

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen
Département : Management
Spécialité : Management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes
En vue de l'obtention du diplôme de Master académique
Thème

**La contribution de lancement d'un nouveau produit
dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel**
-Cas des PME industrielles en Algérie-

Présenté par :

TOUIL Farah

Soutenu le : 08 Septembre 2020

Devant le jury composé de :

Dr. ZENASNI Soumia	Maitre de Conférences, A	Présidente
Dr. IZNASNI Ali	Maitre de Conférences, A	Encadreur
Dr. KEBIRI Fatiha	Maitre de Conférences, A	Examinatrice

Année universitaire : 2019 / 2020

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de plusieurs années d'étude et de travail. Nombreux sont ceux et celles qui m'ont soutenue et aidée durant ces années et je voudrais les remercier.

Tout d'abords, je tiens à remercier grandement mon encadreur docteur **IZNASNI Ali**, pour tous ses conseils avisés, ses encouragements continus et son soutien sans faille, très ravie d'avoir travaillé en sa présence et d'avoir bénéficié de son appui scientifique et de sa clairvoyance, qui m'ont été d'une grande utilité dans la réalisation de ce mémoire.

De même, J'exprime tous mes remerciements aux membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'examiner mon travail docteur **ZENASNI Soumia** et docteur **KEBIRI Fatiha**, Je leur en sais profondément gré.

Mes remerciements vont également au corps professoral de l'ESMT, pour la qualité et la richesse de leur enseignement, ainsi qu'à tous mes enseignants depuis mes premières années.

Je tiens à remercier aussi les professionnels qui m'ont répondu avec intérêt et bienveillance. Une telle recherche n'aurait pu voir le jour sans eux.

Pareillement, J'adresse ma sincère gratitude à mes collègues **BENAISSA NESRINE** et **NOUR EL IMENE** d'avoir sacrifié de leur temps pour mener à bien ce projet, et dont le soutien est si précieux, sans lequel je ne peux avancer.

Et gardant le meilleur pour la fin, spécial remerciement du fond du cœur à **MES PARENTS**, aucun mot ne saurait exprimer le dévouement, l'estime, le respect et surtout l'amour que j'ai pour eux. Rien au monde ne vaut leurs efforts fournis jour et nuit pour mon bien être. Ce travail est le fruit de leurs sacrifices qu'ils ont consenti pour mon éducation et ma formation le long de ces années, en me transmettant le goût du travail et de la réussite et à qui je suis redevable.

Enfin, J'émets toute ma gratitude à tous mes proches, l'ensemble de ma famille, mes sœurs en particulier, mes amis et à toute personne m'a aidé dans l'accomplissement de ce mémoire et dont la contribution est non négligeable.

À vous tous, encore mille mercis !

À Papa, source de vie, d'amour et d'affection

À Maman, source de jubilation et de tendresse

À mes sœurs, source d'espoir et de motivation

À mes frères, source de joie et de bonheur

À mes amis, source d'enthousiasme et de plaisir d'existence

À tous ceux qui me sont chers !

Sommaire

Introduction général

Chapitre 1. Cadre théorique de l'avantage concurrentiel

Section 1. Approche conceptuelle de l'avantage concurrentiel.....8

Section 2. L'analyse stratégique et les outils du diagnostic.....15

Section 3. Acquisition d'un avantage concurrentiel.....22

Chapitre 2. La démarche marketing pour le lancement d'un nouveau produit

Section 1. Étude de marché pour le lancement d'un nouveau produit.....34

Section 2. Marketing stratégique.....40

Section 3. Marketing opérationnel.....49

Chapitre 3. Stratégie de lancement d'un nouveau produit

Section 1. Choix de stratégie de lancement.....60

Section 2. Généralité sur l'offre.....69

Section 3. Le processus de lancement d'un nouveau produit.....75

Chapitre 4. Analyse de la contribution des nouveaux produits dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel

Section 1. Méthodologie d'étude.....85

Section 2. La méthode de recherche et présentation de l'échantillon.....92

Section 3. Analyse et interprétation des résultats.....99

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières.

Liste des figures :

Figure 1.1. Le modèle des cinq forces de Porter.....	13
Figure 1.2. La matrice BCG	16
Figure 1.3. La matrice MC KINSEY	18
Figure 1.4. La matrice d'ANSOFF	21
Figure 1.5. Les stratégies concurrentielles génériques selon Kotler	24
Figure 1.6. La chaîne de valeur.....	27
Figure 2.1. Les étapes de réalisation d'une étude de marché	37
Figure 2.2. Le type d'achat	42
Figure 2.3. L'arbre de segmentation	43
Figure 2.4. Le triangle du positionnement	47
Figure 2.5. Le mix marketing dans la définition d'une stratégie	49
Figure 3.1. Les types d'innovation	63
Figure 3.2. La courbe du cycle de vie de produit	70
Figure 3.3. Le processus de développement d'un nouveau produit	81
Figure 4.1. L'architecture générale du modèle de recherche.....	87
Figure 4.2. Le modèle de recherche empirique	89
Figure 4.3. Le modèle théorique de recherche	91
Figure 4.4. Répartition des PME en fonction du statut juridique	98
Figure 4.5. Répartition des PME en fonction de leur date de création	98
Figure 4.6. Stratégies suivies par les PME afin d'atteindre leurs objectifs.....	99
Figure 4.7. Les moyens de lancement d'un nouveau produit	100
Figure 4.8 Les raisons d'innovation	102
Figure 4.9. Les résultats des corrélations entre les variables du modèle structurel.....	109

Liste des tableaux :

Tableau 1.1. Présentation de la matrice SWOT	19
Tableau 1.2. L'analyse PESTEL	20
Tableau 2.1. Les instruments de l'étude	37
Tableau 2.2. Principaux critères d'évaluation des segments	44
Tableau 2.3. Les étapes du processus de segmentation et de ciblage	48
Tableau 2.4. Les fonctions de distribution	53
Tableau 3.1. Imitateur VS suiveur	68
Tableau 3.2. Avantages pionnier VS suiveur	68
Tableau 4.1. Items retenus pour opérationnaliser les trois variables de recherche	90
Tableau 4.2. Echelle de type de Likert a cinq points	90
Tableau 4.3. La répartition des PME selon la propriété	93
Tableau 4.4. Répartition des PME publiques par secteur d'activité	93
Tableau 4.5. Répartition des PME privées par secteur d'activité	93
Tableau 4.6. Liste des entreprises ayant répondu suivant l'adresse et la date de création	96
Tableau 4.7. La répartition des entreprises suivant l'activité principale	97
Tableau 4.8 Lancement d'un nouveau produit	100
Tableau 4.9. La pratique des projets d'innovation	101
Tableau 4.10. Les innovations introduites par rapport à l'entreprise et le marché	103
Tableau 4.11. La réussite du produit lancé	103
Tableau 4.12. Les stratégies adoptées par les entreprises interrogées :	104
Tableau 4.13. L'efficacité de l'avantage concurrentiel	104
Tableau 4.14. Alpha de Cronbach pour les variables	106
Tableau 4.15. Résumé des statistiques descriptives des variables.....	106

Tableau 4.16. Les corrélations de Pearson entre les constructions.....	107
Tableau 4.17. Le test de sphéricité de Bartlett	107
Tableau 4.18. Estimations des paramètres.	107
Tableau 4.19. Tests des effets entre sujets pour le modèle	108

Liste des abréviations :

AC : avantage concurrentiel

PIB : produit intérieur brut

TIC : technologie de l'information et de la communication

PDM: part de marché

DAS: domaine d'activité stratégique

BCG: boston consulting groupe

R&D: recherche et développement

CA: chiffre d'affaires

NP: nouveau produit

FCS: facteurs clés de succès

PME: Petite et Moyenne Entreprise

SARL : société à responsabilité limitée

EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

SNC : Société en nom collectif

SPA : Société par actions

SWOT: strength, weaknesses, opportunities, and threats

PESTEL: politique, économie, social, technologie, environnement et légal

OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques

Introduction générale

L'ère moderne a des conséquences pour les entreprises en créant des opportunités de marché, où le monde connaît aujourd'hui une nouvelle phase dans laquelle beaucoup de choses ont changé par rapport à ce qui prévalait ces dernières années, ces changements ont affecté la plupart des économies, et en raison de la mondialisation imposée par la libéralisation des échanges étrangers, l'ouverture des marchés et l'intensification de la concurrence, l'entreprise, si elle veut maintenir sa pérennité doit être en mesure de soutenir son marché face à cette concurrence de plus en plus féroce et doit même saisir le marché des concurrents.

À cet égard l'un des efforts requis par une entreprise pour gagner des parts de marché consiste à développer de nouveaux produits, où elle est contrainte de développer ses capacités compétitives afin d'assurer sa survie et sa croissance en y apportant des changements stratégiques lui permettant de produire des produits de haute qualité et à faible coût, et d'utiliser des méthodes modernes et hautement efficaces pour améliorer ses performances et développer ses capacités humaines afin d'atteindre le niveau d'innovation et de créativité.

De même, les capacités de marketing sont la clé de l'organisation pour obtenir un avantage concurrentiel grâce à la création d'avantage à faible coût et d'avantage de différenciation, afin que ses produits soient mieux connus que les produits de ses concurrents, car en effet, le marketing doit se réinventer en matière d'innovation, or il doit jouer un rôle central. Décrypteur des attentes des clients, interface entre l'interne et le marché, responsable de la commercialisation des biens et services, il est à la pointe. Il ne peut pas simplement identifier le mécontentement exprimé et doit prendre en compte le fait que ce n'est pas toujours la demande qui crée l'offre, mais parfois l'inverse. Souvent, la nouveauté crée l'envie et le besoin et contribue à stimuler la demande sur les marchés saturés.

Une étude développée par Olsson & Hult (2005)¹ met l'accent sur trois points importants dans l'obtention d'un avantage concurrentiel : 1) la mise en œuvre réussie de la stratégie marketing est nécessaire pour des performances supérieures, 2) le marketing joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de la stratégie et 3) le rôle du marketing dans la mise en œuvre dépend de la stratégie spécifique adoptée.

À ce titre, le lancement de nouveaux produits sur la base de l'innovation est considéré comme l'une des options stratégiques les plus importantes visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise, car elle est vue telle une source de croissance privilégiée pour les entreprises, et

¹ Olsson, E.M.S. & Hult, M.G.T. *The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior*. Journal of Marketing, Performance Implication of Fit, 2005, P. 69.

son importance apparaît en introduisant ce qui est nouveau, permettant d'atteindre une certaine supériorité sur ses concurrents, cette valeur supérieure est hautement subjective et réside uniquement dans l'esprit des clients, ainsi garantit sa survie et sa croissance dans un environnement en mutation, notamment avec l'évolution rapide des attentes du marché et l'émergence constante de nouvelles technologies.

Dans ce cadre, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover plus, plus vite, mieux et à moindre coût, au risque de rester piégées dans des produits et des modèles économiques classiques. La faillite de Kodak et l'acquisition de Nokia ont laissé une marque profonde dans les esprits, mettant en évidence qu'aucun géant n'est à l'abri. GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazone) plus Samsung sont cités comme exemple de réussite dans tous les secteurs. Selon une étude mondiale du BCG, 75% des dirigeants considèrent l'innovation comme l'une de leurs trois principales priorités et 61% y consacrent plus de budgets qu'en 2013².

Toute entreprise existante cherche à obtenir un avantage concurrentiel et de se doter d'un marketing performant. Ainsi, le cas pour les entreprises Algériennes, où la concurrence entre eux à obliger les responsables à améliorer leurs capacités marketing.

La portée de cette recherche concerne les PME Algérienne. Ceci est intéressant à mener face à la concurrence avec les produits importés d'autre pays européens et asiatiques. La tendance au développement des activités de marketing montre également une tendance au changement, de sorte que les PME ont encore besoin de se développer vers un marché de plus en plus mondialisé par la création d'un avantage concurrentiel et l'adoption de technologies (benbekhti, 2013)³. Le rôle des responsables marketing à l'échelle des PME est toujours nécessaire pour encourager et créer les capacités marketing.

1. Problématique

Dans cette perspective, compte tenu de l'importance précitée du développement produit et de la dimension stratégique qui en est devenue caractéristique, Nous avons soulevé la question suivante sur laquelle porte notre recherche :

² LE NAGARD-ASSAYAG, Emmanuelle, MANCEAU, Delphine et MORIN DELERM, Sophie, *Le marketing de l'innovation : concevoir et lancer de nouveaux produits et services*, 3^e Ed. DUNOD, Paris, 2015, p.1.

³ Benbekhti Oussama, *L'avantage concurrentiel et la performance à l'export des PME Algériennes cas : PME de la wilaya de Tlemcen*, mémoire de Magister en Sciences Economiques, Oran, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, 2013.

« Le lancement d'un nouveau produit contribue-t-il dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour les PME industrielles Algériennes? »

2. Hypothèses de l'étude

Les hypothèses que nous avons retenues comme base et point de départ pour répondre à la question du sujet de la recherche étaient les suivantes :

H1 : l'innovation produit a un effet positif sur le lancement d'un nouveau produit dans la PME industrielle Algérienne.

H2 : L'innovation produit a un effet positif sur les avantages concurrentiels des PME industrielles Algériennes.

H3 : le lancement d'un nouveau produit procure un avantage concurrentiel à la PME industrielle Algérienne.

3. L'importance de l'étude

Le sujet de la stratégie d'introduction d'un nouveau produit sur le marché pour obtenir un avantage concurrentiel joue un grand rôle pour l'entreprise car la plupart des entreprises opèrent dans un environnement de travail caractérisé par une concurrence intense et un changement constant des conditions environnantes, en particulier l'évolution des conditions du marché et les besoins et désirs des clients qui obligent l'entreprise à travailler pour découvrir et introduire de nouveaux produits qui lui permettront d'atteindre le leadership, la survie et un avantage concurrentiel.

4. Objectifs de la recherche

Notre objectif en traitant ce sujet se présente comme une tentative d'atteindre les points suivants:

- Identifier les objectifs de la stratégie marketing et son rôle dans la réalisation des objectifs des entreprises.
- Tenter d'éclairer le lancement de nouveaux produits comme source d'avantage concurrentiel, étant donné que la survie et la pérennité de l'entreprise sur le marché en dépend.
- Mettre en évidence le rôle des nouveaux produits basés sur l'innovation dans la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, qui est devenu plus qu'une nécessité dans les entreprises.

5. Raisons du choix de sujet

Les motifs qui nous ont amenés à aborder exclusivement cette question peuvent être résumés comme suit :

- L'importance actuelle et future du sujet de l'étude, car la survie et la pérennité de l'entreprise sur le marché l'obligent à chercher des moyens pour développer ses produits.
- Mise en exergue les activités de certaines entreprises industrielles algériennes, et diagnostiquer leurs activités dans le développement de leurs produits pour préserver leurs avantages concurrentiels.
- La manifestation d'intérêt pour ce sujet est devenue la responsabilité de la communauté scientifique des professeurs, experts et étudiants afin de souligner son importance dans la réussite des organisations.
- De plus, les raisons personnelles suivantes ont également pesé sur le choix de ce thème :
 - Premièrement, la motivation principale est en vertu de notre spécialité dans des études du domaine de management stratégique.
 - Deuxièmement, Intérêt personnel pour les questions liées aux ressources de développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
 - Troisièmement, la passion de découvrir tout ce qui est nouveau et de savoir comment se déroule un lancement de produit, en ayant une curiosité pour les stratégies pour remporter la concurrence.

6. Limites de l'étude

Compte tenu de l'ampleur du thème choisi et la multitude des informations qu'il contient, notre étude se limite à ce qu'est la stratégie marketing et comment choisir une stratégie marketing basée sur l'innovation produit afin d'introduire un nouveau produit sur le marché qui nous permet d'acquérir un avantage concurrentiel. De même, l'étude empirique de cette recherche ne concerne que les PME industrielles, le manque de moyens d'accessibilité à toutes les entreprises des différents secteurs ne permet pas leur inclusion.

7. Méthodologie et structure de recherche

Dans le contexte d'essayer d'apporter des réponses à la question formulée, et suivant la nature du thème choisi, il est nécessaire d'examiner la littérature autour de la question de lancement d'une nouvelle offre, dans une optique de management stratégique pour cerner ce concept, ses stratégies et son caractère processuel, en d'autres termes en tant que démarche, et

surtout pour une compréhension plus approfondie du sujet qui permet l'identification des liens lancement d'une nouvelle offre et avantage concurrentiel.

Par ailleurs, une approche descriptive et analytique en appui sur une étude exploratoire auprès des PME Algériennes visant la vérification des hypothèses que nous avons pu développer semble plus pertinente.

Ainsi cette recherche se divise en quatre chapitres, chacun d'eux comprend trois sections.

Dans le premier chapitre, nous traiterons le cadre théorique de l'avantage concurrentiel, où nous allons définir la notion d' « avantage concurrentiel », puis mentionner ses principaux déterminants, ses types, ses sources et les stratégies concurrentielles à adopter.

Le deuxième chapitre s'articulera autour de la démarche marketing de lancement d'un nouveau produit, qui comprend l'étude de marché, le marketing stratégique et le marketing opérationnel, où nous discuterons de chacun et expliquerons le rôle et l'utilité de chacun d'entre eux dans la réalisation d'une stratégie marketing réussie et performante.

Le troisième chapitre portera sur les stratégies de lancement d'un nouveau produit dont l'innovation fait partie, ainsi que des généralités sur l'offre seront fournies, et enfin une illustration des étapes du processus de lancement d'un nouveau produit sera présentée.

Quant au dernier chapitre, consacré à l'étude empirique, c'est à dire à l'explication de la méthodologie de recherche, les outils utilisés pour la collecte des données et leurs analyses, et les résultats auxquels nous nous sommes parvenu lors de cette étude.

Chapitre I.
Cadre théorique de l'avantage
concurrentiel

Introduction

La plupart des entreprises opèrent dans un contexte de concurrence intense et d'environnement hostile dû aux changements de circonstances et notamment ceux des marchés et des besoins des clients, ce contexte constitue donc un enjeu majeur à surmonter et une opportunité pour progresser, de ce fait une entreprise qui souhaite être leader devrait adopter une approche stratégique basée sur le développement de produits que ce soit en lançant de nouveaux en améliorant ceux existants que ce soit dans le domaine des produits ou des opérations, ce qui contribuera à trouver et à créer de la richesse et des profits, à créer de la valeur que le client désire avoir et le moyen efficace de créer un avantage concurrentiel durable, défendable et identifiable, qui permet la pérennité.

L'objet de ce chapitre est de décrire le concept d'avantage concurrentiel, les outils du diagnostic et comment l'obtenir, à travers ces trois sections :

- ✓ **Section1. Approche conceptuelle de l'avantage concurrentiel**
- ✓ **Section2. l'analyse stratégique et les outils du diagnostic**
- ✓ **Section3. Acquisition d'un avantage concurrentiel**

Section 1. Approche conceptuelle de l'avantage concurrentiel

Dans un environnement changeant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les changements de techniques et de besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, de nouvelles règles du jeu concurrentiel se mettent en place et la compétitivité s'impose à toute entreprise en tant que objectif à atteindre pour assurer sa continuité et sa survie.

A cette fin, les entreprises cherchent à obtenir un avantage concurrentiel sur d'autres entreprises opérant dans la même activité, en exploitant leurs différentes capacités et ressources pour se différencier.

1 La compétitivité

La revue de la littérature traitant ce concept, révèle l'absence d'une définition unique du terme car Le concept de compétitivité diffère selon l'objet de la discussion s'il s'agit de l'entreprise, du secteur ou de l'État compétitif, au niveau de l'entreprise signifie continuer à gagner une plus grande part du marché local et international, et il diffère quand on parle de la compétitivité du secteur, qui représente un groupe d'entreprises opérant pour une industrie spécifique, et diffère de la compétitivité de l'État qui vise à atteindre un taux élevé et durable de PIB.

Compte tenu de la diversité des définitions proposées par les chercheurs, un ensemble de citations a été examiné et présenté comme suit:

Selon A.BIENAYME « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels ».

Selon Spitezki (1995): « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs »⁴.

Par ailleurs, d'après M. Porter, « chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrect. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »⁵.

De ce qui précède, nous pouvons dire que la compétitivité est la capacité à fournir des biens et services au consommateur, à atteindre des taux de croissance élevés en fournissant ces produits

⁴ SPITEZKI Henri, *la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, Ed economica, 1995, P.53

⁵ Porter M., *the Competitive Advantage of Nations*, the Free Press, New York, 1990.

au bon moment, avec un bon prix et de manière plus efficace et efficiente que les autres concurrents sur le marché

2 La notion d'avantage concurrentiel

Le concept d'avantage concurrentiel est une véritable révolution dans le monde de management, car il représente le fondement de base sur lequel se basent les performances des entreprises, et il est rare qu'elles aient un avantage concurrentiel à tous les niveaux et dans tous les domaines par rapport à d'autres concurrents. Le rôle critique que joue l'avantage concurrentiel dans la vie d'une entreprise recommande l'importance de connaître son concept et ses différentes dimensions.

2.1 Définition

Selon Porter⁶ l'avantage concurrentiel est « la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer ».

C'est tout ce qui permet à l'entreprise d'être plus performante que ses concurrents, comme l'avantage de coût, si l'entreprise propose le même produit que ses concurrents à moindre coût, elle peut le vendre à un prix inférieur à ses concurrents, de même un avantage de différenciation où l'entreprise propose le même produit que ses concurrents mais avec des caractéristiques supplémentaires qui attirent les clients.

Il peut être défini étant : « l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats »⁷.

Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de différentes natures, se rapporter au produit lui-même, aux services essentiels ou additionnés qui accompagnent ce produit, ou aux procédés de production, de distribution ou de vente spécifiques au produit ou à l'entreprise.

Cette supériorité, lorsqu'elle existe, est donc une relative supériorité établie par une référence au concurrent le mieux positionné sur le segment de marché.

De ce qui précède, nous pouvons dire que l'avantage concurrentiel est l'élément qui permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents, et ce grâce à l'utilisation optimale des capacités et des ressources techniques, matérielles, financières et organisationnelles, en plus des compétences, des connaissances et des autres capacités dont l'entreprise bénéficie.

⁶ Porter. M, *l'avantage concurrentiel*, Edition DUNOD, Paris ,1986

⁷ Jean-Jacques, Lambin Chantal de Moerloose, *Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation-marché*, 7^e Ed DUNOD, Paris, 2008, P.250.

L'identification de l'AC se fait par un diagnostic stratégique qui permet d'examiner les différentes fonctions et leurs interactions puis de mettre en évidence les éléments par lesquels l'entreprise peut se différencier de ses concurrents; ces éléments peuvent provenir:

- De produit : un produit qui répond le mieux aux attentes des clients et qui leur offre une valeur ajoutée supérieures à celles des produits concurrents en matière de crédibilité et notoriété, exemple : iPad proposé par Apple.
- Du marché: dans un marché porteur, l'entreprise peut se développer, en ayant un positionnement avantageux et en proposant un produit de bonne qualité à un prix abordable pour augmenter sa rentabilité (maîtrise des coûts).
- De la Technologie: la maîtrise des TIC permet à l'entreprise d'avoir un AC en proposant de nouveaux produits, en fidélisant les clients, en réduisant les coûts de production, voire en étant le seul à fournir un produit type.

2.2 Les Caractéristiques de l'avantage concurrentiel

Les caractéristiques d'un avantage concurrentiel sont censées être comprises dans une perspective claire, globale et continue, et ces caractéristiques se concrétisent comme suit:

- Il repose sur une différence et non sur une similitude: autrement dit, l'entreprise ne peut pas avoir un avantage concurrentiel en simulant et en imitant d'autres entreprises, mais doit plutôt créer ses propres caractéristiques et avantages par rapport à ses concurrents.
- Fondé sur le long terme ; car il permet de saisir les opportunités dans le futur.
- Il est souvent géographiquement concentré.

Pour que l'avantage concurrentiel soit efficace, il repose sur les conditions suivantes⁸:

- Identifiable et Crucial: dans le sens qu'il permet à l'entreprise de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents.
- Durable : dans le sens qu'il peut durer dans le temps.
- Défendable : ce qui signifie qu'il est difficile de l'imiter, de le simuler ou de l'annuler par un concurrent.

Afin d'assurer l'efficacité de l'avantage concurrentiel, ces conditions doivent être combinées, parce que chaque condition dépend de l'autre, où la condition d'être identifiable dépend de l'état de durabilité et ceci à condition qu'il soit défendable, comment peut-il durer alors qu'il est fragile et peut être aboli, et comment il peut être crucial et il dure longtemps.

⁸ Gérard Garibaldi, *analyse stratégique*, 3^e Ed organisation Eyrolles, paris, P.119.

