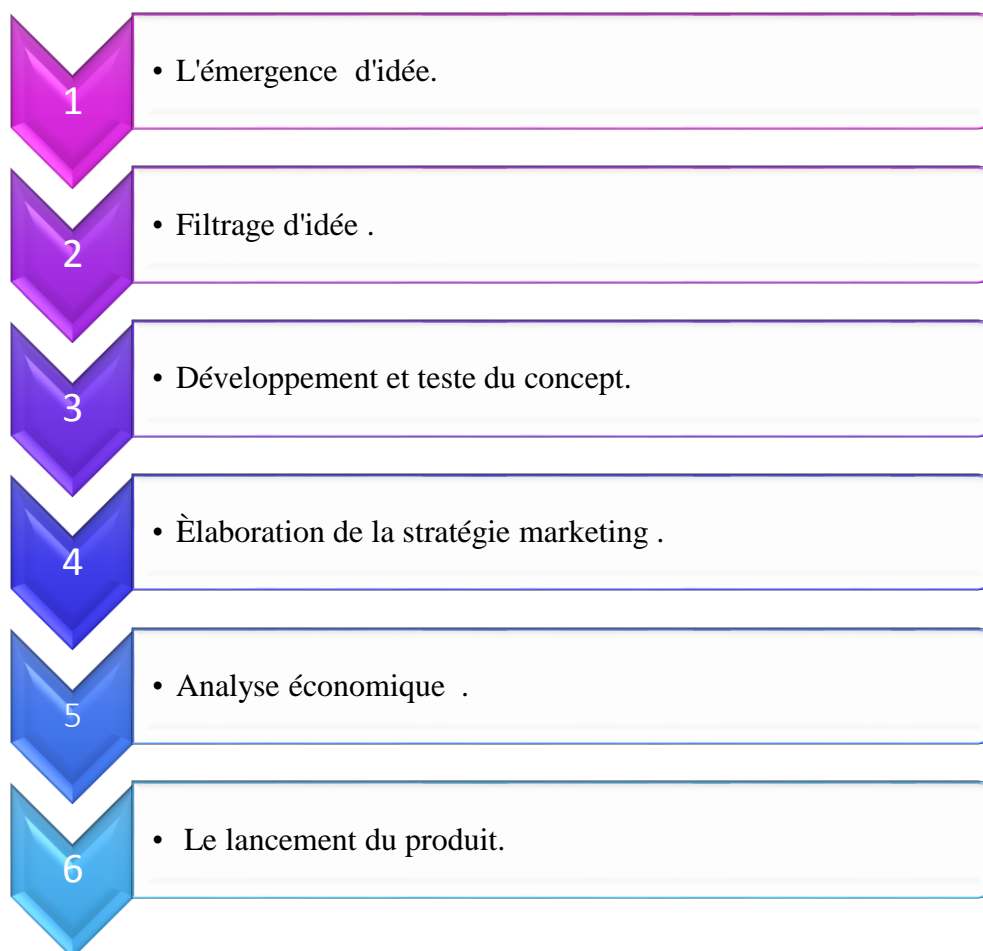
- « On est obligé de faire une analyse économique, pour dire est-ce qu'on peut lancer le produit ou non »

2-2-6-Le lancement du produit :

Pour lancer un nouveau produit la meilleure périodicité c'est la haute saison, pour séduire le consommateur et lui permettre de connaître le nouveau produit et le goûter, l'entreprise doit lancer le produit au mois de mars /avril, mais la décision de l'état sur l'interdiction des importations des matières premières(les arômes) a retardé le lancement de LIM ON, et a été lancé au mois d'aout 2018, comme le confirme l'un des interviewés :

« Toutes les boissons gazeuses et les jus en général, le meilleur moment pour lancer un produit c'est juste avant la haute saison, et ramadan, mais pour **LIM ON** un facteur externe a retardé le lancement, c'est l'interdiction d'importer la matière première jusqu'au mois de juillet 2018, et on a lancé le produit au mois d'aout. »

Figure N° 11: le processus de développement suivi par HB pour lancer LIM ON :



Source : élaboré par nos soins

2-3- Le mix marketing de l'entreprise HAMOUD BOUALEM :

2-3-1- les caractéristiques techniques du nouveau produit :

L'entreprise a développé un nouveau produit avec des caractéristiques esthétiques et fonctionnelles du packaging, qui étaient choisies avec soin, les éléments graphiques très attirants qui influencent la perception de la marque et séduisent les consommateurs.