2.3 L'importance de l'avantage concurrentiel

L'importance de l'avantage concurrentiel réside dans les éléments suivants:

- Une expérience précieuse pour les clients qui répond à leurs besoins et assure leur fidélité, et soutient et améliore la réputation et l'image de l'entreprise dans leurs esprits.
- Permet une distinction stratégique par rapport aux concurrents dans les biens et services fournis aux clients, avec la possibilité de se distinguer dans les ressources, les compétences et les stratégies adoptées dans un environnement hautement compétitif.
- Permet à l'entreprise de réaliser une part de marché ainsi qu'une rentabilité élevée pour garder sa place sur le marché.

A cet effet, L'avantage concurrentiel est ce concept stratégique qui reflète la bonne et cohérente position concurrentielle d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents, qui se manifeste sous la forme d'offrir des produits aux caractéristiques uniques pour lesquels le client est prêt à payer plus, ou à offrir des produits qui ne sont pas moins précieux que les produits des concurrents aux prix les plus bas, afin d'assurer la fidélité de la clientèle, d'augmenter la PDM et de maximiser la rentabilité à long terme.

3 Les dimensions de l'avantage concurrentiel

Pour obtenir l'avantage concurrentiel, il est nécessaire d'optimiser les capacités et les ressources que l'entreprise possède afin de pouvoir surmonter ses concurrents, et sa réalisation est liée à deux dimensions fondamentales: la valeur perçue du client et la capacité de l'entreprise à se différencier:

1- La valeur perçue du client⁹ : La bonne exploitation des différentes capacités permet aux entreprises d'améliorer la valeur que le client perçoit pour les biens et services qu'elles fournissent, ce qui contribue à leur créer un avantage concurrentiel, et ce dernier est atteint si les clients se rendent compte qu'ils obtiennent une valeur plus élevée de cette entreprise par rapport à ses concurrents.

2- La différenciation¹⁰ : Un avantage concurrentiel peut également être obtenu en offrant un bien ou un service dont les concurrents ne peuvent pas facilement copier ou imiter, et il existe plusieurs sources de différenciation, les plus importantes étant les ressources financières et humaines et la capacité organisationnelle. Quant aux ressources financières, l'entreprise peut se différencier en obtenant un financement pour ses besoins à condition de produire des biens et services à un prix inférieur à ses concurrents. En ce qui concerne les ressources matérielles, qui

⁹ M. Porter, *competitive advantage creating and sustaining superior performance*, New York, 1998. P.130.

¹⁰ Ibid. P.150.

comprennent l'équipement et la technologie, c'est grâce à l'exploitation de ces ressources qu'un bien ou un service peut être fourni d'une manière différente et distincte des autres entreprises. Les ressources humaines représentent la troisième source de différenciation qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel, car de nombreuses entreprises ont leur propre vision du succès, principalement en raison de leurs compétences et de leurs ressources humaines, tandis que la quatrième source est les opportunités réglementaires, qui se réfèrent à la capacité de l'entreprise pour gérer ses systèmes et le personnel présents afin de répondre aux besoins de leurs clients.

4 Les Types de l'avantage concurrentiel

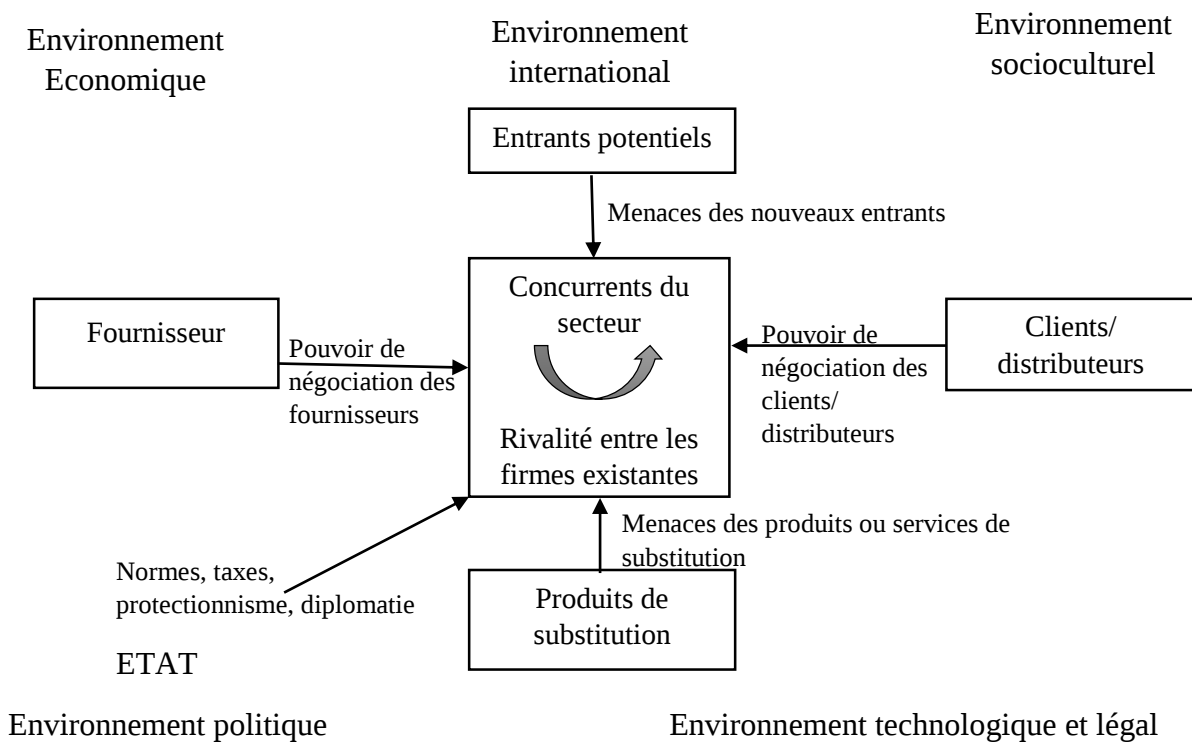
La classification de l'avantage concurrentiel se rapporte à deux types qui ont été définis par M. Porter¹¹:

- A. L'Avantage de coût (*Advantage Cost*):** Le coût joue un rôle important en tant qu'arme concurrentielle, il n'est pas possible de déterminer des prix compétitifs sans contrôle constant des coûts, de sorte que de nombreuses entreprises compétitives visent à être le leader ou le pionnier dans la réduction des coûts entre leurs concurrents dans la même industrie ou activité, l'entreprise peut acquérir un avantage de coût si elle est en mesure d'effectuer ses activités de production de valeur à des coûts cumulés inférieurs à ceux atteints par ses concurrents.
- B. L'avantage de différenciation :** L'entreprise se distingue de ses concurrents si elle acquiert la possession de propriétés uniques, appelées facteurs d'unicité, qui rendent le client attaché à elle. Ces facteurs peuvent être d'origine multiple : les choix stratégique, le timing, la location, etc.

5 Le modèle de Michael Porter et l'avantage concurrentiel

C'est un modèle proposé par M. Porter d'où il tire son nom "le modèle des cinq forces de Porter", qui permet de comprendre la dynamique concurrentielle d'un secteur. Selon lui, la concurrence dans n'importe quelle industrie n'est que le résultat de cinq forces concurrentielles, comme le montre la figure (figure 1.1.), à partir desquelles les entreprises d'un même secteur d'activité doivent développer des avantages concurrentiels, ce modèle leur permet d'évaluer et d'expliquer les avantages concurrentiels, d'accéder à différentes veilles stratégiques et se protéger contre les menaces qui entourent l'environnement de l'entreprise.

¹¹ M. Porter, *competitive advantage creating and sustaining superior performance* (1998), Op.cit. L'essentiel des chapitres 3 ET 4.

Figure 1.1. Le modèle des cinq forces de Porter

Source : Porter M., *Avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, ED DUNOD, 1999, P.17.

Se référer à ce schéma nous permet d'identifier cinq menaces auxquelles l'entreprise peut être confrontée, une brève définition de chaque élément comme suit :

1) la menace des nouveaux entrants : L'analyse de la structure du secteur selon "Porter" ne se limite pas aux concurrents réellement présents dans celui-ci et à la recherche d'un avantage concurrentiel, mais s'étend plutôt aux concurrents potentiels entrant sur le marché qui ne peuvent être ignorés car il est probable qu'ils ont de nouvelles capacités et de nouvelles ressources qualitatives avec la volonté de gagner des parts de marché.

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend de la nature des obstacles (Barrières d'entrées) qui empêchent l'entrée dans l'environnement concurrentiel et de la réaction à laquelle ces nouveaux entrants peuvent être exposés par les concurrents existants.

2) La menace des produits de substitution : la substitution signifie le remplacement d'un bien ou d'un service existant par un autre qui sert au même usage à un prix compétitif, les produits de substitution les plus dangereux sont ceux qui conduisent à la disparition complète du produit d'origine, Ces produits de remplacement ne peuvent que renforcer la limite à laquelle se heurte la rentabilité puisque la vague d'expansion a été tempéré par ces produits dans la capacité à augmenter les prix.

3) pouvoir de négociation des fournisseurs : Situés en amont, même s'ils ne sont pas des fournisseurs directs, leur pouvoir est renforcé par l'octroi d'un pouvoir de négociation vis-à-vis des organisations d'un secteur en menaçant d'augmenter les prix ou de réduire la qualité des produits achetés. Les fournisseurs peuvent exercer leur pouvoir si l'ensemble de conditions pour ce faire est prévalable, et qui peuvent être résumées comme suit:

- L'existence de peu d'alternatives (produit substituable difficile à trouver) pour le produit qu'ils vendent compte tenu du fait qu'il est important pour l'entreprise acheteuse notamment pour se différencier.
- L'industrie à laquelle appartient l'entreprise acheteuse n'est pas un client important pour les fournisseurs, ce qui les rend moins enclins à réduire les prix et à améliorer la qualité (faible poids du secteur).
- Produit de fournisseurs différencié par un caractère unique, avec des coûts de transfert élevés, ce qui empêche de passer facilement d'un fournisseur à un autre.

4) Pouvoir de négociation des clients : Étant donné que les clients représentent la structure de la demande pour les produits de l'entreprise, ils cherchent toujours à obtenir des avantages tels que :

- Réduire les prix des produits achetés et augmenter la qualité en continu.
- accroître la concurrence entre les entreprises et pratiquer autant de négociations que possible

La clientèle est puissante si les conditions suivantes prévalent :

- Degré élevé de sensibilité de la demande aux variations des prix des biens et services.
- La présence de certaines entreprises pratiquant la vente directe au consommateur.
- Manque ou peu de différenciation des produits, et donc la possibilité de trouver facilement d'autres fournisseurs.
- Les clients disposent de toutes les informations relatives au bien / service, notamment sur les prix, ce qui leur confère un pouvoir de négociation, mais cela diffère selon la nature de la marchandise.

5) Intensité de la concurrence entre les entreprises existantes : La concurrence entre les producteurs au sein de l'industrie est le centre des forces qui aident à déterminer l'attractivité de cette industrie, et parmi les nombreux déterminants de la concurrence, que nous avons examinés, nous trouvons quatre facteurs importants qui déterminent le degré de cette concurrence entre les producteurs: la croissance de l'industrie, les coûts fixes, le degré de concentration et d'équilibre entre concurrents, en plus d'autres facteurs, il y a: la position de la marque sur le marché, les coûts de transfert, les barrières de sortie et autres.

Section 2. L'analyse stratégique et les outils du diagnostic

L'entreprise doit s'appuyer sur plusieurs outils d'analyse pour déterminer le cours de la stratégie dont dépend son activité sur un marché par rapport à ses concurrents et mesurer l'étendue de sa capacité à y faire face. Dans cette section, nous aborderons le concept de la démarche stratégique et les outils de diagnostic.

1 Définition de la stratégie

Selon Alfred Chandler¹² la stratégie est : « *la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts* ».

Et pour Michael Porter c'est : « *la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable* ». ¹³

Couramment connue, la stratégie est la planification, résultat d'une volonté consciente. Donc on peut dire qu'elle est un flux d'action progressif. Ces actions peuvent prendre deux formes¹⁴ :

- Les unes, sont délibérées et planifiées, appelées : stratégies délibérées.
- Les autres, sont la conséquence des circonstances ou des situations imprévues, appelées : stratégies émergentes, La combinaison entre les deux permet une stratégie réussie.

2 La démarche stratégique

Plusieurs modèles ont été conçus pour illustrer cette démarche, toute en ayant presque la même structure des étapes, donc nous pouvons dire que la démarche stratégique se réalise en quatre étapes¹⁵ :

- Le diagnostic stratégique (nous allons l'expliquer juste après).
- La définition des objectifs : la stratégie se base sur un objectif, et chacune des entreprises à des objectifs stratégiques spécifiques. Ces objectifs doivent faire preuve de cohérence avec :
 - La finalité de l'entreprise.
 - Les ressources et les compétences de l'entreprise.
 - La capacité de l'entreprise à saisir les opportunités et éviter les menaces.
 - Ainsi, sa capacité à respecter et gérer les obligations et les pressions sociales.

¹² A.D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éd Organisation, Paris, 1972

¹³ Porter M., *Plaidoyer pour un retour de la stratégie*, L'Expansion Management Review, N°84, 1997.

¹⁴ Laurence LEHMANN-ORTEGA et al. , *stratégor (french edition)*, 7^e Ed DUNOD, paris, 2016, P.749.

¹⁵ Jean Pierre Helfer et al. , *management stratégique*, 9^e Ed Vuibert, paris, 2013, PP. 41-52.

- La mise en œuvre de la stratégie : tout en prenant les décisions et en mobilisant les ressources nécessaires.
- Le contrôle stratégique : il s'agit du suivi et mesure des écarts entre ce qui a été perçu et ce qui a été conçu ; visant l'amélioration.

3 La segmentation stratégique

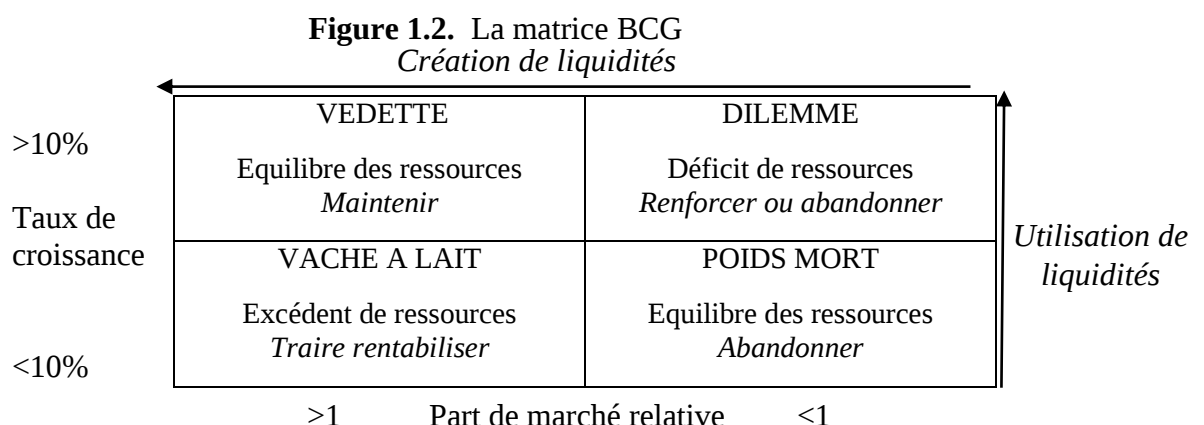
La segmentation stratégique permet de segmenter l'activité principale de l'entreprise, en sous-ensembles cohérents (en identifiant des ensembles homogènes d'activités basés sur le marché, les clients, la technologie, etc.), appelés segment stratégique ou Domaine d'Activité Stratégique (DAS), caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes. Son objectif est de permettre à l'entreprise de saisir les opportunités qui se présentent¹⁶. Elle constitue une étape primordiale de l'analyse stratégique, pour faire cette analyse, il existe plusieurs méthodes à savoir :

3.1 La matrice BCG¹⁷

Cette matrice a été proposée par le Boston Consulting Group la fin des années 1960, d'où son nom était associé au nom du groupe (BCG), un outil largement utilisé, permet aux dirigeants de gérer et diversifier leur portefeuille de produit, de prendre les bonnes décisions et d'effectuer les choix stratégiques les plus appropriés. Ce modèle est basé sur deux dimensions principales :

- Le taux de croissance du marché qui permet de mesurer l'ampleur du secteur.
- La PDM relative qui représente le rapport entre les PDM de l'entreprise.

Une illustration de cette matrice est présentée ci-dessous (Figure 1.2.) :



Source: BOJIN J. Et SCHOETIL JM., *l'essentiel de la stratégie*, Ed Eyrolles, Paris, 2012, P.276.

¹⁶ Laurence LEHMANN-ORTEGA et al. , Op.cit. , P.564.

¹⁷ Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETIL, *l'essentiel de la stratégie*, Ed Eyrolles, Paris, 2012, P.275.

Plus la croissance du marché est forte, plus l'activité consomme de liquidité (investies en communication, R&D, etc.). En parallèle, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité génère de liquidité (hypothèse d'économie d'échelle et d'effets d'expérience permettant de bénéficier de coûts inférieurs à ceux des concurrents). Si l'on croise les deux dimensions de la matrice, quatre types d'activités se distinguent¹⁸ :

- **Les « vedettes »** : elle se caractérise par une forte position, c'est-à-dire une PDM importante et une forte croissance du marché, elle est la meilleure des positions car les chances de succès sont élevées et il est difficile pour ses concurrents de les atteindre.
- **Les « vaches à lait »** : aussi appelé unités génératrices. Les produits faisant partie de cette activité génèrent des rendements importants pour l'entreprise car ils ont une PDM assez importante.
- **Les « dilemmes »** : cette case indique que le sort des produits est inconnu et qu'il est difficile de déterminer leur avenir car ils peuvent échouer ou réussir. L'entreprise dépense donc des sommes importantes pour le personnel, l'équipement et les fournitures pour accélérer la croissance du marché, et pour que ces produits peuvent être transférés vers une meilleure position.
- **Les « poids morts »** : c'est aussi ce qu'on appelle la situation turbulente, la pire des positions au lieu du fait que les produits sont dans un état de détérioration et qu'il n'y a aucun avantage à tirer de l'investissement, ils sont généralement à la fin de leur cycle de vie.

3.2 La matrice MC KENSEY

Egalement appelée : matrice d'attractions/ actifs, prend en compte l'attractivité d'une activité, liée à son propre degré de maturité et la valeur qu'elle représente pour l'entreprise, et les actifs de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Les attraits comme les atouts sont définis par un grand nombre de critères caractérisant l'attractivité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise¹⁹.

La matrice est divisée en trois (3) zones et neuf (9) cases dans lesquelles apparaissent les prescriptions stratégiques correspondantes (figure 1.3.) :

¹⁸ Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, *Maxi Fiches De Stratégie*, Ed Dunod, Paris, 2010, P.42

¹⁹ Bertrand Giboin, *la boîte à outil de la stratégie*, Ed DUNOD, paris, 2016, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-McKinsey-307674.htm> consulté le : 15/04/2020

- 1- Les produits situés dans le coin inférieur en gris : signifie que les produits qui s'y trouvent ou les DAS sont dans une position appropriée.
- 2- Les produits situés au centre en blanc : signifie qu'ils sont dans un état abstrus.
- 3- Les produits situés dans le coin rose de la matrice : signifie que les produits ou les DAS sont en position de force et dominant le marché.

Figure 1.3. La matrice MC KINSEY

		ATTRAIT DU MARCHÉ		
ATOUT D'ENTREPRISE	Fort	Fort	Moyen	Faible
		Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Faible	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson / désinvestissement	Moisson / désinvestissement

Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, *Maxi Fiches De Stratégie*, Dunod, Paris, 2010, P.42.

4 Le diagnostic stratégique

L'analyse stratégique ou diagnostic regroupe l'ensemble des méthodes et outils permettant de comprendre dans quelle situation se trouve l'entreprise par rapport à son environnement et quels atouts elle dispose en termes de ressources et de compétences²⁰.

Le diagnostic stratégique est la composante rationnelle du processus de décision qui doit conduire à formuler les choix à long terme de l'entreprise. Il a comme objectifs :

- ✓ Base du choix stratégique.
- ✓ Vise à obtenir un avantage concurrentiel.

On distingue :

- **Diagnostic externe** : permet d'identifier les menaces et les opportunités, sur la base d'une analyse de l'environnement d'activité de l'entreprise et les échecs auxquels l'entreprise peut faire face. Les éléments de diagnostics peuvent concerner : Les tendances technologiques, économiques, culturelles, etc., La taille et la structure de marché, Le volume de vente, L'attitude des consommateurs, Position concurrentielle actuelle, Stratégie des concurrents, etc.

²⁰ Gerry Johnson et al, *stratégie*, 10^e Ed Pearson, France, 2014, P.11.

- **Diagnostic interne** : permet d'identifier les forces et les faiblesses, sur la base d'une analyse des performances de l'entreprise et de l'évaluation des ressources à sa disposition.

4.1 La matrice SWOT²¹

Dans ce contexte, la matrice SWOT est l'outil classique utilisé pour analyser les DAS, il est le résultat d'un diagnostic réalisé dans les deux sens (interne et externe), sur lequel les responsables peuvent formuler les options stratégiques qui s'offrent à eux.

La matrice SWOT est là pour objectifs de synthétiser dans un même tableau les opportunités et menaces générées par l'environnement face aux forces et faiblesses de l'entreprise (tableau 1.1).

Tableau 1.1. Présentation de la matrice SWOT

Forces (strengths) Ce sont les ressources et les compétences que possède l'entreprise qu'elle peut utiliser de manière positive, ce qui la rend supérieure à ses concurrents ; lui confère un avantage concurrentiel.	Opportunités (opportunities) Les domaines ou événements susceptibles de se produire, maintenant ou à l'avenir, sur le marché que l'entreprise peut investir pour atteindre ses objectifs, et les opportunités sont souvent mesurées par le rendement en espèce, la valeur ajoutée ou la PDM obtenue.
Menaces (threats) Les facteurs qui empêchent l'entreprise d'atteindre ses objectifs de la manière qu'elle recherche et qui ont un impact négatif sur son activité.	Faiblesse (weaknesses) C'est le manque de capacité qui ne permet pas à l'entreprise d'atteindre ce qu'elle cherche à réaliser par rapport à ses concurrents.

Source : établi par l'auteur, d'après Gerry Johnson et al, *stratégie*, 10^e Ed Pearson, France, P.110.

4.2 L'analyse PESTEL

La méthode PESTEL est un outil complémentaire qui vise à clarifier l'analyse de l'environnement en le divisant en six domaines : Politique, Economique, Sociale, Technologique, Environnemental, Légal.

La méthode PESTEL permet au responsable d'identifier l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter durablement l'activité de l'entreprise ; appelé « les influences clés de l'environnement », le tableau ci-dessous (tableau 1.2) fournit une liste de contrôle des éléments à prendre en considération. Toutefois, les facteurs figurant dans cette liste ne doivent pas nécessairement être présents dans l'environnement d'une entreprise. Certains facteurs sont décisifs, tandis que d'autres sont insignifiants.

²¹ Gerry Johnson et al, Op.cit., P.110.

La procédure est simple : collecter les informations puis les identifier et les hiérarchiser en fonction de leur signification environnementale.

Tableau 1.2. L'analyse PESTEL

P : politique	E : économie	S : sociale
Stabilité gouvernement Corruption Fiscalité / Réglementation Liberté de la presse Force syndicales Règles concurrence Participation des électeurs Niveau des subventions ...	Taux de croissance Taux d'intérêt Taux d'inflation Taux de change Crédit Revenu disponible Niveau dépense Evolution du PIB...	Taille population Taux de natalité/ mortalité Espérance de vie Répartition de richesse Classes sociales Revenu / habitant Modes de vie Santé/ Education...
T : technologie	E : environnement	L : légal
Automatisation Activité de R&D /Innovation Changement technologique Accès nouvelles technologies Conscience technologique Infrastructure Internet Infrastructure communication Cycle de vie de la technologie	Météo / Climat Politiques environnementales Changement climatique Pollution / Recyclage Produits verts Energies renouvelables	Discrimination Lois antitrust Droit du travail Protection consommateurs Droit d'auteur & brevets Lois santé & sécurité Lois sur l'éducation Protection des données

Source : Axel Lefebvre, L'analyse PESTEL (2020), <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-pestel> , consulté le : 16/04/2020.

5 La formulation des options stratégiques

Une fois le diagnostic établi, à partir des matrices obtenues, l'entreprise doit choisir la stratégie la plus appropriée à ses activités, ces stratégies sont au nombre de trois :

- **Stratégie de maintien** : comme son nom l'indique, elle consiste à conserver la stratégie de base, ne pas viser d'autres marchés en gardant le même produit.

- **Stratégie d'abandon**²² : il s'agit de se retirer du marché, tout en essayant de rentabiliser au maximum les investissements.

- **Stratégie de croissance**²³ : l'entreprise cherche à se développer, à augmenter sa part de marché et à réaliser des profits importants. L'entreprise peut choisir :

1- Croissance intensive : il s'agit d'une croissance basée sur l'activité principale de l'entreprise ; pénétration de nouveaux marchés ou l'extension des produits.

²² Jean Pierre Herlfer et al. Op.it. P.284.

²³ Ibid. P.278.

Figure 1.4. La matrice d'ANSOFF

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Nouveaux	A) Pénétration de marché	B) Nouveaux produits et services
	Existants	C) Développement de marché	D) Diversification

Source : adapté d'I. Ansoff et E. McDonnell, *Stratégie De Développement De L'entreprise*, Ed Organisation, Paris, 1989.

- ✓ Pénétration de marché (A) : accroître la diffusion des produits existants et renforcer le positionnement sur les marchés existants, comme réponse aux concurrents.
 - ✓ Nouveaux produits et services (B) : introduire des nouvelles offres sur les marchés actuels
 - ✓ Développement de marché (C) : il s'agit de proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés.
- 2- Croissance par intégration : il s'agit d'une croissance par extension de l'activité principale ; intégration en amont (fournisseurs) ou en avant (distributeurs/ clients)
- 3- Croissance par diversification²⁴ : il s'agit d'une croissance hors l'activité principale (la phase (D)) ; diversification liée (horizontale ou verticale), non liée (conglomérat).

²⁴ Gerry Johnson et al. Op.cit., P.281.

Section 3. Acquisition d'un avantage concurrentiel

Dans cette section, nous allons présenter les différentes sources qui peuvent conférer un avantage concurrentiel, ainsi nous allons déterminer les stratégies de base dites génériques qui permettent son acquisition, comment le maintenir le plus longtemps possible et enfin l'apport de la chaîne de valeur comme un outil qui mettra en lumière un certain nombre de mécanismes liés à l'avantage concurrentiel.

1 Les sources de l'avantage concurrentiel

Les entreprises cherchent toujours à obtenir des avantages compétitifs dans le secteur d'activité qu'elles exercent. C'est ce qui les oblige à préparer et à renforcer leurs capacités et leurs moyens en recherchant continuellement des sources de force et de soutien qui comprennent ces avantages et en les plaçant dans une bonne position concurrentielle sur le marché, étant donné que les sources de l'avantage concurrentiel sont devenues multiples et complexes. En raison d'accélération d'évolution ou des changements dynamiques de l'environnement.

L'examen de la littérature traitant les sources de l'avantage concurrentiel révèle l'existence de six sources fondamentales, qui sont interdépendantes ; où l'une affecte l'autre :

- L'innovation²⁵ : le nombre croissant des entreprises qui se manifestent, qui s'est accompagnée d'une explosion de la concurrence aux niveaux national et mondial, a conduit à une escalade de l'intérêt des entreprises pour l'innovation et la concentration sur ce domaine, car la capacité à innover est devenue une source renouvelable d'avantage concurrentiel.

Dans ces conditions concurrentielles, l'innovation ne se limite plus aux grandes entreprises qui y voient comme un processus de pénétration (c'est-à-dire des progrès soudains qui changent le secteur, le marché et le produit), mais plutôt aux moyennes et petites entreprises, qui voient l'innovation comme un concept d'amélioration.

- L'efficacité et l'efficience²⁶ : L'efficience s'incarne dans l'utilisation optimale des ressources disponibles et est mesurée par la quantité d'inputs utilisée pour produire des outputs spécifiques, vu que l'entreprise est une unité de transformation des intrants en extrants, de sorte que les intrants sont les principaux facteurs de production à partir de la main d'œuvre, du matériel, etc., tandis que les extrants sont les biens et les services résultant de cette transformation.

²⁵ Christine Wimschneider, Alexander Brem & Maximilian Anton Maier, *Innovation as a source of competitive advantage*, European Journal of Innovation Management, vol. 19 N°1, janvier 2016, PP. 133-148.

²⁶ Joan Mileski & Uche Nwabueze, *Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment*, Journal of International Studies, vol.11 N°1, décembre 2017, P.54.

Plus l'entreprise est efficiente et efficace Plus la quantité d'intrants requise pour produire certains extrants est petite, alors l'entreprise se caractérise par des coûts inférieurs si elle atteint des efficacités élevées par rapport à ses concurrents, ce qui lui confère des avantages compétitifs.

- La qualité²⁷ : Les entreprises ont un intérêt accru pour répondre aux désirs des consommateurs et assurer leur satisfaction, car de nos jours on constate que le prix n'est plus le facteur moteur du comportement des consommateurs, mais plutôt la qualité qui est devenue sa première préoccupation et la valeur qu'il cherche à obtenir, c'est ce qui a obligé les entreprises à proposer des produits de haute qualité quand elles souhaitent rester en concurrence, aussi le renforcement de la réputation grâce à la qualité lui donne la possibilité d'imposer un prix élevé. De plus travailler sur l'intégrité du processus de production et sa perfection (zéro défaut) soutient et augmente l'efficacité, ce qui réduit les coûts.

Un produit de qualité est obtenu en utilisant de nouvelles technologies et des opérations améliorées grâce à une bonne gestion et une bonne formation.

- Le temps : actuellement, le temps est un si précieux facteur, que ce soit dans la gestion de la production ou la gestion de la prestation de services, représente un avantage concurrentiel plus important qu'il était autres fois (dans le passé) ; capturer des clients plus rapidement (en si peu de temps) que ses concurrents est un avantage concurrentiel.
- Le savoir²⁸ : Il comprend les informations techniques et les nouvelles connaissances sur l'activité de l'entreprise qui peuvent provenir de centres de recherche par exemple, l'entreprise peut également les produire en résolvant ses problèmes d'organisation et de productivité, par conséquent ces connaissances contribuent à enrichir en permanence les capacités créatives (Knowledge Management), ce qui permet de créer des avantages compétitifs critiques.

Le savoir est le principal pilier de la fonction R&D, car c'est l'outil pour garder une longueur d'avance sur les concurrents et renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. L'apport du savoir ne se limite pas à la fonction R&D, mais est liée à toutes les fonctions de l'entreprise telles que le marketing, la finance, la comptabilité ... etc.

²⁷ Hind Alghamdi et Christian Bach, quality as competitive advantage, international journal of management & information technology, vol.8 N°.1, December 2013, P.1265.

²⁸ Shawn L. Berman, Jonathan Down and Charles W. L. Hill, *Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association*, Academy of Management Journal, Vol. 45, N°.1, 30 Nov 2017

- La flexibilité²⁹ : C'est la capacité de l'entreprise à présenter des niveaux différents et divers sur le marché cible, et la flexibilité peut être révélée par deux domaines principaux:
 - La capacité de l'entreprise à suivre les évolutions technologiques et celles de la conception des produits selon les préférences du client.
 - La capacité de l'entreprise à répondre à l'évolution du volume de production, en l'augmentant ou en le diminuant en fonction de la demande.

2 Avantage concurrentiel et les stratégies génériques

Les stratégies concurrentielles représentent le cadre qui définit les objectifs de l'entreprise en matière de fixation de prix, des coûts et de différenciation des produits et services (offre unique), ce qui lui permet de renforcer sa position concurrentielle et d'affronter ses concurrents, généralement les nouveaux besoins sont satisfaits par des nouveaux produits qui peuvent être en confrontation directe face aux produits du secteur.

Trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptés aux cinq forces de la concurrence, peuvent permettre à une firme de surclasser les autres firmes d'un secteur ³⁰:

- 1- une domination globale au niveau des coûts,
- 2- une différenciation,
- 3- une concentration de l'activité.

Figure 1.5. Les stratégies concurrentielles génériques selon Kotler

		Avantage concurrentiel	
		Bas prix	Avantage des produits et de l'image
Partie du marché servi	Marché entier	1. Stratégie de prix sur le marché entier	2. Stratégie de différenciation sur le marché entier
	Niche	3. Focus Stratégie de prix dans une niche	Stratégie de différenciation dans une niche

Source : Grunig Rudolf, Kuhn Richard, Planifier la stratégie, 1^e Ed presse polytechniques et universitaires romande, Italie, 2004, p.155.

²⁹ K. Eryesil, O. Esmen, A. Beduk, *The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance*, International Journal of Business and Economics Engineering, Vol.9, N°.10, 2015, P.3469.

³⁰ M. Porter, *competitive advantage creating and sustaining superior performance* (1998), Op.cit. PP.37-38.

2.1 Domination par les coûts

L'entreprise peut obtenir l'avantage concurrentiel que s'elle possède des activités créatrices de valeurs à un coût cumulé moins que celui des concurrents. Les sources de l'avantage par les coûts dépendent de la structure du secteur³¹.

Ce que l'on appelle les stratégies de coûts sont des stratégies qui orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordiale : la minimisation de ses coûts complets. Ces stratégies de coûts sont fondées sur le postulat suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. En d'autres termes c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel³².

2.2 La différenciation

Il s'agit d'une stratégie concurrentielle qui implique l'unicité avec des caractéristiques exceptionnelles dans le bien ou le service et d'une manière qu'il soit perçue par le consommateur comme quelque chose d'unique ou de distinctif, et est représentée dans la conception du produit (Tel que Rolls-Royce Motor cars), dans la qualité et les spécifications (Mercedes dans l'industrie automobile), les utilités ou les avantages, la technologie (Entreprise Macintosh pour la fabrication de composants matériels de précision), le service client (General Motors Corporation) et autres.

Par ailleurs cette stratégie génère toujours des taux de rentabilité élevés par rapport à la stratégie de domination par les coûts, tout en créant de meilleures barrières pour les entrants.

2.3 La concentration

La troisième stratégie est la stratégie de concentration (ou de focalisation), cette dernière étant complètement différente des deux précédentes, car elle vise principalement à répondre aux besoins d'un groupe ou d'un segment spécifique du marché (marché de niche) ; l'entreprise oriente ses efforts pour servir ces consommateurs de manière exclusive à travers une variété spécifique de produits, car cette stratégie permet de mieux comprendre et satisfaire leurs besoins spécifiques et leurs exigences particulières pour les offres qui ne peuvent être satisfaites que par des spécialistes.

En optimisant sa stratégie vis-à-vis du segment cible, l'entreprise cherche à obtenir un avantage supérieur sur ce segment en satisfaisant pleinement ses clients afin de dissuader d'éventuels entrants.

³¹ M. Porter, *competitive advantage creating and sustaining superior performance* (1998), Op.cit. P.24.

³² Chemma Nawel, le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mémoire de magister (Gestion des ressources humaines), Tlemcen université Abou Bakr Belkaid, 2011, P.52.

Une entreprise qui adopte une telle stratégie peut se concentrer sur l'un des deux variables :

- concentration basée sur les coûts, en essayant de garder les coûts les plus bas dans ce segment cible.
- concentration basée sur la différenciation ; en différenciant son offre dans ce segment cible.

Cette stratégie convient en général aux entreprises qui ne peuvent pas ou ne veulent pas servir l'ensemble du secteur.

3 Maintenir un avantage concurrentiel

Les entreprises développent de nouveaux avantages compétitifs en réalisant ou en découvrant de nouvelles et meilleures façons. Pour rivaliser, créer des améliorations et des développements continus dans plusieurs domaines. Le processus de développement de l'avantage concurrentiel est un processus continu, car l'entreprise passe d'un avantage à un autre, abandonnant l'un au détriment de l'autre, ce qui est crucial pour la concurrence et pour développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il y a plusieurs raisons, notamment³³ :

- L'émergence de nouvelles technologies.
- L'émergence ou l'évolution de nouveaux besoins des consommateurs.
- L'émergence d'un nouveau secteur dans l'industrie.
- Le changement des coûts et de disponibilité des intrants (main-d'œuvre, matières premières, transport, machines, etc.).
- Changements des réglementations gouvernementales : Il existe un autre ensemble d'indicateurs qui peuvent influencer ou modifier l'avantage concurrentiel, tels que les changements dans les normes de produits, la protection de l'environnement (contrôles environnementaux), les barrières d'entrée sur le marché, etc.

4 La contribution de la chaîne de valeur à l'amélioration de l'AC

L'entreprise doit viser le succès et la croissance, rechercher un avantage concurrentiel et toujours s'efforcer de l'améliorer. D'après Porter il est difficile voire impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si nous considérons l'entreprise dans son ensemble³⁴.

Porter a noté que l'avantage concurrentiel découle de la valeur que l'entreprise peut accorder à ses clients, qui peut prendre la forme d'un prix bas ou offrir des avantages supérieurs et distincts au produit par rapport à d'autres concurrents.

³³ Porter M., *the Competitive Advantage of Nations* (1990), Op.cit. , PP.84-85

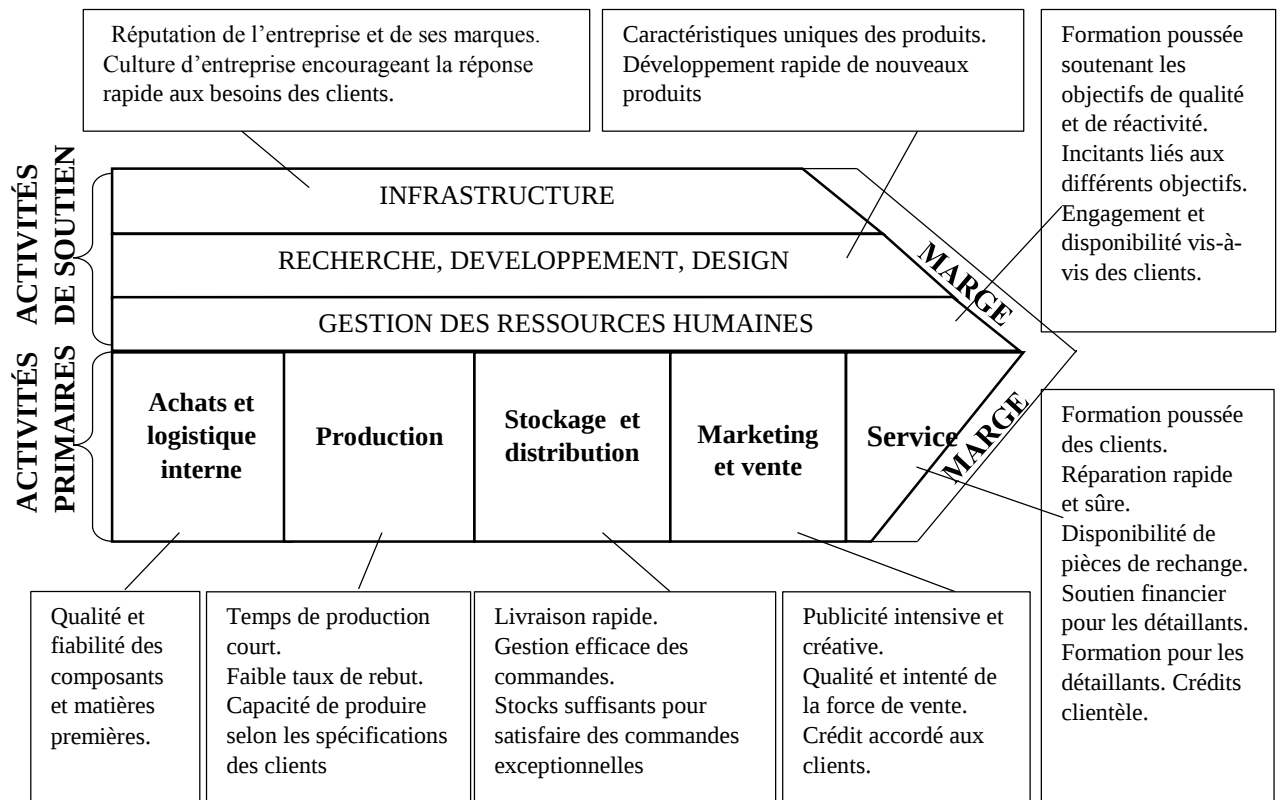
³⁴ Porter M., *competitive advantage, creating and sustaining superior performance* (1998), op.cit. P.33.

Dans cette perspective Il a développé le modèle de « la chaîne de valeur » étant un outil analytique qui aide à captiver les activités créatrices de valeur en différenciant les activités principales des activités de soutien.

Le concept stipule qu'une entreprise peut être décrite comme un ensemble d'activités menées pour la conception, la production, la commercialisation, la distribution et la promotion de ses produits. Comme le montre la figure (figure 1.6.), ces activités peuvent se diviser en deux catégories principales: les activités principales ou primaires et les activités de soutien.

La chaîne de valeur est établie de manière particulière pour chaque entreprise, en prenant en considération l'importance et la séparabilité de chacune des activités, et bien entendu de la capacité de chacune d'entre elles à permettre à l'entreprise de se différencier (une source).

Figure 1.6. La chaîne de valeur



Source : Jean-Jacques, Lambin Chantal de Moerloose, *Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation-marché*, 7^e Ed DUNOD, Paris, 2008, P.270.

À travers la figure, et à partir de ce qui précède sur le concept de chaîne de valeur, nous constatons que chaque activité exercée par l'entreprise contribue d'une manière ou d'une autre à créer de la valeur, mais chacune est à un degré différent de l'autre.

À titre d'illustration, les sources potentielles de différenciation pour les activités de base pourraient être³⁵ :

- l'approvisionnement : concerne le déplacement, la réception, le stockage des matières premières et toutes autres composantes nécessaires pour l'entreprise, tout en s'assurant de leurs qualités et fiabilités.
- La Production : concerne les activités liées à la transformation des inputs en outputs, et les activités d'accompagnement telles que: la maintenance des appareils, dont les performances contribuent de manière cohérente avec la haute qualité à la différenciation et à la réduction des coûts, et donc à la création de valeur.
- Stockage et distribution : comprend toutes les activités liées au transport, à la distribution, au stockage et à la livraison des produits semi-finis ou finis selon les quantités et les délais de commande.
- Marketing et vente : comprend les activités de promotion des produits, et tous ce qui concerne le processus de vente et de commercialisation.
- Service clients : comprend les activités qui maintiennent la valeur du produit et celles qui concerne les services après-vente

De même, pour les activités de soutien, les sources potentielles de différenciation seraient les suivantes³⁶ :

- Infrastructure : Activités liées à la planification stratégique, aux affaires juridiques des fournisseurs, à la comptabilité et à toutes les autres activités de soutien.
- Recherche et développement : Il s'agit des activités d'amélioration des produits, du développement des connaissances techniques, des procédures technologiques et des intrants pour chaque activité de la chaîne de valeur.
- Ressources humaines : Ce sont des activités nécessaires pour assurer, choisir, former et développer les individus (le personnel), et englober toutes les activités de ressources humaines qui imprègnent ces activités dans leur ensemble (la chaîne de valeur).

Certainement, il est possible que certaines activités secondaires soient essentielles pour certaines entreprises et pas pour d'autres, et sur cette base, chacune des activités principales et de soutien est une source de valeur, et l'avantage concurrentiel est obtenu grâce à l'interaction des principales activités entre elles d'une part et avec les activités secondaires d'autre part.

³⁵ Jean-Jacques, Lambin Chantal de Moerloose, Op.cit. , P.269.

³⁶ Ibid., P.270.

De ce qui précède, nous concluons qu'une entreprise est un groupe d'activités qui constituent une chaîne interconnectée (interdépendante), chaque maillon dedans contribue dans une certaine mesure à créer de la valeur et confère à l'entreprise un avantage concurrentiel, qui se manifeste par la classification des coûts des différentes activités afin de déterminer le degré de contribution de chacune à la création de valeur, en plus de localiser cette chaîne par rapport aux cinq forces de compétition (de Porter), et de déterminer la possibilité de différenciation et de compétitivité.

La maîtrise de la chaîne de valeur permet à l'entreprise de réaliser ses activités au meilleur coût, et renforce également sa distinction sur le marché en créant un avantage concurrentiel.

5 L'impact des nouveaux produits sur l'avantage concurrentiel

L'adoption d'une stratégie basée sur le développement de nouveaux produits signifie que l'entreprise essaie d'influencer les facteurs de succès et de différenciation à travers ses produits et ses méthodes de production innovantes ou améliorées, que ce soit pour améliorer la qualité ou réduire les coûts ou occuper une place distinctive voire particulière dans l'esprit du consommateur, ce qui à leurs tours influence les forces concurrentielles sur les marchés, y compris le remodelage de l'arène concurrentielle en garantissant un emplacement distinct (une différenciation) pour l'entreprise innovante ou qui lance de nouveaux produits.

5.1 L'impact des nouveaux produits et leur développement sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise :

La nouvelle économie fondée sur l'économie du savoir, la concurrence et les matériaux sur les marchés a poussé les entreprises économiques, à adopter des modes de concurrence qui dépendent de l'offre de tout ce qui est nouveau et du développement de procédés de production, tout cela afin de créer un mouvement actif dans l'industrie pour le développement en créant des opportunités pour réaliser des bénéfices et augmenter les revenus, si nous considérons le développement de produits comme une politique essayant d'influencer les facteurs de succès et de différenciation en recherchant tous ce qui est nouveaux, visant à changer la configuration actuelle des marchés qui se reflète dans la vitesse de lancement des nouveaux produits, la disparition des ceux anciens, l'émergence de nouveaux marchés, la décadence d'autres marchés, la modification de la structure des industries existantes et par conséquent l'impact sur l'environnement concurrentiel et les facteurs de concurrence sur les marchés existants.

5.1.1 Influencer les facteurs de la concurrence :

Il est clair que le développement de produits est devenu une nécessité pour l'entreprise qui cherche à se différencier et à survivre dans une concurrence rude, là où ses concurrents en

manquent, l'unicité permet à l'entreprise de se démarquer et d'atteindre une qualité élevée, en plus d'imposer des prix élevés pour ses produits ou de réduire ses coûts de manière significative, toutes ces réalisations lui permettent d'effectuer une communication continue avec les consommateurs et aussi d'influencer leur comportement d'achat pour servir les objectifs de l'entreprise.

5.1.2 Influencer les stratégies concurrentielles

Le lancement de produits donne à l'entreprise quelque chose d'unique ou de distinctif qui fait défaut aux concurrents, et si elle réussit, la différenciation peut lui permettre d'imposer un prix élevé ou de réduire le niveau des coûts en dessous du niveau des coûts de ses concurrents, de plus la tentative des concurrents d'imiter et simuler les processus de développement réussis auxquels ils réussissent si souvent, poussera l'entreprise à concentrer davantage ses innovations sur une partie spécifique de l'industrie, que ce soit sous la forme d'une approche basée sur les coûts ou la différenciation afin de parvenir à une réponse cohérente et comme prévue aux besoins des consommateurs et ainsi les servir efficacement.

5.2 L'impact de lancement de produits sur les ressources de l'entreprise

Le lancement, en plus d'être un processus qui se rapporte à des nouveautés positives concernant des produits de toutes sortes et des moyens de production, pour augmenter le niveau de productivité et la réduction des coûts, il peut aller au-delà pour affecter les différentes ressources dont dispose l'entreprise, il peut entraîner un remplacement des équipements de production ou un changement dans les emplois et les conceptions. Il convient de noter également l'importance de développer constamment les compétences, car elles sont considérées comme un facteur stratégique dans le développement des entreprises, ce qui nécessite d'identifier et de planifier les besoins de formation, ainsi que le suivi et l'évaluation pour un bon investissement dans les compétences (management des compétences).

5.3 L'impact de lancement des produits sur les forces concurrentielles

L'entrée d'un nouveau produit sur le marché provoquera inévitablement les forces concurrentielles, par sa capacité à

- augmenter l'intensité de la concurrence dans le secteur,
- l'impact des caractéristiques du nouveau produit sur le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs,
- les caractéristiques et la robustesse du nouveau produit et la possibilité de sa substitution par d'autres offres.
- attirer ou empêcher les nouveaux producteurs d'entrer dans l'industrie.

Conclusion

Les changements économiques et technologiques (TIC) ont clairement affecté la structure concurrentielle, en plus de l'égalité des chances. Le concept d'avantage concurrentiel a acquis une grande importance dans la littérature de la pensée managériale et stratégique, où la plupart des définitions soulignent que ce concept est basé sur la capacité d'une entreprise à produire et à fournir des produits distincts du reste des concurrents, grâce à une utilisation optimale des ressources disponibles. Les entreprises peuvent obtenir cet avantage grâce à plusieurs facteurs et quelle que soit la stratégie qu'elle adopte pour y parvenir.

L'acquisition d'un avantage concurrentiel par l'entreprise ne signifie en aucun cas sa durabilité du fait des attaques de concurrents et de leur volonté d'imiter l'entreprise, elle doit donc veiller à développer constamment ses avantages.

Chapitre II.
La démarche marketing de
lancement d'un nouveau
produit

Introduction

Face à une décision à prendre, le responsable marketing adopte une approche marketing séquentielle alliant deux préoccupations principales : connaître et agir.