Le nouveau produit de l'entreprise, est nommé **LIM ON**, le choix du nom est une étape importante puisque avant même de s'intéresser au produit en lui-même le consommateur est perceptible au nom et à ce que ce dernier évoque, aussi il doit être efficace et facile à prononcer et à mémoriser. L'objectif est d'avoir un nom attrayant pour pouvoir séduire les cibles souhaitées.

Les **LIM ON** sont des boissons en format d'une canette noir de 25 cl, jus de fruit rafraîchissant fruité, partiellement gazéifié, sucrées, limpides et incolores, additionnées de matières aromatiques, le taux de carbonations par rapport aux d'autres boissons est inférieur.

LIM ON est destiné aux personnes jeunes disponibles en trois types :

- Mojito (citron et menthe)
- Les Agrumes (orange, citron, pamplemousse et mandarine)
- Orange.



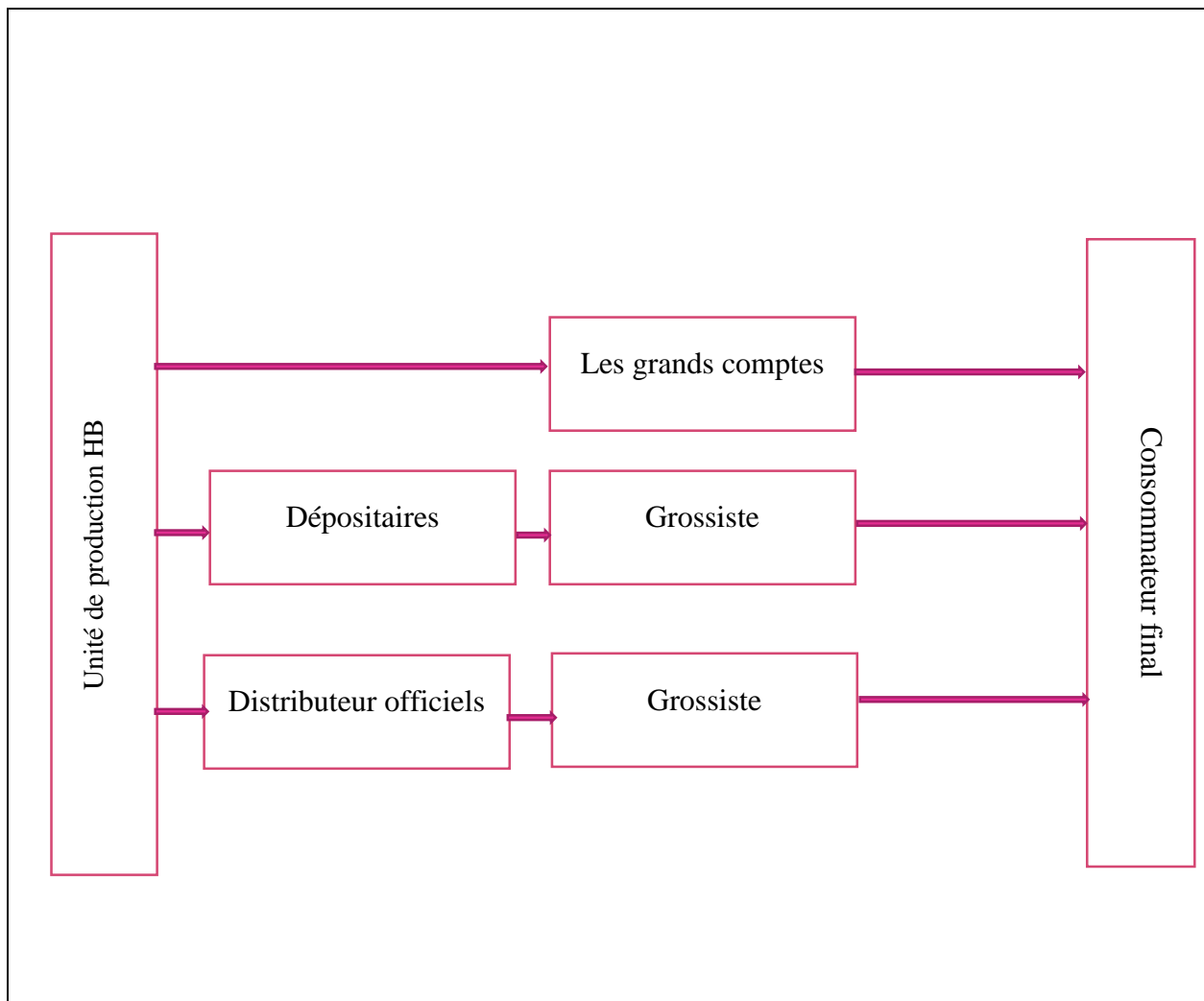
2- 3-2 -Le prix :