Le point de départ de cette démarche est l'étude des différentes composantes du marché et de son environnement (fournisseurs, concurrents, clients, etc.), ses canaux de distribution, ses modes de communication, etc., ainsi que les besoins et attentes des consommateurs potentiels. Ensuite, pour faciliter son adaptation au marché, l'entreprise est amenée à diviser ou segmenter le marché et à sélectionner des cibles spécifiques. Pour chaque cible, l'entreprise définit ces quatre paramètres le produit, le prix, la distribution et la communication. À la fin du processus de commercialisation, il y a la phase d'évaluation des résultats obtenus. Son objectif est d'analyser les performances, de rechercher les causes des écarts, ce contrôle permet de corriger les erreurs aux différentes étapes du processus.

Adopter une approche marketing liée à une action nécessite non seulement des ressources, mais aussi une analyse approfondie de sa position par rapport à ses concurrents pour se positionner sur le marché et enfin choisir les stratégies adéquates.

La démarche marketing pour le lancement d'un nouveau produit peut être simplement illustrée en tant que boucle avec trois étapes : 1- étude marketing (connaître), 2- marketing stratégique (plan d'action), 3- marketing opérationnel (agir).

Dans cette optique, et après avoir décidé de lancer un nouveau produit, une démarche marketing doit avoir lieu. Une analyse de marketing stratégique doit être menée afin de cerner le périmètre d'activités, les actions à effectuer et enfin les objectifs à fixer (comme expliquer dans le chapitre précédent).

Dans le présent travail, nous considérerons que l'analyse est déjà effectuée et que l'entreprise est en mesure d'investir et de lancer un nouveau produit, nous focalisons donc uniquement sur le produit et comment le lancer. Donc nous allons dédier la première section à l'étude de marché, ensuite on passe au marketing stratégique et opérationnel, d'où ce chapitre comprend ces trois sections :

- ✓ **Section 1. Etude de marché pour le lancement d'un nouveau produit,**
- ✓ **Section 2. Marketing stratégique,**
- ✓ **Section 3. Marketing opérationnel.**

Section 1. L'étude de marché pour le lancement

En marketing, l'information est une condition préalable à la décision, ayant des informations fiables et pertinentes est exclusivement l'une des clés de la compétitivité.

Connaître son marché devient donc une nécessité pour la survie et la croissance de l'entreprise, d'où l'importance d'une recherche marketing car elle réduira le risque associé à une décision inappropriée ou erronée. Il reste nécessaire de collecter les informations pertinentes et dont le coût est compatible avec les moyens disponibles et l'objectif recherché.

Pour obtenir des informations optimales et fiables, il faut suivre une approche rigoureuse, celle des études de marché.

L'étude de marché est l'étude de l'état actuel du marché et la prévision de son état futur, selon cette approche, l'étude de marché est d'abord une description quantifiée de la situation courante, puis dans une deuxième étape, une explication de la raison de ces chiffres quantitatifs et qualitatifs, enfin les études de marché servent aussi à la détermination des ventes futures et les intentions d'achat des consommateurs.

A. Le marketing

Il existe plusieurs définitions du marketing, nous avons retenu celle qui nous permet de le présenter tel qu'il est actuellement pratiqué dans la plupart des organisations: *«le marketing recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large³⁷»*.

B. Le marketing stratégique³⁸

Il est initialement basé sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Son objectif est d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et à son savoir-faire, et qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité. L'approche marketing stratégique est à moyen terme, son objet est de préciser la mission de l'entreprise, de définir les objectifs, d'élaborer une stratégie de développement et de veiller à maintenir une structure équilibrée du portefeuille de produits, en permettant les réponses aux questions suivantes :

- Où en sommes-nous maintenant ? Où voulons-nous aller ?
- Comment allouons-nous les ressources pour réaliser ce que nous recherchons?
- Comment transformer le plan stratégique en acte opérationnel ?

³⁷ Kotler et al. *Marketing Management*, 15^e Ed Pearson, France, 2015, P.05.

³⁸ Gérard Garibaldi, Op.cit. , PP. 31-33.

- Comment comparer les résultats obtenus avec les objectifs ?

1 Définition de l'étude de marché

L'American Marketing Association propose une définition intéressante de l'étude de marché : *«est l'activité qui consiste à analyser les consommateurs, les clients ou le public. Les services marketing utilisent les informations pour : identifier des opportunités de marché et les menaces ; évaluer les opérations marketing ; suivre la performance du marketing ; et contribuer à mieux comprendre le marketing en tant que processus. Il faut d'abord déterminer l'information nécessaire pour appréhender ces questions, concevoir les méthodes de recueil de l'information, piloter et mettre en œuvre le processus de collecte des données, analyser les résultats, puis communiquer leurs enseignements et leurs conséquences »*³⁹.

Pour Demeure : *« l'étude de marché regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché, dans le but d'aider la prise de décision marketing concernant un produit ou un service présent ou pressenti sur ce marché »*⁴⁰.

Il s'agit des activités organisées de collecte et d'analyse des données relatives aux marchés, et au public sur lequel l'entreprise dépend, afin de s'en servir comme base pour la prise de décision, et minimiser les risques d'incertitude, conduites selon des procédures formelles basées sur des méthodes scientifiques, en vue d'assurer l'objectivité des résultats, leur exactitude, leur pertinence et leur faisabilité⁴¹.

De ce qui précède, nous pouvons dire que les études de marché sont réalisées en fonction de certaines contraintes : techniques, financières et temporelles. Suite au diagnostic de la nécessité de collecter des informations auprès de la cible de l'étude, et de les analyser par des méthodes scientifiques afin de servir la prise de décision marketing comme le lancement d'un nouveau produit dans un environnement d'incertitude réduite qui permet une croissance approfondie de la réaction probable du client à cette innovation et des autres parties prenantes.

2 Les composantes de l'étude de marché

L'étude de marché est essentielle pour évaluer le potentiel d'une nouvelle activité menée par l'entreprise que ce soit un produit ou un service, elle se réalise à partir de quatre éléments

³⁹ Kotler et al. , op.cit. , P.110.

⁴⁰ Claude demeure, *Aide-mémoire marketing*, 6^e Ed Dunod, Paris, 2008, P.44.

⁴¹ Delbes &Teysonniere de Gramont, *Etudes de marchés : outil de la décision*, Delmas et Cie, paris, 1993.

externes de l'entreprise. D'où elle consiste à savoir : que va-t-on vendre, pourquoi, à qui, pour quel besoin et comment⁴².

- ✓ **L'étude de marché global** : il s'agit d'identifier sa taille actuelle et potentielle, en CA, volume, taux de marge moyen et taux d'évolution. Ou encore afin d'avoir une étude de marché globale complète, nous utilisons d'autres éléments tels que la découverte des évolutions technologiques à court, moyen et long terme, la prévision de l'arrivée de concurrents externes, de produits de substitution, ou encore la courbe de vie du marché (en croissance/ mature...).
- ✓ **L'étude de la concurrence** : cette étude est à la base de l'étude consommateur, elle identifie les défauts des concurrents en étudiant pour chacun sa place et son potentiel sur le marché (PDM, bénéfices, capacités financières, etc. plus son mix marketing), ainsi détecter les attentes auxquelles la concurrence n'a pas encore répondu et déterminer quelles spécificités et à partir de quel prix notre produit peut apporter une valeur ajoutée aux consommateurs.

Il s'agit d'une veille commerciale, si elle est menée en permanence.

- ✓ **L'étude des circuits de distribution** : cette étude est nécessaire pour assurer les meilleurs modes de distribution du produit tout en organisant à l'avance le volume, les actions commerciales, la marge, la logistique, etc.
- ✓ **L'étude des consommateurs** : cette étude permet d'être au courant des attentes des consommateurs afin de savoir comment positionner son offre de manière à séduire le maximum des clients potentiels. On cherche à connaître leurs habitudes et leurs attentes, Leurs freins au changement, leur taux de fidélité à une marque, sont-ils accessibles, très divers, faciles à toucher, leur pouvoir d'achat, etc.⁴³.

3 Les étapes de la réalisation d'une étude de marché

L'étude de marché est au cœur de la démarche marketing étant donné que c'est elle qui permet de connaître et de comprendre les besoins des consommateurs. Cette dernière s'articule généralement autour de six phases essentielles : la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'information sur le terrain, l'analyse des données, la présentation des résultats et enfin, la prise de décision⁴⁴ ; comme montré dans le schéma ci-dessous (figure 2.1.) :

⁴² Nathalie Van Laethem, et al. *La boîte à outil du responsable marketing*, Ed Dunod, paris, 2007, P.28.

⁴³ Ibid. P.30.

⁴⁴ BAYNAST, LENDREVIE et LEVY, Mercator, 12^e Ed Dunod, 2017, P.113

Figure 2.1. Les étapes de réalisation d'une étude de marché

Source : Kotler et al. , *Management Marketing*, 15^e Ed Pearson, France, 2015, P.113.

3.1 Définition du problème

Tout d'abord, il faut définir le problème qu'on veut traiter avec précision de manière ni trop large ni trop étroite. Une définition trop large permet de récolter des informations intéressantes certes mais qui peuvent être sans rapport avec le problème posé, et qui peuvent générer des illusions lors de la prise de décision par méconnaissance de cause. Inversement, une définition trop étroite peut conduire à négliger quelques éléments importants.

Définir un problème de manière pertinente consiste à ne pas se concentrer sur un seul motif supposé, en revanche il faut penser à des alternatives, un problème bien défini permet de réduire les coûts à l'essentiel et facilite les étapes suivantes.

L'estimation de la valeur de l'étude dépend de la proportion d'informations utiles collectées.

3.2 Plan d'étude

Après avoir défini le problème, le chargé d'étude doit planifier son déroulement, face à un ensemble d'approches diverses, le tableau ci-dessous (tableau 2.1.) indique que l'action de choisir doit se référer simultanément à des sources d'information, des approches méthodologique, des instruments de recherche, le plan d'échantillonnage et les méthodes de collecte :

Tableau 2.1. Les instruments de l'étude

Source d'information	Approche Méthodologique	Instruments de recherche	Plan d'échantillonnage	Medias de contact
- Information primaire - information secondaire	- l'Observation / l'ethnologie - l'Expérimentation - Les données comportementales - l'approche qualitative (réunion de groupe, entretien individuel en profondeur) - L'approche quantitative (questionnaire individuel administré en face à face, par téléphone, Internet ou courrier).	- Questionnaire - Dispositif d'enregistrement -Les outils adaptés aux méthodes qualitatives (La visualisation, La personnification, L'interrogation progressive)	1- la population interrogée 2- la Taille de l'échantillon 3- les Méthodes d'échantillonnage	- Téléphone - Courrier - Face à face - enquête en ligne - le suivi des médias sociaux.

Source : Etabli par l'auteur, à partir de : kotler et al. *Management Marketing*, 15^e Ed Pearson, France, 2015, PP. 115-131.

Données secondaire : avant d'entamer quoi que ce soit, il faut vérifier qu'aucune étude préalable ne peut répondre aux questions du problème posé, afin de réduire les coûts et ne pas perdre de temps, et profiter de ces informations déjà collectées pour les réutiliser, elles constituent des données secondaires. Ces données peuvent être internes (CA, volume des ventes, budget publicitaires, quantité produites etc..) ou externes (presse professionnelle, organisations professionnelles, etc.).

Données primaires : comme les informations nécessaires pour l'entreprise n'existent pas dans les études précédentes, elle fait recours à des nouvelles recherches du marché (consommateurs, vendeurs, etc.).

Pour obtenir ces données, qui constituent la base de l'étude, deux approches sont possibles :

Étude quantitative : Elle sert pour mesurer et quantifier les informations à partir d'un échantillon de consommateurs, par exemple pour : Mesurer la satisfaction des clients.

Étude qualitative : Afin d'appuyer les études quantitatives, peut être menée, sert à : Comprendre, Observer, Connaitre, Analyser et Rechercher, Exemple : pour orienter l'innovation

3.3 Recueil des informations

Après avoir clairement défini le plan d'étude et les méthodes de collecte, il est temps de passer à l'exécution, toutefois cette phase est considérée comme la plus coûteuse et la plus sujette aux erreurs car certaines personnes interrogées refusent de coopérer, d'autres donnent des réponses erronées etc. ces biais peuvent même survenir d'un enquêteur par méconnaissance des comportements des personnes interrogées.

3.4 Analyser les résultats

Avoir des données brutes n'est pas l'objectif de l'entreprise bien sûr, d'où la nécessité d'analyser les réponses collectées et de les rendre significatives, cette analyse se fait par des méthodes et techniques telles que : analyse de variance, analyse factorielle, analyse conjointe, analyse de contenu, etc.

3.5 Présenter les résultats

À ce stade, un rapport doit être rédigé dans lequel l'interprétation des résultats obtenus est présentée et des recommandations sont indiquées pour faciliter la compréhension des implications des résultats pour la prise de décision et l'action.

3.6 Prendre une décision

Dans cette dernière étape, le responsable marketing doit prendre des décisions à partir de l'étude réalisée, d'où l'importance de sa fiabilité, qui peut être évaluée selon : la créativité, la multiplicité des approches, la mesure de la valeur et du coût de l'information, l'interdépendance des modèles et données, sens critique et éthique.

4 Les objectifs des études de marché

Plusieurs objectifs peuvent être la raison d'une étude de marché, les principaux sont les suivants :

- Minimiser les risques liés à la prise de décision en réduisant le niveau d'incertitude grâce aux informations générées.
- Estimer les chances de succès à partir d'une meilleure connaissance de l'offre et la demande
- Mesurer les informations qui manquent de précision, examiner leurs fiabilités et fournir des chiffres pour les actions possibles.
- Faire face aux différentes contraintes internes de l'entreprise et celles externes de la concurrence.

L'étude de marché est l'outil indispensable pour toute entreprise souhaitant connaître son marché, grâce à une analyse qui lui permet de comprendre les différents agents qui peuvent y intervenir, afin de mieux servir ses clients tout en leur proposant des produits adaptés et satisfaisants.

L'étude de marché est le prérequis de tout lancement d'un produit ou la réorientation d'une marque en fonction des évolutions du marché.

Section 2. Marketing stratégique (stratégie marketing au niveau du produit)

Ayant des besoins différents des goûts distincts et une culture sociale riche. L'entreprise se retrouve face à un défi ; qui satisfaire, qui convaincre et à quelle exigence répondre, d'où l'utilité de la fonction marketing, grâce à elle, l'entreprise à la possibilité de regrouper les clients en sous marchés selon des besoins et des désirs homogènes, qu'on appelle « segment ».

Après l'étude et l'analyse de la clientèle, une segmentation est définie, il est alors possibles à l'entreprise de faire son choix et de s'adresser à un des segments, l'opération est ce qu'on appelle le ciblage et du coup le segment choisi est appelé « cible », à l'issue de ciblage, un produit est désigné et une politique marketing est mise en place.

Le marketing stratégique a pour but d'identifier, de fidéliser une clientèle potentielle selon un certain type de produit, et de s'adapter aux fluctuations du marché qui souvent est instable en terme de besoin ou de pouvoir d'achat, mettre en place une stratégie marketing nécessite la démarche suivante :

- La segmentation du marché : découper le marché en sous-ensembles.
- Le ciblage : choisir sur lequel des sous-ensembles l'entreprise concentrera ses efforts.
- Le positionnement : proposer une offre qui répond aux attentes de la cible.

1 La segmentation

La segmentation marketing consiste à diviser le marché en groupes homogènes et distincts les uns des autres, avant de désigner lequel entre eux viser. C'est une étape fondamentale permettant de bien choisir sa cible et développer des produits et des services adaptés précisément au segment choisi.

Elle repose sur un ensemble de critère, on trouve d'une part ceux qui décrivent les caractéristiques essentielles du consommateur et d'autre part ceux qui décrivent son comportement vis-à-vis la catégorie du produit voulu.

Ainsi, elle a comme défi :

- Stratégique : la création de produits nouveaux,
- Descriptif : la compréhension des marchés (potentiels et actuels),
- Tactique : l'ajustement des variables du mix aux différents segment.

2 Les critères de segmentation⁴⁵

2.1 La segmentation géographique et sociodémographique

Elle consiste à découper le marché selon l'unité territoriale : pays, régions, départements, villes, quartiers.

Les critères de la segmentation sociodémographique sont les plus utilisés, car ces caractéristiques (sexe, âge, taille de foyer, revenu, religion, etc.) influencent le comportement des consommateurs, ainsi, sont faciles à mesurer.

2.2 La segmentation psycho-graphique

Les critères psycho-graphique se rapportent au style de vie des individus, à leurs valeurs ainsi à leur personnalités. On peut trouver des personnes de même génération, même revenu, mais de différentes personnalités, ceci peut entraîner des divergences de comportement d'achat.

2.3 La segmentation comportementale

Elle comprend les critères suivants:

- Les avantages recherchés dans le produit

Etant donné que les motivations d'achat peuvent être diverses pour le même produit, l'entreprise désigne la motivation qu'elle souhaite atteindre ; cette motivation implique une caractéristique qui représente l'avantage principal de son offre parmi tant d'autres (secondaires), elle la valorise en créant un produit qui est censé satisfaire les attentes du segment ciblé par rapport à cette motivation (l'avantage recherché) sans pour autant négliger les autres.

Exemple : le dentifrice est un produit à plusieurs motivations, la multinationale UNILEVER dans sa gamme de dentifrice SIGNAL propose différents produits : anti carie, antitartre, haleine, dents sensibles, gencives, anti-bactéries, fraîcheur, blancheur.

- Statut d'utilisateur et le niveau d'utilisation

Cette segmentation est primordiale en marketing, considéré comme la première étape de la démarche de ciblage, vu son étroite liaison au choix des caractéristiques physiques du produit (volume), son utilité réside dans le fait qu'elle conduit à une différenciation des attitudes et des comportements qui présentent des contraintes et des opportunités pour l'entreprise.

On entend parler par statut d'utilisateur, les utilisateurs potentiels, les réguliers, les anciens, les occasionnels, les nouveaux et les non-utilisateurs du produit.

⁴⁵ Kotler et al. , op.cit. , PP. 279- 289

Et donc, la consommation est définie comme faible, moyenne et forte ; de ce fait un producteur peut établir une segmentation qui repose sur le niveau de quantité consommée.

Exemple : les produits alimentaires sont commercialisés couramment en grand format pour les grandes consommations : l'entreprise PALMARY pour son produit MAXON chocolat pâte à tartiner propose différents formats ; le pot 200g pour une consommation individuelle, le pot 700g pour une consommation familiale et le pot de 20kg pour une consommation professionnelle à grand volume (pâtisserie).

- L'étape du processus d'achat

Tout comme la segmentation précédente, celle-là est d'une importance équivalente servant pour l'élaboration du plan marketing. Le processus d'achat passe par les étapes suivantes :

Figure 2.2. Le type d'achat



Source : Kotler et al. , *Marketing Management*, 15^e Ed Pearson, France, 2015, P.287.

- Le statut de fidélité

Ce critère permet à l'entreprise de connaître le degré de fidélité des utilisateurs vis-à-vis ses produits et on distingue plusieurs segments : les exclusifs, les multi fidèles, les changeurs fidèles et les consommateurs volatiles qui changent de marque souvent.

- L'attitude

Un critère basé sur l'attitude consommateur envers la marque, et on distingue les consommateurs enthousiastes, positifs, indifférents, négatifs et hostiles.

2.4 La segmentation multicritères

La segmentation multicritères est une segmentation qui combine plus de deux critères, il s'agit généralement des critères sociodémographiques, ou encore la combinaison des critères de différentes nature qui permet à l'entreprise d'affiner sa vision des différents segments.

2.5 L'arbre de segmentation⁴⁶

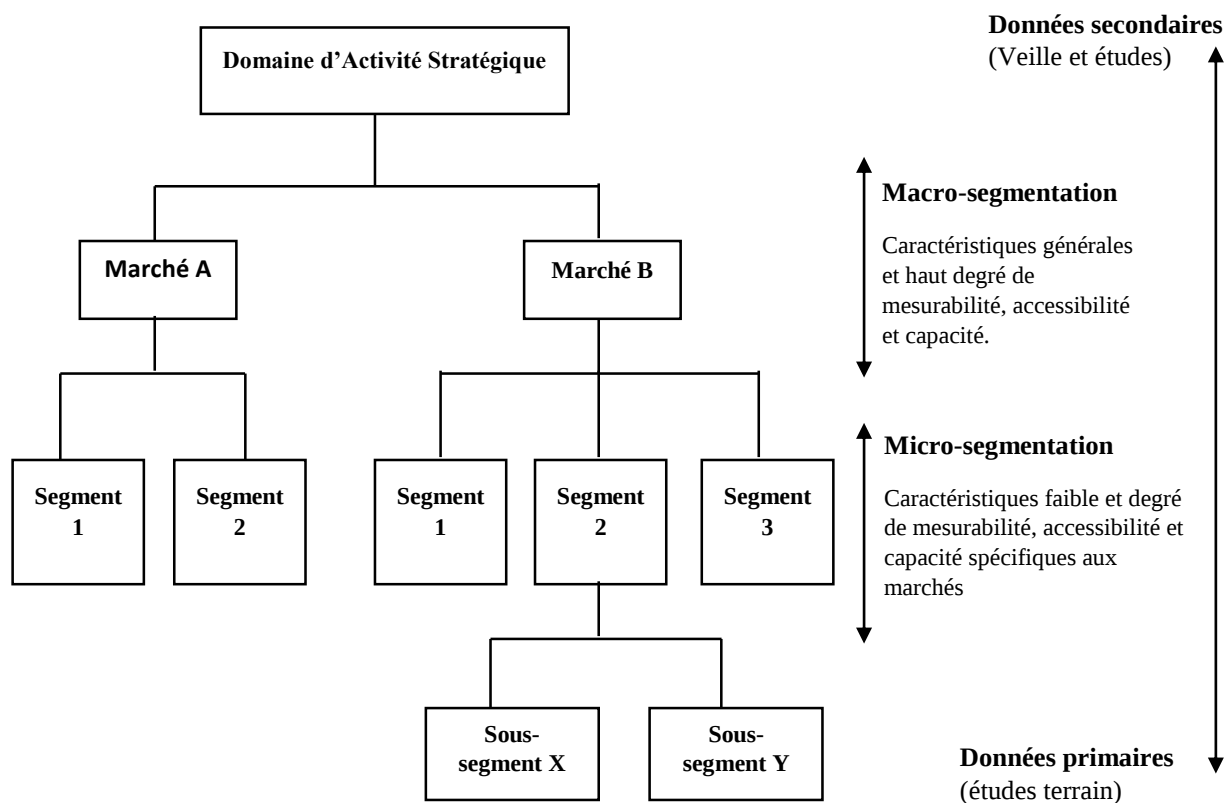
L'arbre de segmentation a pour objectif de différencier les segmentations stratégiques et celles de marketing. De la sorte que chaque segment identifié doit remplir les critères suivants :

⁴⁶ Nathalie Van Laethem, et al., op.cit. P.64

- Mesurabilité : en termes de taille de segment et degré de rattachement d'un utilisateur à un segment.
- Accessibilité : selon la connaissance des habitudes des utilisateurs (sensibilité au prix, préférence des produits, implication dans les médias...).
- Profitabilité : créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise (rentabilité, marge, ...).
- Faisabilité pour l'entreprise : en termes de ressources de l'entreprise.

La figure ci-dessous (figure 2.3.) illustre l'arbre de segmentation qui permet de décliner la stratégie d'entreprise, des DAS jusqu'aux segments de marchés :

Figure 2.3. L'arbre de segmentation



Source : Nathalie Van Laethem, et al. , op.cit. P.64.

3 Le ciblage

Le ciblage est la deuxième étape du processus stratégique ; après avoir défini les segments du marché qui répondent aux critères de validation, l'entreprise doit choisir lequel ou lesquels viser, bien sûr ce choix résulte de l'évaluation de sa capacité financière, humaine et matérielle (voir tableau 2.1.), et en considérant les deux éléments suivants⁴⁷ :

⁴⁷ Nathalie Van Laethem, et al., op.cit. P.75.

- L'évaluation de l'attrait relatif du segment pour l'entreprise.
- L'objectif et les ressources de l'entreprise.

Tableau 2.2. Principaux critères d'évaluation des segments.

Attractivité intrinsèque du segment	Adéquation du segment aux moyens de l'entreprise	Adéquation du segment à la stratégie de l'entreprise
(Taille	Moyens financiers	Mission
Croissance	Moyens technologiques	Business model
Intensité concurrentielle	Moyens humains et organisationnels	Stratégie concurrentielle)
Accessibilité	Moyens informationnels	
Rentabilité		
Perspective de croissance		

Source : Ferrandi JM et Lichtlé MC, Marketing, Ed Dunod, 2014, PP.82-113.

De ce fait, on peut dire que le ciblage est l'action de sélectionner un ou plusieurs segments de marché pour servir au mieux la stratégie de l'organisation.