Le prix de **LIM ON** a été fixé à 60 DA sur le format de 25 cl.

2- 3-3-La distribution:

La stratégie de distribution de l'entreprise reste assimilable aux autres produits de la société dans le sens où la société distribuée par ses propres moyens au distributeur grossiste, ou à l'aide des dépositaires ou des distributeurs officiels.

Figure N° 12 : Schéma de canaux de distribution de l'entreprise HB :



Source : élaboré par nos soins.

2-4- Les résultats/ attentes de l'entreprise suite au lancement du produit :

D'après l'entreprise HB son produit **LIM ON**, en termes de qualité, est considéré comme le meilleur sur le marché, mais en matière de quantité la capacité de production était faible et vu à la décision prise par l'État et le prix élevé du produit, les résultats réalisés sont insatisfaisants par rapport aux objectifs de l'entreprise, notamment que le produit n'est pas connu sous le nom de HAMOUD BOUALEM.

Pour cela, l'entreprise va relancer le produit pour cette année 2019, pour réaliser les objectifs fixés, le but est de rendre le produit rentable et rattraper le retard, et vu la qualité et la

performance de la production par rapport aux autres boissons sur le marché, **LIM ON** est considéré comme un développement qui va séduire le consommateur algérien.

- « *On va faire tous nos possibilités et effort pour réussir notre produit* »

Section 3 : Analyse critique et suggestion :

3-1 - Les difficultés rencontrées durant la phase, lors du lancement de LIM ON :

A travers notre analyse, parmi les difficultés rencontrées par l'entreprise à la phase du lancement étaient comme suivant :

1. L'entreprise n'a pas réalisé un prototype pour connaître le comportement de consommateurs et leurs désirs, afin de construire une offre plus adaptée.
2. Elle se caractérise par un démarrage lent des ventes suite à la mise en place progressive du produit sur le marché.
3. La méconnaissance du produit par les consommateurs va retarder l'adoption du nouveau produit.
4. La forte présence de la concurrence.
5. Le prix de LIM ON sur le marché est très élevé par rapport aux produits « similaires ».

3-2-Suggestion :

D'après notre entretien avec le service marketing et R&D, l'entreprise a bien maîtrisé son processus de développement du nouveau produit mais les décisions de l'Etat qui a bloqué l'importation de la matière première a retardé la phase de lancement et pour réussir cette étape nous allons à présent, faire des propositions à l'entreprise :

- Renforcer le service marketing.
- Formaliser le processus suivi dans l'entreprise pour le lancement d'un nouveau produit.
- Diffuser les informations relatives au nouveau produit pour une cohérence des données entre les services.
- Investir en communication pour faire connaître le nouveau produit
- Encourager l'essai par les clients potentiels.
- Stimuler le référencement dans la distribution pour que les clients intéressés trouvent le produit.
- Former et motiver la force de vente à le promouvoir.
- Suivi un processus d'adoption : qu'il s'agit d'un schéma mental suivi par la cible visé depuis la première information sur le nouveau produit proposer jusqu'au moment où il l'adopte définitivement. Pour cela, il faut préalablement parler du

besoin de consommateur avant de pouvoir positionner le nouveau produit comme une solution et capter l'attention des clients.

- Ajouté une dimension digitale qui consiste à faire passer les consommateurs des impressions aux expressions, et des transactions aux conversations, pour que l'entreprise inspire des idées de ses employés et ses abonnés et elle facilite la communication avec sa cible au moindre cout.
- Adopter les stratégies push et pull :

Pour renforcer la communication et les canaux de distribution, parmi les stratégies marketing que nous puissions proposer à l'entreprise d'adopter, et pour devenir de plus en plus compétitive et attirer de plus en plus de consommateurs, l'entreprise peut choisir de mettre en place une stratégie marketing « push » ou « pull ».

La stratégie « push » permet de « pousser » le produit vers les consommateurs, on utilise la force de vente et les distributeurs pour promouvoir le produit auprès du consommateur Cette approche est fondée sur la mise en avant des produits dans les points de vente , et les réseaux de distribution, cela peut être réaliser par la distribution gratuite des échantillons aux clients ,afin de les soumettre directement à leur avis.

La stratégie « pull » consiste à « attirer » le client vers le produit, elle repose sur la communication et la publicité, pour réveiller les besoins latents chez le consommateur, à travers les médias classiques (TV, Presse, Affichage, Cinéma, Radio, Internet, etc.),ou PLV (Publicité sur le lieu de vente) et l'organisation d'évènements, promotions des ventes par exemple : primes, jeux, baisses de prix, essais gratuits dégustation ou animation, d'une façon structurée et organisée. Cette stratégie utilise énormément les réseaux sociaux pour attirer le consommateur final ou le prescripteur.

- Intégrer un système CRM ou gestion de la relation client (Customer Relationship Management) : Le CRM est un outil utilisé pour la gestion des contacts, des ventes, la productivité et bien plus encore. L'objectif de ce système est simple : améliorer les relations commerciales, et de conserver l'historique des interactions avec les prospects.

- **Conclusion générale :**

Le but de notre présent travail de recherche est d'examiner l'importance de l'application de la stratégie d'expansion dans une entreprise algérienne des boissons non alcoolisées. Ainsi, nous nous sommes interrogés sur la décision d'expansion et comment cette dernière mène-t-elle l'entreprise vers le lancement d'un nouveau produit et quel est le processus à suivre pour développer et lancer un nouveau produit.

La matrice d'Igor Ansoff *produit/marché* relative à la stratégie corporate nous a permis de bien déterminer les voies de développement stratégique des entreprises et sa pertinence dans la prise de décisions stratégiques de croissance, aussi la manière dont les responsables marketing peuvent prendre une décision pour développer un nouveau produit, élargir leur marché ou aller vers la diversification.

Ainsi, le modèle de processus de développement d'un nouveau produit élaboré par Kotler et al (2015) nous a permis d'éclairer les étapes nécessaires pour garantir une offre de qualité et suffisamment valorisée sur un segment de marché.

Le comportement du consommateur algérien est influencé par sa culture, aussi il est devenu un demandeur plus qu'un simple consommateur, où il exige des produits de qualité. À cet égard, les services marketing doivent créer régulièrement de nouveaux produits pour maintenir la rentabilité de l'entreprise et atteindre leur objective de croissance.

D'après les observations et l'entretien semi-directive que nous avons menés au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM spécialisée dans la fabrication de boissons gazéifiées avec un positionnement concurrentiel sur le marché national, nous avons pu constater que l'entreprise réalise un processus efficace pour lancer le nouveau produit « LIMON » dans le marché algérien des boissons, sachant qu'il s'agit d'un marché très évolutif où la concurrence est très rude sous l'impulsion technologique.

Dans cette étude, nous avons constaté que le manque de communication pour lancer le nouveau produit peut retarder la réalisation des bénéfices pour l'entreprise, ainsi lorsque le lancement du produit ne se fait pas au bon moment, des résultats insatisfaisants peuvent être générés par l'entreprise malgré les choix pertinents à toutes les étapes du processus. De plus, pour garantir la réussite de cette stratégie d'expansion, l'entreprise devrait lancer et

développer un concept innovant et intéressant pour les clients et développer son Mix marketing.

Malgré l'absence documentaire sur le processus de développement d'un nouveau produit au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et le manque de personnel dans le service marketing, nous avons pu, à travers les entretiens et les questions posées durant notre stage, constater et comprendre toutes les étapes réalisées pour lancer le nouveau produit LIM ON.