3.1 Les types de ciblage

On trouve quatre (04) types de ciblage⁴⁸ :

A. La stratégie marketing indifférencié

Dans cette approche, les segments ont beaucoup de point en commun, et donc on attaque le segment le plus vaste en proposant un seul produit avec un circuit de distribution de masse et une communication auprès du grand public, qui va satisfaire également les désirs articulés par les segments convergent, et par conséquent les besoins de l'ensemble des consommateurs.

L'avantage de cette stratégie réside dans le phénomène d'apprentissage (coordination administrative), la réalisation des économies d'échelle, un nombre des études marketing réduit, budget publicitaire mieux répartis, et une minimisation des charges logistiques, etc. grâce à une gamme de produit limitée et une communication harmonisée. Cependant, son inconvénient demeure dans l'évolution de la diversité des marchés, ainsi la diversité des outils de communication et la multiplicité des circuits de distribution.

Exemple : les déodorants sticks ayant plusieurs axes sur lesquels ils se répartissent notamment en ce qui concerne la fraîcheur, la protection contre l'humidité et les mauvaises odeurs, etc. néanmoins il est envisageable de lancer une offre qui correspond à tous ces critères car au fond ils ne s'opposent pas.

⁴⁸ Ulrike MAYRHOFFER, *MARKETING*, 2^e Ed BREAL, 2006, PP.80-81.

B. La stratégie marketing différencié

L'entreprise s'adresse à l'ensemble des segments intéressants tout en adoptant une politique de gamme étendue, c'est-à-dire des produits différents pour chaque segment afin de mieux répondre aux désirs spécifiques de chacun. Cette stratégie coûte plus chère, pas de lieu aux lois d'apprentissage, plusieurs campagnes publicitaires sont réalisées, de multiples études marketing sont faites afin d'être en bonne connaissance de chaque segment, ainsi différents canaux de distribution sont maintenus. En revanche on espère une augmentation totale des ventes grâce à une couverture de marché où on peut suivre le client et par la suite ajuster l'offre selon l'évolution de ses goûts.

Le choix de cette stratégie se justifie tant qu'il y a hétérogénéité des marchés et la valorisation des clients de l'offre adaptée.

Exemple : le groupe hôtelier français ACCOR, met à disposition plusieurs offres de séjours selon l'usage de chaque segment de marché hôtelier : luxe (Sofitel,...), expériences religieuses (Pullman, Swissotel, ...), business (Mercure, ...), tourisme (Peppers, grand mercure...), économique (Ibis budget, ...).

C. La stratégie concentrée

Cette stratégie consiste à choisir un seul segment, dont lequel l'entreprise consacre tous les efforts marketing, en offrant un produit adapté exactement aux besoins du segment ciblé, l'avantage de cette dernière est de fournir à l'entreprise une maîtrise de segment tout en lui attribuant une forte légitimité, et dans ce cas la marque est perçue comme « spécialiste », ainsi les actions marketing sont d'autant plus efficaces vu qu'ils sont mieux ciblées (meilleure adaptation des canaux de distribution et de communication), il est primordial qu'elle soit créatrice de valeur pour les consommateurs concernés. Cette valeur va être une source de compensation du faible volume de l'activité (un seul segment) qui se justifie par un prix de vente plus au moins élevé. Par exemple dans l'industrie de l'automobile, Ferrari est concentrée sur le segment de véhicule sportif de luxe.

Toutefois l'exposition aux risques est inévitable, le risque majeur étant la disparition du segment choisi sachant que la survie de la marque dépend d'un seul segment, ou l'intervention d'un concurrent très puissant.

Si la taille du segment choisi est petite et les besoins identifiés sont spécifiques, on est dans un marketing de « niche ».

Exemple : le site « protege-ecran.fr » est spécialisé dans le e-commerce des films protecteur pour les smartphones, le choix stratégique de ce dernier est de concentrer sur une typologie de produit, tout en proposant le même produit avec différentes déclinaison afin de le rendre compatible à tous les appareils (Samsung, XIAOMI, Apple....).

D. Le marketing one to one

C'est une forme du marketing concentré, appelé aussi micromarketing/ marketing personnalisé, son mode de fonctionnement est de traiter chaque client de manière particulière, l'entreprise en disposant de plus de données amples de chaque client, et en ayant un système de production flexible, opte à individualiser ses offres suivit par la particularité des messages, ce qui rend le produit très cher.

Dans un monde où la différence est considérée comme un mode de vie, le consommateur apprécie largement l'expression de soi en présence de produits personnalisés, par exemple : on veut des jeans, des baskets, des coques de téléphones, voire même des véhicules personnalisés.

Exemple : certains restaurants et hôtels proposent à leurs clients d'organiser eux-mêmes leurs sorties touristiques, ainsi, chaque client aura son circuit touristique auquel il aspire.

4 Le positionnement

Ce concept a été évoqué par Al Ries et Jack Trout en 1972, étant : « *le positionnement s'appuie sur le produit, c'est à dire un bien tangible, un service, une entreprise, un organisme ou même une personne... le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect* ».

Le positionnement peut être défini comme « *la place qu'occupe le produit dans l'esprit de l'acheteur* ».

Il s'agit en effet d'un emplacement qui permet à un produit de se distinguer des autres dans la perception de la cible visée⁴⁹.

4.1 Définir le positionnement

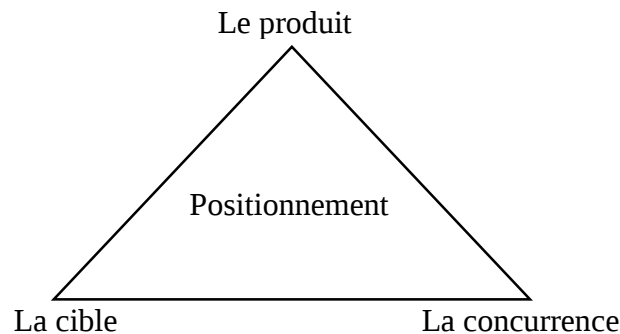
Si on considère le positionnement étant la troisième étape de la stratégie marketing, c'est que la cible et son produit ont déjà identifiés, mais ce n'est pas suffisant pour le lancement surtout si le marché ciblé n'est pas vierge, inclure le concurrent s'avère un point important, à ce stade on se trouve avec un produit, une cible et une concurrence. Le positionnement c'est ce que relie entre eux, ça consiste en fait à :

⁴⁹ BESSOUH Nadira & BENHABIB Abderrezak, *le positionnement du produit cas de henkel algerie*, Les Cahiers du MECAS, N° 3, (Avril 2007), P.154.

- Identifier l'univers concurrentiel du produit,
- Comparer les points de similarité et de différence avec les produits des concurrents.
- Formuler le positionnement.

Tenant en compte ces données, le positionnement représente le centre du triangle dans les trois points seraient le produit, le marché cible et concurrence. (Figure 2.4.).

Figure 2.4. Le triangle du positionnement



Source : Nathalie Van Laethem, et al. , op.cit. P.88.

On désigne par positionnement « *le choix d'un terrain de jeu dans lequel nous sommes le premier dans l'esprit de nos clients* »⁵⁰.

A. Le produit

Le produit proposé doit apporter un plus aux consommateurs que celui de la concurrence, il faut qu'il ait des caractéristiques distinctives et qu'il soit crédible c'est-à-dire possède ce qu'il prétend posséder à travers une analyse qui détermine ses atouts potentiels.

B. Le marché cible

Une étude des besoins des clients doit montrer clairement leurs attentes afin qu'une entreprise puisse se différencier par rapport de ses concurrents et par la suite se construire une image qui reste gravée dans l'esprit du consommateur.

C. La concurrence

Pour attirer la clientèle vers son produit, l'entreprise est contrainte de connaître le positionnement de ses concurrents dans le but de mieux se démarquer.

4.2 Un positionnement efficace

Un positionnement efficace doit accomplir les critères suivant⁵¹ :

- Valorisant : a-t-il vraiment du sens pour le cœur de cible et le valorise-t-il ?

⁵⁰ Nathalie Van Laethem, et al. , op.cit. P.89.

⁵¹ Ibid. P.89.

- Distinctif : la promesse est-elle différente de celle des concurrents ?
- Supérieur : confère-t-il un avantage compétitif supérieur aux concurrents ?
- Communicatif : peut-on le formaliser et l'énoncer facilement ?
- Préemptif : permet-il de prendre une place unique et durable ?
- Fidèle : représente-t-il fidèlement les caractéristiques de l'offre ?

Le processus du marketing stratégique peut être résumé dans le tableau suivant :

Tableau 2.3. Les étapes du processus de segmentation et de ciblage

1. Identifier les segments	Identifier les groupes de clients ayant des besoins et des comportements homogènes face à un produit donné
2. Étudier les segments	Étudier les caractéristiques géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementales de chaque segment
3. Évaluer les segments	Évaluer la valeur de chaque segment en fonction de son attrait général et de sa cohérence avec les objectifs et les ressources de l'entreprise
4. Choisir les cibles	Choisir le ou les segments auxquels l'entreprise va s'adresser
5. Choisir le positionnement	Élaborer une proposition de valeur et un positionnement pour chaque segment ciblé en fonction de ses besoins et de ses caractéristiques
6. Tester les positionnements	Créer des concepts pour évaluer l'attractivité de chaque positionnement envisagé auprès du segment visé
7. Élaborer le marketing-mix	Décliner le positionnement sur le marketing-mix du produit ou service.

Source : Kotler et al., *Marketing Management*, 15^e Ed Pearson, France, 2015, P.292.

Section 3. Marketing opérationnel

Une fois la stratégie marketing est élaborée, l'entreprise doit décider sa mise en œuvre sur une base d'éléments contrôlables : développement du produit, fixation du prix, création d'un système de distribution et l'adoption d'une approche de communication, la combinaison de ces éléments forme le marketing mix.

Le schéma ci-dessous (figure 2.5.) montre la place du mix marketing lors de l'élaboration d'une stratégie de conception d'offre :

Figure 2.5. Le mix marketing dans la définition d'une stratégie



Source : Nathalie Van Laethem, et al. Op.cit. P.19.

1 Définition du mix marketing

Selon Kotler, le marketing mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé, McCarthy avait regroupé ces variables en quatre catégories ; appelées les « 4P » : le produit, son prix, sa place (ou distribution) et sa promotion (ou communication)⁵².

Donc nous pouvons dire que le marketing mix permet de créer une certaine cohérence entre l'offre et la demande ; lorsque l'entreprise identifie les besoins du marché, elle lui propose une offre correspondante à travers : un produit satisfaisant, un prix abordable, un placement (distribution) facile et accessible et une communication efficace.

Chaque élément des quatre a sa propre politique que nous allons expliquer brièvement.

2 Politique de produit

Il s'agit de la conception, la gestion et le renouvellement des produits ou services que l'entreprise propose à ses clients ; elle consiste à définir le concept-produit, ses composantes et ses performances voir aussi les avantages-produit, son design et son packaging.

Le produit est le sujet sur lequel porte notre étude, compte tenu de son importance, une section lui est dédié, sur ce, plus de détails seront fournis dans le chapitre 3.

⁵² Kotler et al. Op.cit., P.32.

3 Politique de prix

Le but d'existence de l'entreprise à but lucratif, se concrétise à travers la réalisation des profits, d'où la nécessité de mettre en place une politique de prix qui couvre les coûts.

Toutefois le choix d'un prix doit être en fonction des contraintes de coûts et de rentabilité sans négliger le pouvoir d'achat des clients ciblés.

3.1 Définition du prix

Le prix est « *quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de bien ou de service* »⁵³. En effet, on trouve de différentes façons de définir le prix selon :

- L'acheteur : c'est la somme d'argent qu'on doit déboursier pour avoir un produit qui comble nos besoins.
- La firme : c'est une ressource permettant de couvrir les différents coûts, et d'en tirer une marge qui assure la pérennité de l'entreprise.
- L'économie : c'est le taux d'échange (A/B) entre deux biens A et B ou combien, les biens étant par définition divisibles, il faut d'unités du produit A pour obtenir une quantité (nombre d'unité) donnée du bien B. un taux qui va s'exprimer, sur un marché très concurrentiel ; par une quantité monétaire. A l'équilibre il traduit l'arbitrage ou l'intersection entre offre et demande du bien considéré.

En générale, on peut dire que le prix est la valeur qu'accorde une entreprise à ses produits/services.

3.2 Les méthodes de détermination de prix

Les décisions relatives aux prix peuvent être complexes compte tenu des divers facteurs sur lesquelles elles reposent : les coûts, la demande et la concurrence.

A. Approche par les coûts : cette méthode consiste à déterminer le prix à partir des coûts du produit, afin de pouvoir les couvrir et en tirer un bénéfice, Cette approche est généralement appliquée par les industrielles qui cherchent à dégager des profits raisonnables, ou celles qui souhaitent se concentrer sur la qualité.

B. Approche par la demande : Déterminer un prix axé sur les coûts seulement est inadéquat, car il relève une orientation-production qui se focalise juste sur le fonctionnement interne et néglige la satisfaction des clients qui représente l'objectif marketing, de ce fait on doit

⁵³ Claude demeure, op.cit., P.155.

mettre l'accent aussi sur une orientation-marché qui indique que la décision d'achat revient aux clients.

C. Approche par l'offre (concurrence)

Cette méthode s'intéresse aux prix que suggèrent les concurrents, pratiquant le même prix que celui du marché se fait selon :

- ✓ La structure du marché et les formes de la concurrence (concurrentielle, etc.).
- ✓ La position de l'entreprise (leader, challenger, etc.).
- ✓ La nature du marché (sensibilité au prix).

3.3 Les stratégies de prix lors du lancement d'un nouveau produit

Lors du lancement d'un nouveau produit, on peut se servir des trois stratégies suivantes⁵⁴ :

- **Stratégie d'écémage**

Stratégie d'écémage : consiste, lors du lancement d'un produit innovant, à fixer le prix à un niveau élevé en dégagant une marge unitaire forte, avec le projet de diminuer progressivement le prix de vente afin d'en élargir la diffusion⁵⁵. Adoptée d'une situation de monopole dans un marché haut de gamme, où le nombre de clients est limité. Une stratégie pareille permet de maximiser la rentabilité et donne au produit un positionnement élevé. Exemple : produit de luxe.

- **Stratégie de pénétration du marché**

Consiste à fixer un prix suffisamment bas pour toucher dès le départ une partie importante du marché sensible au prix⁵⁶. Adoptée lorsque le marché est dans une situation concurrentielle forte, l'objectif est de conquérir des marchés, d'augmenter le volume de vente et de gagner des PDM. Son avantage est de décourager la concurrence en mettant des barrières pour les nouveaux entrants, cependant, elle empêche l'acquisition d'un positionnement haut de gamme, avec une faible marge unitaire au départ. Exemple : produit alimentaire.

- **Stratégie d'alignement sur la concurrence**

Certains auteurs ne considèrent pas cette stratégie comme une stratégie proprement dite (Nathalie Van Laethem, 2005), parce qu'elle correspond à une fixation du prix qui s'aligne avec celui pratiqué par le marché, tout en vérifiant que la marge qui en résulte suffit pour s'assurer de la pérennité de l'entreprise.

⁵⁴ Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, Ed DUNOD, Paris, 2005, PP. 47-48.

⁵⁵ BAYNAST LENDREVIE LEVY, op.cit., P.262.

⁵⁶ Claude demeure, op.cit., P.164.

Dans un marché où le leader est enraciné, l'entreprise pratiquant une stratégie d'alignement ne cherche pas à faire du prix un facteur principal de sa stratégie ; en revanche, son avantage concurrentiel va dépendre sur d'autres éléments tels que : une distribution maîtrisée, un management efficace et efficient, une bonne gestion de coûts, meilleure communication, c'est le cas aussi lorsque le consommateur est captif. Exemple : marché de voiture.

L'objectif étant de fixer un prix à un niveau voisin de celui des concurrents pour éviter la guerre des prix, ou pénétrer un marché concurrentiel (lessive par exemple).

Cette stratégie ne procure que peu d'avantages qui réside dans le fait qu'elle est sans risque, cependant le risque majeure auquel l'entreprise peut faire face est de ne pas tenir compte de sa propre structure de coûts mais de celles des concurrents, par contre l'inconvénient est de ne pas pouvoir positionner l'offre.

3.4 Les prix

Afin d'avoir une stratégie prix cohérente, il est recommandé de tenir compte des autres facteurs d'analyse :

- **Le prix psychologique**⁵⁷ : intervalle de prix que le consommateur juge suffisant et possible pour l'achat d'un produit. Le prix psychologique correspond à la valeur du produit jugée par le consommateur.
- **Le prix promotionnel** : faire des actions de réduction de prix (promotion), ces actions sont généralement d'une durée limitée.
- **Le prix d'appel** : dans une même gamme de produits, certains produits auront un prix très bas, très attractif, permettant d'amener un segment de client vers la gamme⁵⁸.

3.5 Les objectifs des stratégies de prix

Les stratégies de prix ont pour objectifs :

- Augmentation de la rentabilité (rentabiliser les investissements).
- Augmentation de la PDM (afin de renforcer la position concurrentielle).
- Augmentation des volumes de vente (économie d'échelle).
- Stabilisation des prix des produits en concurrence.
- Renforcer l'image de marque (donner une image de haute gamme au produit en augmentant son prix).

⁵⁷ Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, op.cit., P.484.

⁵⁸ Nathalie Van Laethem, *la boîte à outils du responsable marketing*, op.cit., P.47.

- Assurer la pérennité de l'entreprise (objectif de survie).
- Assurer une cohérence des prix des produits de la gamme.

4 Politique de place (distribution)

Distribuer un produit consiste à l'amener au bon endroit, au temps opportun et en quantité suffisante, c'est-à-dire l'acheminer du lieu de fabrication et le mettre à disposition des utilisateurs. Maîtriser la distribution est une tâche complexe vu qu'elle comprend une série de fonction (acteurs, circuits et canaux), et son évolution est sans cesse, ce qui laisse l'opportunité pour les entreprises ayant une stratégie de distribution performante de se différencier des concurrents.

4.1 Définition de distribution

Un circuit de distribution peut se définir étant « *une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels* »⁵⁹. Il représente le chemin qui conduit un produit du producteur au consommateur. Ce chemin est plus au moins long selon le nombre d'intermédiaires intervenant dans la distribution du produit⁶⁰.

Un canal de distribution est une composante d'un circuit de distribution. Il représente une catégorie d'intermédiaires de même nature qui participent à la distribution du produit⁶¹.

4.2 Les fonctions de distribution

Un réseau de distribution peut être bénéficiaire pour le producteur ou pour le client, voire pour les deux. De ce fait ce réseau a pour mission :

Tableau 2.4. Les fonctions de distribution

Transporter	transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation
Fractionner	mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.
Stocker	assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts
Assortir	constituer des ensembles de produits spécialisés et/ ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.
Contacter	faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.
Informar	améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

⁵⁹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., Page 424.

⁶⁰ Claude demeure, op.cit., P.169.

⁶¹ Ibid., P.170.

Promouvoir	pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente
Administrer	gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., P.424.

De plus de ces principales fonctions, un intermédiaire peut ajouter des services aux produits qu'il vend : la livraison à domicile, l'entretien, la garantie, etc.

4.3 Les stratégies de distribution

Une entreprise souhaitant distribuer ses produits sur un marché, peut adopter l'une de ces stratégies⁶² :

- **Distribution intensive ouverte (de masse)** : consiste à une distribution à grande échelle en touchant le nombre maximum de point de vente. Elle est adéquate pour les produits de grande consommation. Cette stratégie permet à l'entreprise une bonne couverture du marché, réalisant ainsi un CA important, cependant, la gestion et le contrôle des circuits sont complexes et engendrent des coûts élevés.
- **Distribution sélective** : consiste à sélectionner un nombre limité de points de vente. Les distributeurs sont choisis en fonction de certains critères (taille, compétences, etc.). elle convient aux produits hautement techniques. Cette stratégie permet à l'entreprise d'acquérir une couverture de marché assez satisfaisante, une bonne maîtrise des circuits à moindre coûts.
- **Distribution exclusive** : un contrat entre le fabricant et distributeur, par lequel il lui accorde des droits exclusifs sur la vente de ses produits sur un territoire donné. Ce distributeur n'est pas autorisé à vendre des produits de concurrents. Par cette stratégie le producteur souhaite réaliser une vente plus vigoureuse, un bon contrôle des distributeurs, accorder une image de prestige à ses produits avec un prix élevé ; elle convient généralement aux produits de luxe.
- **La franchise** : c'est une forme particulière de distribution exclusive, qui désigne le contrat par lequel une entreprise appelée franchiseur, accorde à une autre dite franchisee le droit d'exploiter un commerce sur un territoire défini, selon des normes définies et sous une marque donnée.
- **Distribution directe** : il s'agit des points de vente propre à l'entreprise.

⁶² Gérard Cliquet, André Fady, Guy Basset, *management de la distribution*, 2^e Ed Dunod, Paris, 2006, PP.121-123.

5 Politique de promotion (communication)

La communication représente la quatrième composante du mix marketing qui ne manque pas d'importance, elle doit être conçue en cohérence avec les autres outils (produit, prix, distribution). Permettant à l'entreprise de transmettre les informations voulues aux différents publics (clients, investisseurs, pouvoirs publics...).

5.1 Définition de la communication

Par communication d'une entreprise, on entend l'ensemble des informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet, volontairement ou non, en direction de tous les publics⁶³.

5.2 Les modes de communication

On trouve huit formes qui définissent le mix de communication⁶⁴ :

- *La publicité* : toute forme payante de présentation non personnalisée d'idées, de biens et de services dans les médias (presse, radio, télévision, affichage, web et téléphone mobile).
- *La promotion des ventes* : tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat ou l'essai, incluant les promotions consommateurs.
- *Le parrainage d'évènement et d'expérience* : toute activité et tout programme parrainé par l'entreprise et créant une interaction avec la marque, incluant les activités promouvant une cause ou un projet sportif, culturel ou de santé.
- *Les relations publiques* : tout programme ayant pour but d'améliorer l'image d'une entreprise en interne ou auprès de ses différents interlocuteurs externes, parmi lesquels le grand public, les pouvoirs publics, les autres entreprises et les médias (relations presse, publicité rédactionnelle, communication institutionnelle, lobbying,...).
- *Le marketing en ligne et par les médias sociaux* : tout programme en ligne à destination des clients et des prospects, et visant, directement ou indirectement, à augmenter la notoriété, améliorer l'image ou stimuler les ventes.
- *Le marketing mobile* : forme particulière de marketing en ligne qui diffuse les communications sur le téléphone mobile ou la tablette du consommateur.

⁶³ BAYNAST, LENDREVIE et LEVY, op.cit., P.262.

⁶⁴ Kotler et al, Op.cit., P.627.

- *Le marketing direct et de base de données* : tout message transmis directement aux clients ou prospects par courrier postal, téléphone, fax, e-mail ou internet, et sollicitant une réponse ou une réaction.
- *La force de vente* : toute conversation orale avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et prendre une commande.

5.3 Les stratégies de communication

On distingue deux types de stratégie dont l'entreprise peut faire recours⁶⁵ :

- ✓ **Stratégie push** : consiste à « pousser » le produit vers les cibles de communication (consommateurs), par la force de vente ou la promotion effectuées par le producteur ou le distributeur.
- ✓ **Stratégie pull** : contrairement à la précédente, celle-ci consiste à « tire » les consommateurs vers le produit (et les points de vente), par la campagne publicitaire ou la communication événementielle, exemple : événement lors de lancement d'un nouveau produit.

5.4 Le budget de la communication

Le responsable marketing doit déterminer avant tout sa cible de communication (groupe de personne à qui s'adresse l'entreprise et qui peut inclure : les acheteurs, les non acheteurs, les consommateurs, les non consommateurs, les concurrents...) pour savoir quelles techniques utiliser et via quel média, pour pouvoir établir le budget consacré à cette activité.

En effet, l'adoption d'une stratégie de communication dépend du budget qui lui est consacré. Il peut être défini de plusieurs manières⁶⁶ :

- Par le calcul du CA (en pourcentage) prévu ou réalisé,
- La réévaluation du budget octroyé à la communication l'année dernière.
- La fixation d'un budget de communication au même niveau que celui alloué par les concurrents.
- Déterminer plus précisément le montant du budget en fonction des allocations disponibles et de que l'entreprise est en mesure de dépenser.

Pour récapituler, le mix marketing est là pour permettre aux responsables d'atteindre les objectifs résultant de la stratégie marketing ; d'où il est nécessaire de prendre des décisions interdépendantes et cohérentes entre les différents leviers constituant le mix.

⁶⁵ Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, op.cit., PP.49-50.

⁶⁶ Kotler et al, Op.cit., PP.641-642.

Conclusion

Grâce à notre étude de ce chapitre sur ce qu'est une stratégie marketing comme une méthodologie ou une méthode pour contrer les menaces ou tirer parti des opportunités environnementales (forces et faiblesses), la planification stratégique vise à assurer la compatibilité entre les ressources organisées et les opportunités marketing en préparant et en développant une stratégie marketing réussie et comment la mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

La démarche marketing pour le lancement d'un nouveau produit dépend largement de la stratégie marketing adoptée, et des choix effectués.

Nous avons retenu que la segmentation, le ciblage et le positionnement sont les fondements de la stratégie marketing, pour le lancement d'un nouveau produit.

De même, tout en admettant qu'il est impératif de développer un marketing mix, compte tenu de son rôle déterminant, il représente un levier primordial dans la démarche marketing, sans négliger sa mise en œuvre en raison de sa complexité au niveau opérationnel.

Chapitre III.
Stratégie de lancement d'un
nouveau produit

Introduction

La politique produit est considérée aujourd'hui comme un élément majeur de la stratégie marketing dans les entreprises, car le succès du produit sur le marché démontre le succès de la stratégie marketing dans sa capacité à capter les acheteurs et à atteindre la supériorité sur les concurrents et que le produit intéresse le client et a été accepté par le marché (clients cibles).

C'est pourquoi chaque entreprise cherche à trouver les moyens pour mettre ses produits à disposition du consommateur afin de maintenir ou augmenter sa part de marché tout en obtenant des avantages concurrentiels, en outre, le consommateur est toujours à la recherche de produits qui répondent à ses besoins au moindre coût avec un accès facile au marché.

De ce point de vue, toute entreprise doit prendre en compte l'évolution des désirs et des besoins du consommateur, ainsi que les évolutions technologiques, que ce soit au niveau économique ou des TIC, en plus de l'évolution continue du marché (l'introduction des nouveaux produits des concurrents), D'autant que les entreprises gèrent plusieurs assortiments de produits et chacune d'elles a sa propre situation en termes d'étape que traverse le produit dans son cycle de vie, la situation concurrentielle et tout cela rend les méthodes et stratégies adoptées par l'entreprise pour développer des nouveaux produits différent d'une entreprise à l'autre selon les objectifs, les contraintes et les capacités de l'entreprise et les barrières du marché.

De ce fait, dans ce chapitre, nous traiterons des éléments suivants:

- ✓ **Section 1. Choix de stratégie de lancement**
- ✓ **Section 2. Généralité sur l'offre**
- ✓ **Section 3. Le processus de lancement d'un nouveau produit.**

Section 1. Choix de stratégie de lancement

Le succès de toute entreprise dépend essentiellement de sa capacité à répondre aux attentes des clients évolutives, et à faire face aux concurrents attaquants ; soit en améliorant en continue ses produits, ou bien d'en lancer des nouveaux carrément. Toutefois la reformulation pertinente de la stratégie marketing et de l'offre respectivement dépend largement de la situation concurrentielle de l'entreprise.

1 Stratégie en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise

On désigne par la situation concurrentielle de l'entreprise, la place occupée par celle-ci sur le marché, elle se détermine par le calcul de ses PDM. On distingue quatre stratégies⁶⁷ :

1.1 Stratégie de leader

Un leader est celui qui détient la part la plus importante du marché, qui possède le plus large système de distribution et qui consacre le budget promotionnel le plus élevé, il est souvent preneur d'initiative en termes de modification des prix. Par exemple : coca-cola sur le marché des boissons gazeuse, l'Oréal dans l'industrie cosmétique, Michelin dans la pneumatique, etc.

L'objectif de leader est de maintenir sa place en tête du marché, du coup il doit être vigilant face aux concurrents qui l'attaquent, par exemple l'un d'eux peut réussir une innovation qui peut engendrer son déclin (l'acharnement de Samsung contre Appel dans le secteur de la téléphonie mobile). Et pour ce faire il doit accroître la demande du marché par la pénétration d'autre segment ou l'augmentation du taux d'utilisation, etc. il doit également protéger sa part de marché par l'adoption de l'une des stratégies :

- ✓ Stratégie offensive 68: appelé également « marketing proactif » ou « marketing réceptif » ; consiste à identifier les besoins du marché et concevoir une offre qui va les satisfaire, en fait il permet au leader d'orienter le marché vers ses intérêts.
- ✓ Un marketing défensif: son but est de restreindre les attaques, et ce par la défense de la position en gravant la marque dans l'esprit du consommateur, la protection des points faibles et la mise en évidence des points forts, ou par la pratique d'autres stratégies telles que la baisse des prix et diversification⁶⁹.

⁶⁷ Kotler et al. Op.cit., P.376.

⁶⁸ Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, Op.cit., P38.

⁶⁹ kotler et al., Op.cit., PP.373-374

1.2 Stratégie de challenger

Une stratégie agressive dans le sens de rivaliser avec le leader pour lui prendre sa place, exercer par celui qui occupe la seconde place sur le marché et qui dispose d'une part de marché aussi importante ; par exemple : le leader McDonald's et le challenger Quick. Un challenger cherche bien évidemment à accroître sa part de marché en s'attaquant au leader, cela s'incarne par diverses stratégies comme la stratégie de baisse de prix, la proposition d'une version plus simple du produit du leader ou l'inverse (proposer un produit à un prix élevé avec une excellente qualité), l'innovation, l'amélioration des services ou l'investissement dans les campagnes publicitaires.

1.3 Stratégie de suiveur⁷⁰

Le suiveur est celui qui se contente des positions acquises, c'est à dire il essaye de renforcer son positionnement sur un segment sans avoir recours aux attaques, disposant d'une faible part de marché, ayant conscience des coûts que peut engendrer l'innovation, il préfère suivre une stratégie « d'imitation innovatrice » où il opte pour l'imitation du leader (adopter des niveaux des prix équivalents, implantation identique, même style publicitaire...), ainsi les résultats sont estimables. Le suiveur peut jouer sur quelques éléments afin de séduire et surtout fidéliser les clients tels que : l'adaptation d'un produit de qualité, vendre à un prix abordable, positionner son offre par rapport à un prix relatif.

1.4 Stratégie de spécialiste⁷¹

La spécialisation consiste à concentrer ses efforts sur un seul ou peu de segments et non pas couvrir tout le marché : stratégie de niche. Elle tente généralement de trouver un créneau intéressant pour les leaders et s'en spécialiser. Le spécialiste dispose d'une faible part de marché mais ça n'empêche que le segment choisi peut être très rentable vu qu'il s'y connaît en matière des besoins de ses clients ce qui lui permet de concevoir une offre bien spécifique, probablement vendue à un prix élevé ; contrairement au leader qui s'appuie sur de forts volumes de vente, le spécialiste tire profit de fortes marges unitaires.

Pour cela le créneau doit⁷² :

- Représenter un potentiel de profit suffisant,
- Avoir un potentiel de croissance,

⁷⁰ Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, Op.cit., P.39.

⁷¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op.cit., P.341

⁷² Ibid. P.341.

- Etre peu attractif pour la concurrence,
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise,
- Posséder une barrière à l'entrée défendable.

2 Stratégie de lancement d'un nouveau produit

La réalisation d'un plan stratégique de lancement d'un nouveau produit exige des structures qui permettent sa concrétisation ainsi son contrôle en termes de production et de communication ; de ce fait quelle que soit la position concurrentielle de l'entreprise (leader, challenger, suiveur ou spécialiste), le plus important est de se doter de ces structures. Deux facettes pour accomplir un lancement : ou en innovant ou en imitant.

2.1 Stratégie d'innovation

L'OCDE, définit l'innovation comme étant « l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financière et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés »⁷³

L'intention d'innover vient après une certaine expérience acquise et surtout une bonne connaissance des clients. Mis à part son succès qui permet de relancer l'économie d'un pays et surtout le développement de l'entreprise (elle assure à l'entreprise de construire un avenir tout en lui garantissant des ventes, la préservation de sa situation concurrentielle, l'amélioration de la productivité, la conquête de nouveaux marchés, la motivation des salariés, il est difficile de mener à bien une innovation vu le grand nombre d'échec.

Deux types d'innovations principales à distinguer : innovation de rupture (radicale) et innovation incrémentale (continue), à partir desquelles on peut différencier le degré de nouveauté ou d'ancienneté, la classification se fait par une matrice comprenant deux axes : la technologie que porte l'innovation et les habitudes des consommateurs, d'où on obtient : l'innovation comportementale et l'innovation technologique⁷⁴, comme montrer dans la figure ci-dessous (figure 3.1.):

⁷³ Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^e Ed OCDE, 2005, P.54.

⁷⁴ Kotler et al. Op.cit. P.473.

Figure 3.1. Les types d'innovation

		Technologie	
		Nouvelle	Ancienne
Usages et habitudes de consommation	Nouveaux	Innovations de rupture	Innovations comportementales
	Anciens	Innovations technologiques	Innovations incrémentales

Source : kotler et al. Op.cit. P.473.

- **Innovation incrémentale** : appelée également « continue » ou « amélioration produit », D'après LOILIER.T et TELLIER.T⁷⁵, elle consiste en une amélioration progressive des performances (prestations, coûts) de l'offre existante et n'exige pas de savoir-faire nouveau. Elle repose sur les mêmes conditions d'usage et l'état de la technologie, elle propose des changements mineurs visant l'amélioration d'un produit ou un service déjà existant, ceci implique une sorte d'optimisation de ses performances et le développement de son utilisation, ces changements se font d'une façon progressive. Considéré étant qu'innovation la plus simple, la plus répandue et la moins risquée, d'où la plupart des nouveaux produits commercialisés s'y inscrivent, même si le style, la performance ou la publicité laisse les clients les percevoir étant des novateurs.
- **L'innovation technologique** : il s'agit d'un usage existant et une nouvelle technologie bien évidemment, c'est-à-dire l'intégration d'une nouvelle technologie afin de mieux répondre au besoin, où anticiper des désirs futurs, sans bouleverser les habitudes des acheteurs. On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés⁷⁶.
- **L'innovation comportementale** : il s'agit d'une technologie existante avec un nouveau mode d'usage, consiste à inciter les utilisateurs à adopter de nouveaux comportements toute en leur proposant des bénéfices plus importants.
- **L'innovation radicale** : également appelé Les innovations de rupture ; selon Kotler elles se caractérisent par la rupture qu'elles entraînent tant au plan technologique que de l'usage.

⁷⁵ LOILIER.T et TELLIER.T, *gestion de l'innovation : comprendre le processus de l'innovation pour le piloter*, 2^e Ed management & société, France, 2013.

⁷⁶ Manuel d'Oslo, OCDE, 2005.

Elles créent de nouvelles catégories de produits, modifient le jeu concurrentiel et, bien souvent, conduisent à un renouvellement des modèles économiques.

Dans une vision globale, l'innovation s'illustre par quatre catégories :

- Innovation de produit.
- Innovation de procédé.
- Innovation de commercialisation.
- Innovation d'organisation.

Dans le présent travail, nous nous intéressons uniquement aux stratégies qui traitent l'innovation produit.

3 Innovation de produit

L'innovation de produit repose sur deux axes : l'invention d'une part, et le marché de l'autre ; la question qui se pose est « comment les coordonner ? » de façon à assurer l'obtention d'un ensemble «solution et besoin » cohérent, sur la base des travaux de Jaruzelski et al⁷⁷. Nous pouvons énumérer trois stratégies qui peuvent proposer des réponses à cette question :

- **La stratégie *Technology Driver***

Aussi appelée «stratégie *push*», ces entreprises s'appuient principalement sur leur expertise technologique interne d'où le processus d'innovation s'appuie sur une R&D puissante pour développer de nouveaux produits et services, stimulant à la fois l'innovation de rupture et incrémentale pour répondre aux besoins connus et également inconnus de leurs clients via les nouvelles technologies, en leur proposant des produits à forte valeur ajoutée technologique.

Exemple : l'entreprise GOOGLE en fait partie, particulièrement avec son offre « Google Glass » (lunettes de réalité augmentée).

- **La stratégie *Market Reader***

Également connue sous le nom de «stratégie *pull*», elle repose essentiellement sur l'écoute des clients, mais aussi sur un suivi attentif des concurrents, en vue de créer de la valeur par des innovations incrémentales et la personnalisation des offres, c'est-à-dire proposer des offres à travers une orientation R&D centrée sur les demandes repérées. Cette stratégie est plus adaptée pour opter pour des innovations incrémentales et adopter une tactique de suiveur en raison de

⁷⁷ Jaruzelski, B., Staack, V., & Goehle, B. *Proven paths to innovation success*. Strategy+Business, vol. 77, 2014, PP.2-16.

la limitation des risques, mais peut également bloquer l'innovation radicale d'où la symétrie par rapport à la stratégie précédente. Ce phénomène est déjà abordé par Christensen (1997-2016) sous l'expression «dilemme de l'innovateur»: les entreprises manquent souvent des occasions d'innovation de rupture, tant que les utilisateurs sont au centre du processus d'innovation.

Exemple : Samsung met en vente des dizaines de modèles qui se démarquent par leurs qualités, leurs spécifications techniques, leurs robustesses, leurs performances et leurs designs qui sont le résultat d'une amélioration régulières en vue de satisfaire les demandes identifiées par ses utilisateurs.

- **Stratégie *Need Seekers***

À l'instar de la stratégie *Market Reader*, la stratégie *Need Seeker* se positionne du côté du marché, mais la différence réside dans le fait qu'elle est basée sur l'anticipation des besoins et usages futurs afin d'être le premier à proposer une offre qui comble ces besoins encore inexprimés. Elle est ainsi propice à l'émergence d'innovations de rupture centrées sur les fonctionnalités et les usages des produits.

Il convient de noter que les deux premières stratégies sont considérées comme classiques, contrairement à la dernière qui n'est apparue que récemment, mais reconnue étant la plus efficace à l'heure actuelle, il est donc recommandé d'adopter une approche anthropocentrique et de chercher à anticiper les besoins futurs pour favoriser le développement d'innovation.

Chacune de ces stratégies peut conduire au succès, l'enjeu est sa mise en œuvre, qui exige la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie d'innovation poursuivie.

3.1 Les motifs d'innovation

Les entreprises innovent pour plusieurs raisons, car elle permet de⁷⁸ :

- Relancer la demande et de générer de nouvelles sources de revenus.
- Se tenir face à la banalisation des produits et de restaurer les marges.
- S'ajuster aux évolutions du marché.
- De mieux faire face aux concurrents et distributeurs.
- Prendre et reprendre le contact avec la clientèle.
- De survivre dans l'ère de la technologie.

⁷⁸ BAYNAST LENDREVIE LEVY, op.cit., PP.614-615.

4 Stratégie d'imitation

La plupart des entreprises ont un caractère compétitif qui dépend de la recherche et du développement de nouveaux produits afin de différencier leurs offres par rapport à leurs concurrents, tandis que d'autres considèrent que l'imitation et la reproduction de produits est la meilleure option à développer leurs activités; ceci s'explique par le fait de vouloir remplacer le produit d'origine dans l'esprit des consommateurs, et de profiter de son attractivité et de son succès.

Les objectifs de cette stratégie étant doubles :

- A l'aune de la firme imitée : réduire l'avantage concurrentiel de l'entreprise imitée, détruire son pouvoir de marché et se réfugier dans la niche de marché révélé.
- A l'aune du consommateur : attirer les acheteurs potentiels en se servant des caractéristiques du produit imité qui assurent son succès.

Imiter consiste à s'inspirer d'un modèle marketing éprouvé, à copier certains éléments tout en se différenciant en termes de packaging, de prix, de publicité, etc. pour ne pas attirer l'attention du leader.

4.1 La démarche

Nous n'imitons pas n'importe qui, n'importe quoi et n'importe quand. L'imitation est un phénomène sélectif et conscient. Elle n'est pas nécessairement conformiste puisqu'elle peut être créative. L'imitation peut être une anticipation des évolutions techniques et de l'émergence d'une norme. Cependant, elle peut être une étape dans le processus de développement de l'entreprise ou des nations (dans le cas d'une imitation d'un produit d'un pays pour l'adapter à un autre pays).

Se servir d'une stratégie d'imitation implique :

- Une Imitation du produit ou du mix marketing le plutôt possible, en phase de lancement si c'est possible.
- Se coller aux innovations du produit.
- L'Orientation de la recherche sur une innovation qui peut procurer un avantage concurrentiel par rapport au produit imité.

Cependant, Le succès de la stratégie d'imitation dépend largement de l'agilité de l'entreprise, de sa flexibilité et de son habilité à adapter et à diversifier sa production. Le manque de réactivité implique une réaction tardive et par la suite une entrée moins efficace sur le Marché⁷⁹.

4.2 Les modalités

L'imitation peut être volontaire ou involontaire, explicite ou tacite, claire ou perplexe, innocente ou nuisible ; d'où la distinction d'une imitation frauduleuse et l'imitation par produit « me too ».

L'imitation frauduleuse est une reproduction déguisée et approximative⁸⁰, Cette reproduction conserve les caractéristiques les plus remarquables du nouveau produit: marque, assonance, similitudes typographiques, couleurs, poids, formes, etc. Elle est identique au produit original, surtout le packaging bien évidemment. Elle se distingue de la contrefaçon par le fait qu'il ne s'agit pas d'une reproduction totale du nouveau produit (récupération des apparences et des caractéristiques fonctionnelles et techniques). Toutefois elle s'apparente à la contrefaçon par le fait qu'elle crée un risque de confusion entre les deux produits, Le consommateur croit acheter le vrai produit. Exemple : Adidas et Abibas , Gucci et Gussi.

Les produits « me too » : de grandes marques sont les produits vendus sous marques producteurs déposées : même concept produit, mêmes codes graphiques et placement dans les rayons à proximité des produits originaux. Ces produits permettent aux distributeurs de tirer profit de marges plus importantes et de faire bénéficier leurs clients de prix inférieurs⁸¹.

5 La distinction entre suiveur et imitateur ; pionnier et innovateur

Selon Schnaars (1994)⁸², les deux concepts : « imitation » et « suiveur » sont liés, mais distinct. L'imitation consiste à copier consciemment le produit du pionnier, en revanche, un suiveur est celui qui pénètre le marché après le pionnier, généralement avec son propre innovation. Dans la même mesure, les deux concepts « innovateur » et « pionnier » sont distinct : l'innovation est la capacité de l'entreprise à introduire de nouveau produit. Toutefois être un pionnier c'est être le premier à placer une offre sur le marché.

⁷⁹ kerin et al. , *First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions*, *Journal of Marketing*; Vol. 56, N°4, (Oct., 1992), pp. 33-52.

⁸⁰ AROUN Ali, la protection de la marque au Maghreb, office des publications universitaires, Alger, 1979, P.183.

⁸¹ BAYNAST, LENDREVIE et LEVY, op.cit., P758.

⁸² Tahour Abdelaziz, Kchiri Abdelmajid, Bourkha Bilal, Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites, *Revue Al-Arabiya*, N°2, 2017.

La distinction entre les entreprises imitatrices et suiveuses n'est pas évidente, le tableau ci-dessous (tableau 3.1.) montre les principales différences conceptuelles, un imitateur reproduit l'offre avec au moins un aspect similaire à l'offre originale, et un suiveur arrive sur le marché après le pionnier :

Tableau 3.1. Imitateur VS suiveur

	Imitateur	Innovateur
Suiveur	L'imitateur adopte une pratique après l'innovateur avec une imitation d'une pratique innovante. Exemple : IBM a imité pour entrer tardivement sur le segment des ordinateurs personnels (Augarten, 1984 ; Burks, 1988).	Un innovateur réagit en premier avant un autre innovateur. Chacun a développé son idée indépendamment. Exemple : APPLE, avec son ordinateur personnel (Apple II), est considéré comme innovateur malgré son entrée tardive après MITS Altair 8800 (Augarten, 1984 ; Therien, 1998).
Pionnier	En profitant des essais sur une nouvelle pratique d'un innovateur ou d'un espionnage permanent des recherches et développements des innovateurs, un imitateur peut être pionnier.	Un innovateur est le premier sur le marché avec une innovation. Exemple : en formule 1, Mercedes GP, en 2009, a été la première à utiliser le double diffuseur, un système qui fait ressortir l'air de dessous la voiture, à l'arrière, par un extracteur à double étage.

Source: Bourkha Bilal, Kchiri Abdelmajid, Tahour Abdelaziz, Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites, Article publié : Revue Al-Arabiya, N°2, 2017, P.6.

5.1 Les avantages de chacune des stratégies

Le tableau ci-dessous résume les travaux de Boulding et al. (2001), en mettant l'accent sur les avantages de la stratégie d'imitation et la possibilité de sa réussite :

Tableau 3.2. Avantages pionnier VS suiveur

	Avantage du pionnier	Avantage du suiveur-imitateur
Marketing stratégique : type d'avantage concurrentiel détenu	Image et réputation de pionnier Fidélité à la marque Position stratégique dominante Effets d'expérience Brevets comme barrière à l'entrée	Réduction des coûts et du temps Coûts plus faibles en R&D Coûts d'information réduits Effets d'apprentissage Effet d'expérience partagé
Situation technologique	Leadership technologique détermination des standards	Technologie de seconde génération imposition d'un nouveau standard
Marketing opérationnel	Accès à la distribution	Entrée basée sur la promotion
Attitude générale de l'innovateur	Propension au risque élevée	Aversion au risque élevé

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., P.358.

Le suiveur a la possibilité d'apprendre des erreurs de son prédécesseur, minimisant les risques que l'entreprise peut prendre en réduisant les investissements, et le plus important est de bénéficier des avantages générés par la seconde génération de procédés de production.

Section 2. Généralité sur l'offre

Comme mentionné précédemment, la politique de produit consiste en la conception, la gestion et le renouvellement des produits de l'entreprise, l'objectif étant de créer de la valeur pour les clients et de leur fournir des solutions adaptées à leurs attentes et qui ne se trouvent pas dans les autres offres concurrentielles.

La survie de l'entreprise dépend de son offre, le produit en tant que tel est au cœur de cette offre; il représente pour les consommateurs ce qu'ils veulent obtenir, et la réalisation du plan stratégique pour l'entreprise. Dans cette section, nous allons développer ce dont il s'agit.

1 Une offre de produit

1.1 Définition du produit

Selon Kotler, On appelle produit 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 éléments⁸³.

Et selon DARMON, Le produit peut se définir étant un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie, Il est la promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins (psychologiques ou physiologiques) du marché à un moment donné⁸⁴. Le produit représente la satisfaction qu'un consommateur dégage envers son utilisation, en fait le consommateur achète l'idée qui fait un produit, et non le produit lui-même (un objet), car il lui permet une représentation comme il voulait se voir et non pas tel qu'il est.

De ce qui précède, nous pouvons dire que Le produit peut se définir comme étant un bien ou un service proposé par une entreprise, ou en d'autre terme c'est la promesse faite par la firme pour satisfaire un besoin. C'est en même temps un objet ou un service et une image (représentation intellectuelle et affective).

1.2 Définition du nouveau produit

Un produit nouveau est un produit qui n'est pas encore mis sur le marché, toutefois les nouveaux produits qui font l'objet d'une innovation sont rares.

⁸³ Kotler et al. Op.cit., P.404.

⁸⁴ PETTIGREW & TURGEON-DARMON, *marketing*, Ed chelenier, 2009, p233.

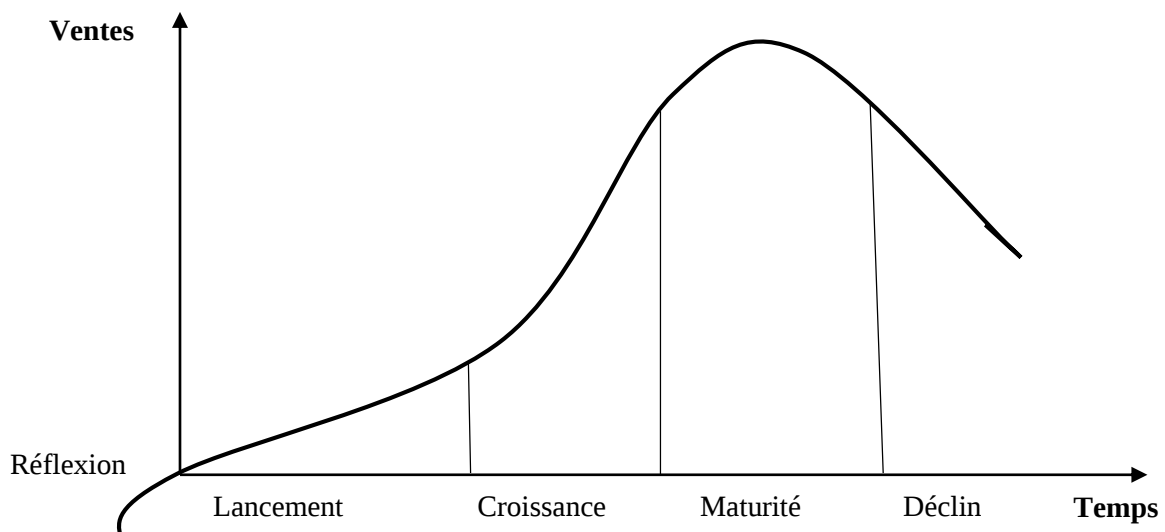
D'après Booz Alen et Hamilton⁸⁵ on désigne par NP :

- Les produits entièrement nouveaux.
- Les nouvelles marques.
- Les extensions de gamme.
- Les améliorations de produits.
- Les repositionnements.
- Les nouveaux produits moins chers.