Ainsi, en confrontant les résultats théoriques et empiriques, nous avons proposé quelques propositions qui permettent d'élaborer un plan de communication, renforcer les canaux de distribution et informatiser les étapes du processus pour faciliter la communication entre les collaborateurs et faciliter le développement du nouveau produit.

Enfin, grâce à notre recherche sur les voies de développement stratégique d'entreprise, nous avons pu savoir qu'une seule décision stratégique peut rendre l'entreprise innovatrice et réaliser une expansion rentable si elle suit toutes les démarches sauf si un facteur externe ou interne imprévu peut changer toutes les objectives visées.

Dans l'étude pratique, la recherche était limitée par l'absence des documents sur le nouveau produit, et le personnel du service marketing actuel n'a pas participé lors du lancement, ce qui nous a empêché de pouvoir mener plusieurs entretiens, et comme conséquence était difficile de comprendre le processus de développement d'un nouveau produit réalisé par l'entreprise.

Au terme de ce travail, nous proposons l'interrogation suivante comme une ouverture vers de nouvelles recherches : comment une décision d'expansion stratégique peut-elle mener l'entreprise de la spécialisation vers la diversification ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie :

Livres

- ❖ ALAIN BEITONE, CHRISTINE DOLLO, ESTELLE HEMDANE, JEAN-RENAUD LAMBERT, (2013). « *Les sciences économiques et sociales enseignement et apprentissages* ». De Boeck supérieur, paris.
- ❖ ANSOFF H Igor, « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, (1968). Cité dans : Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Op. Cit., page 9.
- ❖ ANSOFF Igor, « Stratégie du développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion », Ed Homme et technique, Paris, 1974, page 95.
- ❖ BERTRAND GIBOIN, (2015) « *la boîte à outils de la stratégie* ». 2° édition DUNOD, paris.
- ❖ BOUGLET JOHAN, (2013) « *la stratégie d'entreprise* », 3° édition, Gualino-lextenso.
- ❖ BRULART FRANCK, CHRISTOPHE FAVOREU, GHERRA SANDRINE, 2015 « *STRATÈGIE* ». DUNOD, paris.
- ❖ BRULHART FRANCK, GUIEU GILLES, MERSCHI PIERRE-XAVIER, 2011, « *Les 7 clés de la croissance de l'entreprise* ». GROUP Eyrolles.
- ❖ COOPER (2005) cité dans Karadaniz Khaled Abdellatif 2015. « *stage-gate© face aux processus actuels de développement de produit en Algérie : cas SOSEMIE* » Mémoire fin d'étude master en marketing management, p 16. ENSM
- ❖ DETRIE Jean-Pierre, « Stratégor » ; Dunod, Paris, 4ème édition 2005.
- ❖ DUPONT ÉRIC (2016) « *Les nouveaux produits réussir leur développement et leur lancement* ». : Bruxelles : De Boeck, 2016.
- ❖ DUPONT ÉRIC, (2009) « *Marketing du nouveau produit* ». Bruxelles : De Boeck.
- ❖ FAYOLLE ALAIN, 2012, « *entrepreneuriat apprendre à entreprendre* », 2° édition DUNOD, paris.
- ❖ GAVARD-PERRE MARIE-LAURE, GOTTELAND DAVID, HAON CHRISTOPHE, JOLIBERT ALAIN, (2012) « *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* », 2° édition, Pearson France.
- ❖ GOOLD.M et CAMPBELL.A « Desperately seeking synergy », Harvard Business Review, vol. 76, n°2, (1998), pp. 131-145. Cité dans JOHNSON Gerry, SCHOLES