2 Le cycle de vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit peut se définir étant : l'analyse des grandes étapes de sa vie, de la conception jusqu'à la décision finale de le retirer du marché. On matérialise le cycle de vie d'un produit par une courbe appelée courbe de vie (figure 3.2.) : c'est la représentation dynamique de sa vie, c'est-à-dire l'évolution de sa demande potentielle dans le temps⁸⁶.

Figure 3.2. La courbe du cycle de vie de produit



Source: Nathalie Van Laethem, toute la fonction marketing, Ed DUNOD, 2005, Paris, P52.

La courbe du cycle de vie comprend quatre phases :

1- Phase de lancement : la mise en place du produit sur le marché ; souvent avec une forte communication afin de faire connaître le produit et attirer les clients, avec un prix élevé. Toutefois la rentabilité est généralement négative.

⁸⁵ Booz, Allen & Hamilton, new product management for the 1980's. New York. Booz, Allen & Hamilton, 1982

⁸⁶ Claude Demeure, op.cit., P.107

2- Phase de croissance : à ce stade l'entreprise réalise des volumes de vente importants ; la clientèle s'élargie, et par la suite un CA élevé et des coûts réduits. Cependant les concurrents apparaissent et deviennent de plus en plus nombreux. Au cours de cette phase l'entreprise juge le succès ou l'échec de son produit.

3- Phase de maturité : La concurrence devient rude, et le taux de croissance ralentit, vu la diversité de l'offre et la saturation des marchés, comme il est probable qu'une entreprise fait face à une guerre de prix. L'entreprise fait recours aux actions promotionnelles et réajuste son prix de façon à compenser sa progression remarquée faible ou nulle.

4- Phase de déclin : Le produit n'intéresse plus les consommateurs vu son obsolescence, régression des ventes considérable, à ce stade plusieurs entreprises se retirent du marché. Connue étant la phase de désinvestissement (budget promotionnel réduit, baisse des prix...) et de reconversion (lancement d'un nouveau produit).

3 Les dimensions du produit

Les dimensions de produit représentent les éléments majeurs dans sa conception, elles sont les composantes de l'offre à ses divers degrés. On trouve :

- Dimension d'usage (fonctionnalité)

Elle représente l'ensemble des valeurs qu'un acheteur recherche dans ce produit, pourquoi et comment il s'en sert ; elles sont d'ordre physique (utilité, efficacité,...) et il est obligatoire qu'elles répondent aux attentes des consommateurs.

- Les services

Sont services associés au produit, ils l'accompagnent de support ; consistent des caractéristiques supplémentaire, il s'agit de la livraison, la garantie, l'assistance conseil, service après-vente, etc. A présent, ils représentent un facteur clé de succès puissant.

- le conditionnement et l'emballage

De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus exigeant, ils cherchent tous ce qui est pratique, léger, petit... de ce fait les emballages se modifient au fur et à mesure de l'évolution de consommation (effet mode). Généralement, on ne fait pas de différence entre emballage et conditionnement, une explication est jugée utile :

- Le conditionnement : connu sous le terme anglo-saxon « packaging », correspond à l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit⁸⁷. Il comprend l'étiquette qui contient les informations qui décrivent le produit.

- L'emballage : c'est le « packing » ; « *il se rapporte soit à l'action d'emballer, soit à ce qu'il y a autour du produit* »⁸⁸. De ce fait, nous retenons que l'emballage englobe le conditionnement.

- La normalisation

La norme représente l'acompte garantissant que le produit est soumis au respect des règles de production et de commercialisation, ainsi qu'à la livraison⁸⁹.

- La qualité

Dans un marché concurrentiel, la qualité exprime la capacité d'une entreprise à introduire une offre (produit/ service) qui satisfait les différentes exigences des clients avec toute une démarche appelée management de la qualité totale (zéro défaut)⁹⁰.

- Le logo

Le logo Correspond à la représentation visuelle unique et spécifique d'une entreprise, une marque, etc. Sous forme graphique (dessin, symbole, etc.)⁹¹ ; C'est un signe par lequel le public reconnaîtra facilement les produits d'une entreprise. (La pomme croquée d'Apple).

- Le design

Consiste à un mode de création des produits permettant au consommateur d'identifier la personnalité esthétique et fonctionnelle d'un produit et de différencier une marque sur un linéaire par la vue⁹². Il a comme rôle la mise en forme du produit, outil de communication visuelle, de positionnement et de lutte concurrentielle.

- la marque

Une marque est «*un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents*»⁹³.

⁸⁷ Kotler, op.cit., P.429.

⁸⁸ Jean Jacques Urvoy et Sophie sanchaz, le designer, Ed d'organisation groupe eyrolles, Paris, 2009, P.160.

⁸⁹ Frédéric Canard, *management de la qualité*, GUALINO éditeur, ED Lextenso, paris, 2009, P.99.

⁹⁰ Ibid., P .16.

⁹¹ <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/logo/>, visité le 20/05/2020.

⁹² Claude Demeure, op.cit., P.140.

⁹³ Kotler et al. Op.cit., P.330.

Une entreprise choisit une marque afin de communiquer une image au public, comme elle sert étant un outil de positionnement et de différenciation des produits.

D'une autre part, elle facilite la connaissance du produit pour les consommateurs, comme elle véhicule un mode de vie ; une image, et apporte une garantie de qualité.

La marque est un gage que l'entreprise doit assumer vis-à-vis de ses consommateurs, car elle crée de la valeur et génère de la richesse pour elle, jugée un principe patrimonial.

En plus de ces dimensions, certains produits ont une dimension sensorielle ; qui ne manque pas d'importance, avantageuse pour un consommateur qui s'attend à trouver un ingrédient sensuel dans le produit (odeur, couleur, sensuelle ...).

4 La gamme du produit

Selon Kotler et Dubois, La gamme est un ensemble de produits de la même catégorie et commercialisés par la même entreprise⁹⁴.

Une gamme est un ensemble de produits qui relèvent de la même catégorie, que celle-ci soit définie en termes de fonctions principales, de besoins, de public, de circuit de distribution, de prix, etc.⁹⁵.

4.1 Les dimensions de la gamme

Une gamme dispose de trois éléments essentiels⁹⁶:

- La largeur : constitue le nombre de ligne ou de famille (produits différents).
- La profondeur : indique le nombre d'article de la même sorte (une ligne).
- La longueur : représente le nombre total des produits proposé par une entreprise.

4.2 Typologie des produits de la gamme

Afin d'éviter l'effet de cannibalisation; la concurrence entre deux produits d'une même gamme, le responsable marketing doit identifier les différents rôles des produits constituant la gamme, afin d'assurer une fonctionnalité basée sur une synergie et une complémentarité, on distingue⁹⁷

- Produit leader : il génère le plus grand CA, la base de la gamme.
- Produit d'appel : par lequel on attire les clients.
- Produit fascinant : produit qui communique une image de marque de haute qualité.

⁹⁴ Kotler et al. Op.cit., P.420.

⁹⁵ BAYNAST, LENDREVIE et LEVY, op.cit. P.220.

⁹⁶ Ibid., P.221.

⁹⁷ Alain Kruger et al. *Mini manuel de marketing*, 2^e Ed Dunod, paris, 2010, PP.155-15.

- Produit tactique : c'est un produit stratégique pour faire face aux aléas du marché.
- Produit remplaçant : produit future par lequel les produits leader seront substitués.

4.3 Stratégies de gamme

Il est essentiel pour une entreprise qui souhaite garder sa place sur le marché, d'avoir une gamme de produits diversifiée et surtout équilibrée, car elle est aujourd'hui considérée comme un FCS.

Par conséquent, le choix d'une stratégie d'évolution de gamme est important, trois orientations sont possibles pour ce faire:

- L'Intensification de gamme : comme son nom l'indique, consiste à intégrer un nouveau produit dans la gamme, l'effet de cannibalisation est le risque majeur de cette stratégie.
- L'extension de gamme⁹⁸ : elle consiste à ajouter des lignes à la gamme. Il existe deux voies d'extension :
 - Vers le haut : qui vise à repositionner l'offre de l'entreprise (image haut de gamme) et à toucher une clientèle moins sensible au prix afin d'atteindre une rentabilité significative.
 - Vers le bas : l'entreprise exploite l'image de son offre considérée comme haut de gamme et propose une offre destinée à une clientèle plus large.
- La Réduction de gamme⁹⁹ : il s'agit d'abandon des produits qui sont en phase de déclin, où ils ne génèrent plus de profit. L'entreprise décide de se concentrer uniquement sur les segments rentables qu'elle considère prioritaires.
- Rajeunissement¹⁰⁰ : ou modernisation, consiste à adapter les produits anciens ; les rajeunir et les relancer.

La vocation d'une entreprise est avant tout de garder sa place sur le marché, il est donc impératif de faire apparaître de NP lorsque les produits actuels sont en phase de déclin pour les remplacer. En effet le rythme de cette rotation dépend largement du cycle de vie des produits ; rythme rapide lorsque la durée de vie est courte et vice versa. Une gestion de produit consiste à lancer de nouveaux produits, repositionner ou retirer ceux existants. Par conséquent, l'entreprise doit veiller à avoir ce qu'on appelle un portefeuille de produits bien équilibrée ; composé de produits situés à des phases différentes de leur cycle de vie.

⁹⁸ Kotler, et al. , Op.cit., P. 423.

⁹⁹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., P.332.

¹⁰⁰ Ibid. P.332.

Section 3. Le processus de lancement d'un nouveau produit

De nos jours, Un nouveau produit représente un atout majeur pour la réussite d'une entreprise; c'est un FSC autant qu'un élément de différenciation.

Lors du lancement d'un nouveau produit, il convient de mettre en œuvre tous les outils marketing dont on dispose en vue d'augmenter les chances de son succès, en effet la constitution d'un processus pour ce lancement est très importante au regard de cet objectif.

1 Le déploiement stratégique

De façon générale, l'entreprise doit acquérir cinq compétences pour construire une démarche stratégique cohérente :

- Savoir-fabriquer : maîtrise des compétences et savoir-faire liés à l'activité
- Savoir-livrer : maîtrise des contraintes logistiques
- Savoir-vendre : maîtrise des circuits de distribution
- Savoir-manager : maîtrise des choix de développement stratégique
- Savoir-marketing : maîtrise des différentes contraintes commerciales, financières, techniques, réglementaires...

2 Le déploiement stratégique pour le lancement d'un nouveau produit

En stratégie on trouve trois type de décision, les décisions programmées, semi programmées et non programmables¹⁰¹, ayant la volonté d'investir et de lancer une nouvelle offre s'avère du désirer, c'est-à-dire quelque chose programmé qui nécessite toute une préparation, et surtout sans faille, à cet effet, le manager est face à un défi de coordination entre les différents départements qui constituent l'entreprise, (département ressources humaines, finance et comptabilité, production, commerciale, service après-vente, ...).

Bien entendu qu'un objectif signifie ce qu'un individu ou un groupe d'individus souhaitent atteindre en réalisant une activité. Il est à la base de la démarche de management, il représente une obligation pour laquelle les moyens et les ressources sont définis, planifiés et mis en action. A cet égard, le pilier du déploiement stratégique concerne avant tout la capacité de l'entreprise (Le personnel, les ressources disponibles) à appliquer parfaitement la stratégie. Un déploiement stratégique efficace repose sur trois critères :

¹⁰¹ Jean Pierre Helfer et al. , Op.cit. P.18.

- La vision¹⁰² : est la représentation ambitieuse d'un état futur préférable à l'état actuel, c'est-à-dire définir les aspirations de l'entreprise à long terme.
- La mission¹⁰³ : permet de décrire ce qu'une entreprise désire à devenir et comprend généralement ces éléments : rentabilité, réputation, clients, marchés, secteurs,...
- La stratégie.

Une cohérence, une communication et une mise en œuvre doivent avoir lieu par un plan stratégique et opérationnel, avec des objectifs majeurs déclinés dans toute l'entreprise.

Dans cette perspective, et avant d'entamer le processus de lancement d'un nouveau produit, faut s'assurer de la capacité de l'outil de production et la capacité financière, chacune est mesurée par des indicateurs spécifiques tels que : âge moyen du matériel, automatisation du matériel, efficacité du contrôle qualité, autonomie financière, besoin de fond de roulement, la valeur ajoutée, etc.

De plus, des indicateurs qui concernent le savoir-faire de l'entreprise (dépôt de brevets, notoriété, etc.) et ceux des critères réglementaires (conformité aux normes, etc.) sont à prendre en considération.

Deux autres facteurs clés pour la réussite de toute démarche à savoir la qualité du management qui s'estime par la fiabilité de processus de décision et le traitement des crises, etc. ainsi les compétences des employés (savoir, savoir-être, savoir-faire).

3 Le mode participatif

Une stratégie est mise en œuvre selon une succession d'opération, toutefois un processus participatif doit être inclus afin de garantir une intégration pertinentes de l'ensemble des opérations, une bonne compréhension de la situation et un alignement parfait entre les différents niveaux de gestion.

Autrement dit, chaque personne faisant partie de l'entreprise doit parfaitement comprendre son rôle dans l'application de la stratégie, ou de quoi il s'agit, ainsi l'impact de l'ensemble des efforts qu'il fournisse sur la performance de l'entreprise. Les employés doivent être conscients de l'alignement de leur travail et leur comportement à la stratégie, en cas d'incompatibilité de le faire, nous pouvons le prendre tel un indice de mauvaise communication des tâches.

¹⁰² Gerry Johnson et al, Op.cit., P.08.

¹⁰³ Ibid.

Le manager doit s'assurer que tout est claire pour les membres de l'entreprise, sinon il doit éclaircir le tous afin d'être sur le même niveau de clarté avant de poursuivre la réalisation

4 Le processus de lancement d'un nouveau produit

Le processus de développement d'un nouveau produit fait l'objet d'une série d'étape, qui commence par la génération des idées puis la formulation du concept produit ensuite son test et son lancement sur le marché ; que nous allons évoquer ci-après. Il est à noter qu'à l'issue de chacune des étapes, l'entreprise décide de poursuivre ou d'abandonner le projet.

Après avoir référencé plusieurs ouvrages, nous nous sommes notamment appuyés sur le livre « management marketing »¹⁰⁴ pour résumer le processus de lancement, comme suit:

4.1 La recherche des idées

L'idée de nouveaux produits vient d'une attitude d'avoir un esprit curieux qui cherche toujours à suivre l'évolution de l'environnement, et à comprendre les changements comportementaux et les attentes de la clientèle qui nous intéresse, diverses personnes peuvent être à l'origine de ces idées (personnel du département marketing, département R&D).

En effet, les nouvelles idées peuvent être également recueillies après avoir observé ce que font les concurrents ou en recourant aux consommateurs et s'en servir comme source d'informations ou d'idées à partir d'une analyse des données collectées de l'étude de marché ou même à partir de leurs réclamations, propositions, etc.

La société utilise plusieurs méthodes pour générer des idées, le brainstorming est au sommet de ces méthodes couramment utilisées; il s'agit d'un groupe de dix personnes maximum qui sont là pour partager tout ce qui leur vient à l'esprit, toutefois une structuration, une évaluation et un filtrage des idées sont nécessaires pour une analyse plus approfondie.

4.2 Le filtrage des idées

En prenant en considération les différentes contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée ; les coûts d'innovation, le facteur temps, etc. il n'est pas possible qu'elle étudie toutes les idées, donc elle opte pour une évaluation des idées conformément aux orientations du marché ; le produit répond-il aux besoins des clients ? Existe-il un marché potentiel ? Le produit est-il privilégié par un avantage concurrentiel, ou selon la pertinence et la faisabilité pour l'entreprise ; le produit envisageable est-il compatible avec la stratégie d'entreprise ? Dispose-t-on de

¹⁰⁴ Kotler et al. Op.cit., P.489.

l'ensemble des ressources qui conditionnent sa production ? Possède t on les compétences et la capacité pour sa réalisation et surtout sa commercialisation ? , ou selon le profit qu'il génère.

La tendance est de traiter les points et d'éliminer les idées jugées peu attrayantes, coûteuses, inutiles ou impraticables et de ne saisir que celles qui s'avèrent réalisables en termes de financement, technicité et commercialisation et estimées adéquates et prometteuses.

4.3 Développement et test du concept

Le concept produit est une description des différents avantages qu'un produit peut apporter et de ses attributs. Après avoir fait le tri des idées et capturé les bonnes ; disons les meilleurs, on procède à leur conception et leur concrétisation, en vérifiant si l'idée sur laquelle se base le concept est attractive pour le client avant de commencer la réalisation d'un prototype ; l'idée peut donner lieu à différents concepts selon le besoin que l'entreprise s'engage à satisfaire.

Sélectionner les meilleurs concepts revient aux consommateurs potentiels appartenant au marché cible choisi, afin de mesurer le degré d'acceptabilité du concept à partir des réponses fournies, et de cette manière, l'entreprise disposera des informations nécessaires qui lui permettront de choisir le meilleur concept parmi tant d'autre (lorsqu'une idée réussit le test de concept, l'entreprise n'a qu'à approuver le projet), la présentation du concept peut prendre plusieurs formes (dessin, maquette, etc.).

4.4 L'élaboration de la stratégie marketing

L'étape de la formulation d'une stratégie marketing intervient après la validation du concept, le chef de projet doit décider d'une stratégie marketing qui conviendra au produit et à la stratégie globale de l'entreprise, et fera l'objet d'un affinement au cours des étapes subséquentes.

En effet, le test du concept fournit des informations qui seront d'une grande utilité telles que : la cible qu'on vise, la perception de l'originalité de l'offre, l'estimation de la fréquence d'achat, etc. sur lesquelles repose l'élaboration de la stratégie marketing qui comprend Comme mentionné dans le chapitre 2 le ciblage et le positionnement, ainsi que la fixation des objectifs en termes de volume de vente, de CA, de la PDM, de la rentabilité pour les premières année (intervalle de 2 à 3 ans).

Ensuite, un cahier de charge doit être établi, une politique de mix marketing à mener et un budget marketing à déterminer. Et enfin, une anticipation des années suivantes en termes d'objectifs, de budget, etc. est à prévoir.

4.5 L'analyse économique

Sur la base des objectifs fixés dans le plan stratégique, le responsable de projet prévoit les ventes à réaliser, les profits à générer et la rentabilité future à atteindre,

- La prévision des ventes : l'estimation du volume des ventes est indispensable pour le lancement d'un nouveau produit, elle est pour un horizon d'un an et est calculée à partir d'une analyse rigoureuse de la fréquence d'achat; l'évolution des ventes du produit.
- Estimation des coûts et des bénéfices : l'estimation des ventes permet à l'équipe marketing d'évaluer l'ensemble de coûts que le nouveau produit peut entraîner, et les bénéfices qui en découlent.

4.6 L'élaboration du produit

Une fois que la partie théorique du produit (concept) sélectionné est claire et bien définie, il n'en reste que l'exécution, c'est-à-dire sa réalisation physique où un prototype est développé par la R&D qui sera une représentation conforme au concept et qui comprend tous ses aspects et fournir les changements judicieux en termes de qualité lors des tests de sa fonctionnalité en laboratoire pour s'assurer de ses performances et enfin le présenter aux consommateurs cibles (un petit groupe) pour le tester et donner leurs avis sur celui-ci.

En étant satisfait des résultats, le chef de projet peut enfin concevoir le design qu'il juge pertinent, choisir la marque qu'il veut y accorder et le packaging qu'il considère approprié. En effet, cette concrétisation est faite par un accord entre les deux départements maître pour le lancement de nouveau produit : R&D et marketing.

4.7 Le marché test

Disposant d'un produit matérialisé, et d'un ensemble d'étapes accomplies (qui précèdent), l'entreprise n'a qu'à commercialiser son offre, cependant il y a des entreprises qui optent pour des marchés tests avant le lancement final ; il s'agit d'un lancement primaire ou provisoire qui consiste à lancer le produit sur un territoire limité aux panels qui sert d'observation précise de la réaction du marché à ce nouveau produit, une obtention éventuelle d'autres informations qui seront utiles et par la suite une meilleure prévisions des ventes.

4.8 Le lancement

Il s'agit du lancement proprement dit du nouveau produit (lancement définitif), et c'est là que tous se joue, d'où l'engagement financier et managérial que l'entreprise a intérêt à lui allouer, si le produit remporte le succès après le check-up mené par l'équipe auprès des laboratoires et des consommateurs (marchés tests), les modifications sont apportées ; l'ajout des attributs

améliorants et la suppression de ceux qui s'avèrent inutiles, la société ne voit aucune difficulté à lancer définitivement son produit sur le marché.

Néanmoins, le lancement nécessite un plan bien structuré, il faut savoir promouvoir son produit, surtout créer le désir et inciter le consommateur à l'acheter et le distribuer de façon à ce qu'il soit disponible pour l'ensemble des clients qu'on vise. Cela se fait selon une approche interrogative qui comprend :

Quand le lancer ? Il s'agit d'une décision concernant le moment de lancement idéal, bien sûr cela dépend de la nature du produit en question; s'il est là pour remplacer un produit existant il est plus pertinent d'attendre l'épuisement du stock ou la liquidation totale de l'ancien produit sur le marché, s'il s'agit d'un produit saisonnier il convient de le lancer avant la haute saison, etc.

Où le lancer ? D'après les résultats obtenus lors des marchés tests et d'études de marché, l'entreprise dispose de suffisamment d'informations pour décider de l'espace de distribution de son nouveau produit, le territoire qu'elle souhaite infiltrer (ville, région, territoire national, etc.). Et cela dépend de ses moyens financiers et de ses objectifs.

Comment le lancer ? Une fois le moment et l'espace confirmé, l'équipe doit planifier l'enchaînement des événements Pour un lancement parfait, autrement dit le développement du mix-promotionnel. L'objectif est de communiquer l'existence d'un nouveau produit sur le marché au bon moment (ni trop tôt ni trop tard).

5 Le suivi et le contrôle

Comme toute activité au sein d'une entreprise nécessite un contrôle, le lancement d'un produit n'en manque pas, du coup le processus ne prend pas fin en phase de lancement, bien au contraire l'entreprise doit veiller sur l'évolution de son produit, la tendance du marché, changement des comportements des consommateurs, etc.

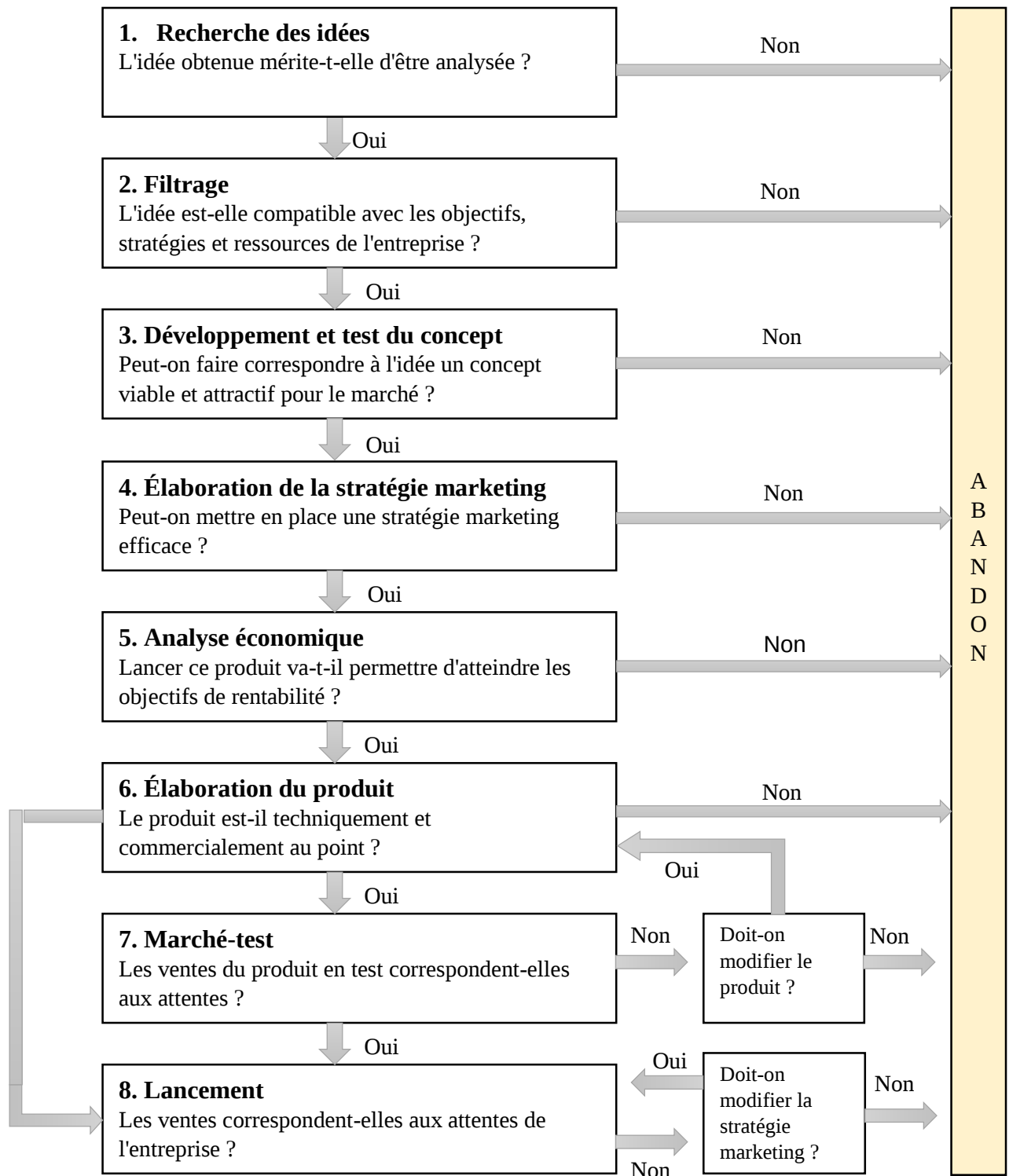
A cet effet, une revue des caractéristiques de produit est régulièrement requise et une politique de distribution à revoir de temps à autre pour s'aligner sur le même niveau que celui du marché (esquiver le gap).