- KEVAN, WHITTINGTON Richard ET FRERY Frederic. «*Stratégique*», 8eme édition, Pearson Education, France 2008. Page321.
- ❖ GOTTELAND DAVID et HAON CHRISTOPHE, (2005) « *Développer un nouveau produit, Méthode et outils* » : PEARON.
 - ❖ HELFER J.P, KALIKA .M, ORSON J, (2013) « *MANAGMENT STRATEGIQUE* », Vuibert, 9édition paris.
 - ❖ HOPKINS. H.D, PITT. R.A, « *Firm Diversity, Conceptualization and Measurement* », Academy of Management Review, vol.7, 1982. Cité dans DETRIE Jean-Pierre, « *STRATÈGOR* », DUNOD, 2005.
 - ❖ KETELE JEAN-MARIE, ROEGIERS XAVIER, (2015) « *Méthodologie du recueil d'informations Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents* » 5° édition, © De Boeck Supérieur.
 - ❖ KOTLER, KELLER, MANCEAU. (2015) « *Marketing Management* ». Montreuil : PEARSON France.
 - ❖ JEAN-JAQUES LAMBIN CHANTAL DE MOERLOOSE (2008) « *Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marché* », 7e édition, DUNOD paris.
 - ❖ LEHMANN-ORTEGRA LAURENCE, LEROY FRÈDÈRIC, GARRETTE BERNARD, DUSSAUGE PIERRE, DURAND RODOLPHE, (2016) « *STRATÈGOR* », 7° édition, DUNOD paris.
 - ❖ MANCEAU DELPHINE, MORIN-DELERM SOPHIE, NAGARD-ASSAYAG EMMANUELLE, (2015) « *Le marketing de l'innovation, concevoir et lancer de nouveaux produits et services* ». 3° édition, DUNOD, paris.
 - ❖ MARCHESNAY MICHEL, (2004) « *Management stratégique* », les ÉDITION DE L'ADREG.
 - ❖ MARTINEAU STÉPHANE, (2007) « *L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion* ». Université du Québec à Trois-Rivières.
 - ❖ MAYRHOFER ULRIKE, (2007) « *Management stratégique* », BRÈAL.
 - ❖ MEIER Olivier et SHIER Guillaume, (2006) « *Fusions Acquisitions : stratégie. Finance. Management* », 2ème édition, Dunod, Paris.
 - ❖ MORAN STÉPHANIE, VAN LAETHEM NATHALIE, (2014) « *La boîte à outils du chef de produit* », 2° édition. DUNOD paris.
 - ❖ MUTAFIAN SYLVIE, (2008) « *l'entreprise et son environnement* » : un précis d'économie à usage didactique, Economica, ARACNE éditrice. 2008, p.3.

- ❖ PAPIN ROBERT, (2003) « *Stratégie pour la création d'entreprise* ». 2^o édition DUNOD Paris.
- ❖ PITT. R.A et HOPKINS. H.D, « Firm Diversity, Conceptualization and Measurement », *Academy of Management Review*, vol.7, 1982. Cité dans DETRIE Jean-Pierre, « *Strategor* », Dunod, 2005.page 205.
- ❖ PORTER, *Competitive strategy-Choix stratégiques et concurrences*, Economica, 1982.
- ❖ PORTER, *the copetitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, the free press, 1985.
- ❖ ROGERS, S. (2003) « *Diffusion of innovation* », 5^o edition, New York, the free press. Cité dans Achraf SELLAMI « *Vers une nouvelle appréhension du comportement du consommateur face à un nouveau produit : Une approche exploratoire qualitative* » IUT de Saint-Nazaire (ATER) – IEMN-IAE de Nantes (Doctorant) – LEMNA Département Techniques de Commercialisation p 5.
- ❖ SOLER L. (2000) « *introduction à l'épistémologie* », Ellipses.
- ❖ SOUTENAIN J.F, FARCET .P, 2007, « *Organisation et gestion de l'entreprise.* » BERTI Edition, Alger.
- ❖ TEJE GAËTAN, (2016) « *Plan marketing et stratégie d'entreprise* », Le Harmattan. Paris.
- ❖ THIETART RAYMOND-ALAIN, BAUMARD, CHARREIRE PETIT, ALLARD-POESI, ANGOT, BLAC, (2014) « *Méthode de recherche en management* », 4^o édition, DUNOD, Paris.

Mémoire :

- ❖ ABID NABILA, (2009) « *les déterminants de la stratégie de diversification, cas du groupe industriel Sonelgaz* », Mémoire de magistère en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieur de Commerce (ESC) Alger.
- ❖ BENGUETTAF SARA, (2018) « *L'impact des forces concurrentielles de « PORTER » sur la segmentation stratégique de l'entreprise, Cas de Société Algérienne d'Assurance SAA.* », Mémoire de fin d'étude Master académique en Management Des Organisations, Ecole nationale supérieure de management. Alger.
- ❖ BENKHODJA YASMINA, BOUZENBOUA NICETTE, (2014) « *Les obstacles rencontrés lors du développement d'un nouveau produit par les PME agroalimentaires* »

de la wilaya de Bejaïa ». Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Université Abderrahmane Mira Bejaia.

- ❖ BOUZIDI MOUSTAFA, (2018) « *L'apport de l'approche processus dans l'évaluation des risques opérationnels Cas : Unité BATIMETAL charpente ouest* », Mémoire de Master management des organisations. Ecole nationale supérieure de management. Alger
- ❖ DOUIB SOUMIA, (2017) « *Processus de lancement d'un nouveau produit. Cas pratique : Groupe SAIDAL* », Master académique en Management des Organisations. Ecole nationale supérieure de management (ENSM), Alger.
- ❖ MULOTTE LOUIS, (2007) « *Mémoire Modes de lancement de nouveaux produits et performance. Le cas de l'industrie de la construction aéronautique (1944-2000)* », Doctorat en science de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Paris.

Article :

- ❖ ALBERT DAVID, (1999) « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS) Conférence de l'AIMS.

Site internet :

- ❖ APAB : <http://www.apab-algerie.org/>
- ❖ E-BOURSE D'ALGÈRE : <http://bourse-dz.com/>
- ❖ <https://www.hamoud-boualem.com/>
- ❖ <http://www.ons.dz/>

ANNEXE N° A- GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Bonjour monsieur/madame, je me présente CHAKER FATIMA étudiante en 2e année Master Entrepreneuriat et Management de projets au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Dans le but de finaliser mon travail de recherche de fin d'études sous le thème «L'expansion comme voie de développement stratégique d'entreprise », je réalise des entretiens avec les acteurs responsables marketing au sein de votre entreprise « HAMOUD BOUALEM ». Je tiens à vous promettre, que les informations récoltées à travers vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité et seront traitées à des fins pédagogiques.

Information de l'interviewé

Poste occupé.....Depuis.....

I. Présentation de l'entreprise et son environnement :

1- Quel est le domaine d'activité de l'entreprise ?

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

2- Quels sont les concurrents de HB ?

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

3- Ya-il une coordination entre le service marketing et les autre services pour développer un nouveau produit ?

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

Les raisons d'expansion : internes et externes :

4- Quel sont vos principales raisons internes qui ont poussé HB à développer le nouveau produit LIMON ?

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

5- Quel sont vos principales raisons externe qui ont poussé HB à développer ce nouveau produit LIMON ?

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

Processus de développement du produit

6- Quel est votre source principale pour obtenir des nouvelles idées permettant de développer de nouveaux produits?

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

7- Sur quelle base faites-vous la hiérarchisation des idées reçues ? (et le choix)

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

8- Comment faites-vous pour éviter une erreur d'adoption d'une mauvaise idée ou l'erreur d'abandon d'une bonne idée ?

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

9- Concernant LIM ON Avez-vous testé votre concept ? (étude quantitative et qualitative.)

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

10- Comment vous avez élaboré votre stratégie marketing ? (cible, les ventes estimées, chiffre d'affaires, part de marché et de rentabilité pour les 2 ou 3 première années)

.....
.....
.....
11- Est-ce que vous avez fait une analyse économique ? (prévoir les ventes, les coûts, les bénéfices futurs de la nouvelle offre).

.....
.....
.....
12- Comment réalisez-vous un prototype et analyser ses qualités ?

.....
.....
.....
13- En termes de temps, quelle est la meilleure périodicité pour lancer LIM ON ?

.....
.....
.....
14- Quels sont les meilleurs endroits pour commercialiser votre produit ?

.....
.....
.....
15- Quelle est la cible visée ?

.....
.....
.....
16- Comment distribuez-vous le nouveau produit LIM ON ?

Les résultats/ attentes de l'entreprise suite au lancement du produit

17-Quelles sont vos résultats et attentes suite au lancement de ce produit ?

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

18-D'après vous, le produit sera-t-il rentable pour l'entreprise ?

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