De même, une comparaison doit être faite en termes de prévision et de réalisation et apporter des changements judicieux tel que l'ajustement en cas de légère déviation, et une analyse à grande échelle en cas d'un écart flagrant.

En outre, la stratégie adoptée par l'entreprise lors du lancement doit être cohérente pour une orientation saine tout au long de la vie du produit.

La figure ci-dessous (figure 3.3.) illustre le processus de lancement d'un nouveau produit :

Figure 3.3. Le processus de développement d'un nouveau produit



Source : Kotler et al. Op.cit., P.483.

Conclusion

De ce qui précède, nous pouvons dire que le produit est un ensemble de caractéristiques tangibles et immatérielles, qui constituent un ensemble de réponses aux divers besoins et désirs des consommateurs, sous forme de biens et services, d'idées et de systèmes, de lieux ou de personnes. Il constitue la valeur de l'avantage tiré de la consommation final.

En conséquence, toute entreprise est tenue de prendre des décisions qui interviennent dans le processus de conception et de préparation du produit, y compris le choix de la marque, la méthode d'emballage, le rattachement du produit aux services de garantie, la fourniture de la qualité requise qui reflète pleinement l'identité du produit et détermine l'étendue de sa distinction par rapport à l'offre des concurrents.

A partir de ces décisions, le processus de lancement d'un nouveau produit est effectué où la position du produit sur le marché et l'étendue de son succès sont déterminés.

Chapitre IV.

***Analyse de la contribution
des nouveaux produits dans
l'acquisition d'un avantage
concurrentiel***

Introduction

L'existence et la pérennité de l'entreprise dépendent de sa capacité à satisfaire les besoins du consommateur, ce qui l'oblige de développer les stratégies nécessaires pour répondre au mieux à ses besoins, afin que le processus de lancement de produits soit d'une grande importance pour atteindre les objectifs de l'entreprise et faire face à la concurrence sur le marché, et ce en introduisant des nouveaux produits ou en améliorant ceux existants.

Ce dernier chapitre traite le rôle de lancement de produits dans l'acquisition d'un l'avantage concurrentiel pour l'entreprise Algérienne lors de notre étude, où nous présenterons la démarche suivie et les résultats obtenus, lors d'une étude quantitative qui vise à comprendre et à vérifier ce rôle.

À la lumière des concepts théoriques fournis par les trois chapitres précédents, au cours des sections constituant ce chapitre, nous formulerons d'abord le modèle théorique adopté et les hypothèses de recherche à tester. Ensuite, nous expliquerons les choix méthodologiques qui ont encadré cette enquête avec un petit aperçu de l'échantillon auquel nous nous adressons, et enfin les résultats du traitement des données seront exposés et discutés.

Dès lors, ce chapitre comprend les sections suivantes :

- ✓ **section 1. Méthodologie d'étude.**
- ✓ **section 2. La méthode de recherche et présentation de l'échantillon.**
- ✓ **section 3. Analyse et interprétation des résultats.**

Section 1. Méthodologie de l'étude

Dans le but de mener une recherche exploratoire, qui permet de vérifier les hypothèses élaborées, cette section est dédiée à la présentation de l'approche méthodologique, qui permet la description de l'enquête en expliquant le modèle d'étude, ainsi que la formulation de la problématique et les hypothèses.

1 Cadre conceptuel et modèle théorique

1.1 Les variables de recherche

1.1.1 L'avantage concurrentiel et lancement d'un nouveau produit

La capacité dynamique, une théorie développée par Teece, Pisano et Shuen (1997)¹⁰⁵, stipule la capacité d'une entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements environnementaux rapides. Au-delà de cela, la capacité dynamique reflète la capacité de l'organisation à acquérir une forme d'avantage concurrentiel et d'innovation. La capacité dynamique souligne également le rôle clé de la gestion stratégique dans l'exécution correcte de la conformité, de l'intégration et de la configuration des compétences, des ressources et des compétences fonctionnelles organisationnelles pour s'adapter aux changements environnementaux. Le terme dynamique fait référence à la capacité à renouveler les compétences afin de se conformer aux changements environnementaux de l'entreprise et d'être en mesure d'obtenir un avantage concurrentiel.

De même, David Chnew, Shingang Yan et Charles Cheah¹⁰⁶ définit la capacité comme la clé principale permettant à une entreprise d'atteindre un avantage concurrentiel. En outre, il existe une relation positive entre les capacités de base et l'avantage stratégique.

Les capacités de marketing ont été définies comme les processus d'intégration conçus pour appliquer les connaissances, les compétences et les ressources collectives de l'entreprise aux besoins liés au marché de l'organisation, permettant à l'entreprise d'ajouter de la valeur à ses biens et services, s'adapter aux conditions du marché, profiter des opportunités du marché et obtenir un avantage concurrentiel ¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, vol.18 N°7, 1997.

¹⁰⁶ Chew, D.A.S., Yan, S. & Cheah, C.Y.J. *Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China*. Chinese Management Studies, vol.02 N°3, 2008, PP. 203-214.

¹⁰⁷ Vorhies, D.W., *An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness*. Journal of Strategic Marketing, Vol.06, N°1, 1998, PP. 3-23.

Selon Tan & Sousa (2015)¹⁰⁸, la capacité marketing est divisée en quatre facteurs, à savoir la capacité du produit, la capacité de tarification, la capacité de distribution et la capacité de communication (les éléments constituant le mix marketing). Il est en outre expliqué qu'une entreprise capable de développer ses capacités marketing pourra obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter par ses concurrents.

Une recherche de Gomes, Yasin & Lisboa (2011)¹⁰⁹ a conclu que plusieurs facteurs contribuent à l'avantage concurrentiel des entreprises. Les facteurs sont étroitement liés au leadership du marché. Le leadership sur le marché couvre un ensemble de méthodes qui signifie l'importance d'une entreprise pour répondre au marché. Le deuxième facteur est la production et le produit. Ce facteur révèle une organisation pour des produits spécifiques et le processus de production de l'entreprise. Le troisième facteur est l'innovation. Les variables incluses dans ce facteur expriment une attention particulière à l'innovation durable des entreprises. Le quatrième facteur est l'efficacité et le service.

De ce qui précède, Lancer un nouveau produit s'avère une capacité marketing, et son succès démontre un marketing efficace et performant permet l'obtenir un avantage concurrentiel.

1.1.2 L'innovation du produit

Le produit innovant devient un point crucial dans l'industrie où, grâce à un produit innovant, les clients tirent des avantages soit de la nouvelle fonctionnalité, du design ou de la fonction (Khin, Ahmad et Ramayah, 2010)¹¹⁰. Les entreprises compétitives ne continuent plus d'offrir des produits similaires ou ne se font concurrence que pour des raisons traditionnelles telles que le prix et la qualité. En particulier pour les entreprises techniques, la tendance inévitable est de différencier l'offre de produits de l'innovation en gagnant un avantage concurrentiel sur les concurrents.

On dit qu'une entreprise est capable d'innover une fois qu'elle a réussi à mettre en œuvre une idée créative dans son produit / service. L'innovation signifie qu'il y a quelque chose de nouveau qui s'applique au processus, au produit et à l'idée, elle se classe en deux mots, modernité et nouveauté.

¹⁰⁸ Tan, Q. & Sousa, C.M.P., *Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export Performance*, International Marketing Review, Vol.32, N°.1, 2015, PP.78-102.

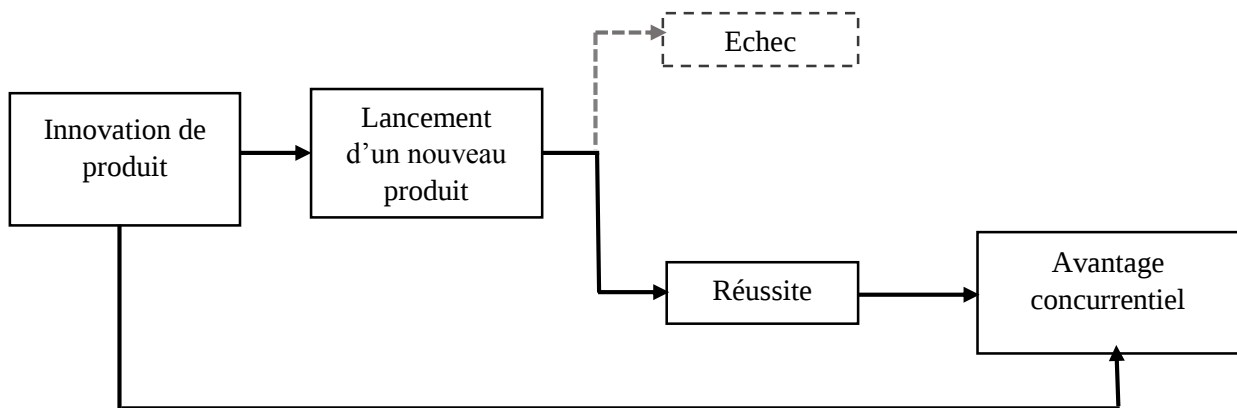
¹⁰⁹ Gomes, C.F., Yasin, M.M. & Lisboa, J.O.V., *Benchmarking competitive methods and strategic choices of Portuguese SMEs*. Benchmarking: An International Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol.16, N°.6, 2009, PP. 729-740.

¹¹⁰ Khin, S., Ahmad, N.H. & Ramayah, T., *Product innovation among ICT technopreneurs in Malaysia*. Business Strategy Series, Vol.11, N°.6, 2010, PP. 397-406.

1.2 Le modèle conceptuel

Toute entreprise souhaitant se concentrer sur une activité d'innovation, doit poursuivre une stratégie qui dépend notamment sur le choix relatif à la définition du nouveau produit, la détermination de la clientèle cible et au marketing de lancement, considérée étant l'un des principaux déterminants du succès ou d'échec des nouveaux produits. D'où la construction de notre modèle de recherche générale comme montré dans la figure ci-dessus :

Figure 4.1. L'architecture générale du modèle de l'étude



2 Problématique et hypothèses de recherche

2.1 La problématique de recherche :

Au vu de ce qui a été proposé, lancer un nouveau produit sur la base d'une innovation est généralement bénéfique pour l'entreprise, mais on ne sait pas comment cette contribution est apportée, et en quoi elle réside. A partir de cette réflexion, nous avons formulé la question suivante:

« Le lancement d'un nouveau produit contribue-t-il dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour les PME industrielles Algériennes? »

2.2 Les hypothèses de recherche

A. Relation entre l'innovation du produit et le lancement d'un nouveau produit

L'innovation est une fonction importante de la gestion, car elle est liée à la performance de l'entreprise comme l'ont prouvé Eshlaghy & Maatofi (2011)¹¹¹. De plus, L'innovation pourrait être reconnue comme un facteur clé de succès dans une économie mondiale de plus en plus compétitive.

¹¹¹ Eshlaghy, A.T. & Maatofi, A., *Learning orientation, innovation and performance*, European Journal of Social Sciences, Vol.19, N°.1, 2011.

Le développement économique est favorisé par les pratiques d'innovation et contribue en outre à l'expansion de nouveaux marchés et à l'avancement des marchés opérationnels existants.

Les explications ont conduit à développer l'hypothèse suivante:

H1 : l'innovation produit a un effet positif sur le lancement d'un nouveau produit dans les PME Algériennes.

B. La relation entre un produit innovant et l'avantage concurrentiel

L'innovation est largement considérée comme un élément important de l'avantage concurrentiel implanté dans la structure de l'organisation, les activités de processus de production, le lancement de produit et également les stratégies de marketing d'une entreprise.

Une recherche réalisée par Eshlaghy & Maatofi (2011) montre l'importance du rôle d'innovation qui pourrait contribuer positivement à la performance de l'entreprise. Le rôle de l'entreprise dans la réponse à l'environnement cahoteux requiert une innovation qui, à elle seule, joue un rôle central dans le mouvement vers l'avantage concurrentiel et les performances les plus élevés.

Une étude menée par Haddad, Choum & Amari (2018)¹¹² qui mesure le succès de l'innovation produit et les facteurs menant ces innovations au succès commercial dans les PME algériennes, a révélé son impact considérable sur les ventes et les bénéfices de l'entreprise.

Sur la base de la revue des études précédentes, nous avons développé l'hypothèse suivante :

H2 : L'innovation produit a un effet positif sur les avantages concurrentiels des PME Algériennes.

C. La relation entre le lancement d'un nouveau produit et l'avantage concurrentiel

Huang, Chen et Stewart (2010)¹¹³ élaborent trois dimensions conceptuelles capables de mesurer la performance des entreprises. Les trois dimensions sont la concurrence commerciale, les performances de fabrication et l'efficacité des processus. La concurrence commerciale couvre la rentabilité, la croissance des ventes, le coût total de la qualité et la capacité de l'entreprise à

¹¹² HADDAD HAFIDA, CHOUAM BOUCHAMA & AMARI SALAH EDDINE, *L'INNOVATION DE PRODUIT AU SEIN DES PME ALGERIENNES : Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest*, The journal of Economics and Finance (JEF), vol.04, N°1, 2018, PP. 19-31.

¹¹³ Huang, T.T.A., Chen, L. & Stewart, R.A., *The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance*, Knowledge Management Research & Practice, vol.8, 2010, PP. 285-306.

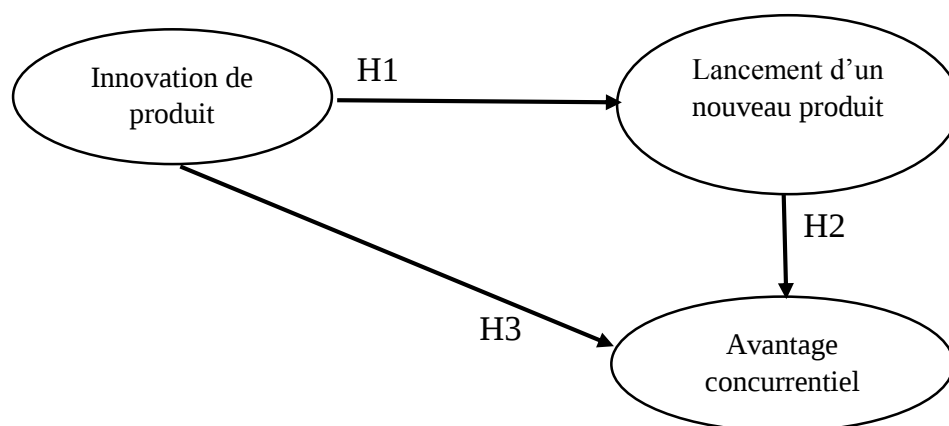
créer une nouvelle offre. Les performances de fabrication sont axées sur l'utilisation moyenne des machines de production, le cycle de temps de production, le coût opérationnel et la satisfaction des clients internes et externes. Le processus d'efficience est lié au fait que l'entreprise a réalisé l'efficience et l'efficacité dans le processus opérationnel de l'entreprise (Huang et al. 2010).

De ce fait, lancer un nouveau produit est une preuve d'une capacité commerciale, ainsi de production. Les élaborations des études précédentes ont conduit au développement de l'hypothèse suivante :

H3 : le lancement d'un nouveau produit procure un avantage concurrentiel à la PME Algérienne.

Sur la base des études antérieures et des revues de la littérature, nous avons développé le modèle de recherche empirique suivant :

Figure 4.2. Le modèle de recherche empirique



3 Formulation des items

Pour la rédaction de nos questions, nous nous sommes référés à la littérature. Pour les trois variables de l'étude, nous précisons la ou les références théoriques qui nous ont permis de formuler nos questions.

Compte tenu de nombreuses études menées auprès de chercheurs, et de la diversification des items proposés, afin de garder le sens de notre étude, nous avons choisi les plus pertinents pour notre recherche comme suit:

Tableau 4.1. Items retenus pour opérationnaliser les trois variables de recherche

<i>Dimension</i>	<i>Items</i>	<i>Adapté de</i>
Innovation de produit	La création de produits exclusifs	(Nuryakin, 2018)
	Produit fondé sur les caractéristiques culturelles (adaptation environnementale)	
	Création des designs de produit attrayants	
	Choix unique de couleurs (aspect significatif des couleurs)	
	L'utilisation de nouveaux procédés dans la fabrication (technologie)	(He et Wong, 2004 ; Lubatkin et al.2006)
Le nouveau produit	Un produit entièrement nouveau	Booz Allen et Hamilton, 1982)
	Une nouvelle marque	
	Une extension de gamme	
	Une amélioration de produit	
	Un repositionnement	
	Un nouveau produit moins cher	
Avantage concurrentiel	Le prix pratiqué est attractif	(Nuryakin, 2018)
	La qualité des matériaux est bonne	
	Le produit est différent à ceux disponible sur le marché	
	Le produit lancé est proportionnel au gout de la clientèle ciblé (le marché)	

4 Choix d'échelle

La formulation des questions est faite sous la forme d'une échelle de Likert à cinq (5) points, parce que ce type d'échelle a des qualités propres aux échelles d'intervalle et qu'il permet ainsi de mettre en œuvre des statistiques descriptives, matrice de corrélation, et alpha de Cronbach.

Tableau 4.2. Echelle de type de Likert a cinq points

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	indifférent	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

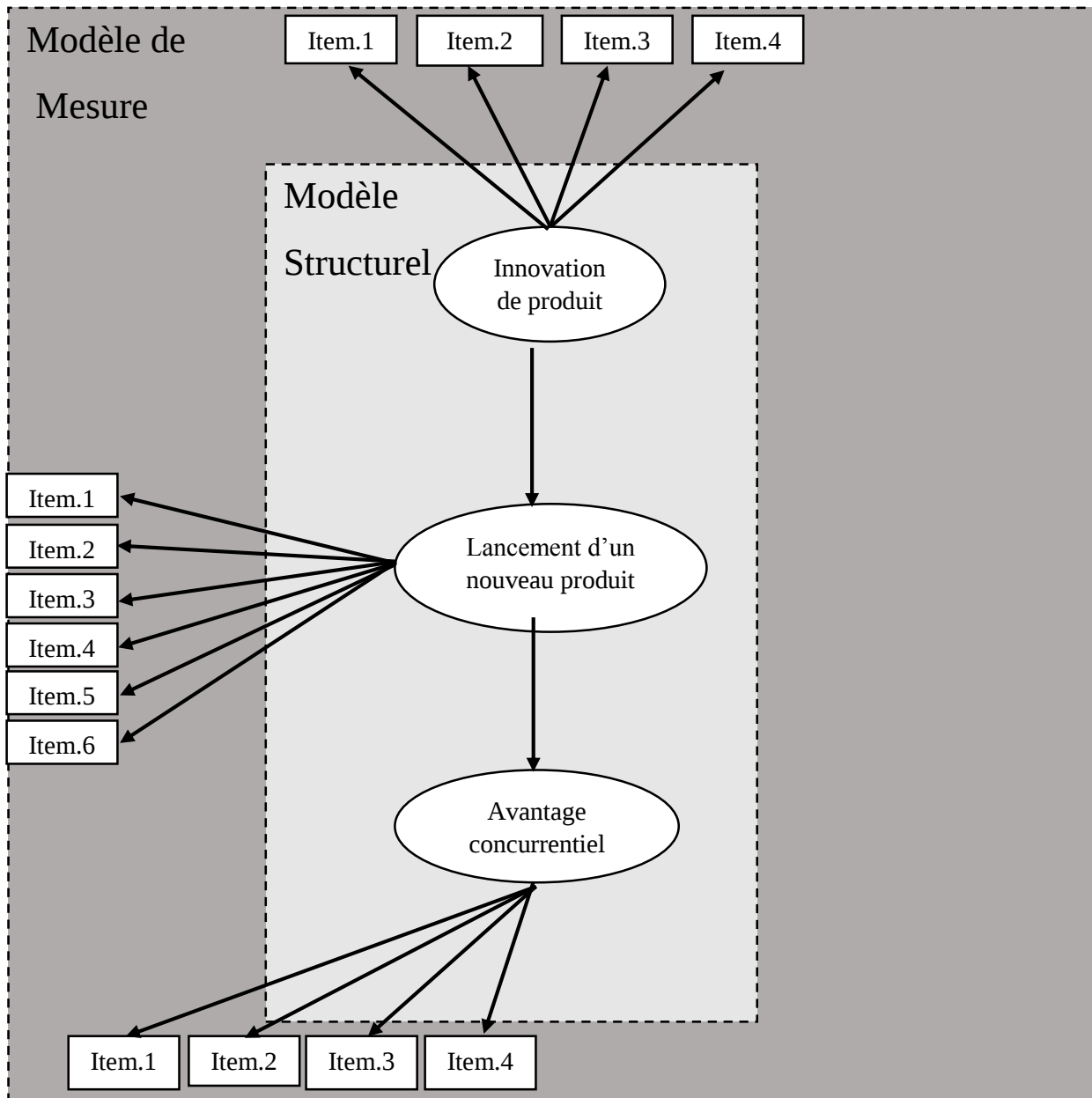
5 L'approche adoptée

Tout d'abord, il est important de souligner que l'étude empirique menée ici est imprégné d'une approche quantitative, et cela se justifie par la nature du thème choisi, en prenant en considération l'objectif principal de cette recherche qui consiste à édifier une connaissance

généralisable sur la contribution des nouveaux produits dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel dans les PME Algériennes.

Afin d'atteindre cette finalité, et selon l'approche adoptée, une enquête par un questionnaire a été dirigée auprès d'un échantillon de 150 entreprises algériennes.

Figure 4.3. Le modèle théorique de la contribution des nouveaux produits dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel



Section 2. La méthode de recherche et présentation de l'échantillon

Toute recherche en management est réalisée à travers un processus, où la collecte d'informations est son élément crucial, en fait c'est une base sur laquelle se fonde la recherche. Effectivement, pour mener des recherches, et collecter des données pour l'étude empirique, le chercheur peut utiliser plusieurs instruments, selon l'approche adoptée, où l'on peut opter pour la recherche quantitative, ou la recherche qualitative.

Dans cette section, nous expliquerons le contenu du questionnaire que nous avons utilisé pour recueillir les données, avec une brève présentation de l'échantillon auquel il est adressé.

1 La méthode de recherche

Dans le but de compléter les lectures effectuées sur notre thème de recherche, nous avons réalisé une enquête qui s'adresse à un échantillon spécifique qui nous permet d'opérationnaliser les concepts et d'aboutir à un ensemble d'informations généralisables à l'ensemble de la population, prenant ainsi conscience de l'importance que Les entreprises algériennes accordent au lancement de nouveaux produits et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

En effet, notre recherche cerne en particulier les petites et moyennes entreprises Algérienne, pour ce faire nous allons utiliser le questionnaire comme outil de collecte des données, ce qui correspond le mieux à la nature de notre thème.

Utiliser une enquête comme instrument d'interroger les responsables de PME (chef d'entreprise, dirigeant, chef département marketing,...), se justifie par la possibilité d'obtenir des informations pertinentes et plus fiables.

Dans ce contexte, nous pouvons interroger sur l'apport des nouvelles offres dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel et découvrir notre champ d'étude, d'où la compréhension empirique des pratiques de lancement dans les entreprises Algériennes.

2 Présentation des entreprises manufacturière Algérienne

Depuis l'indépendance, les PME existantes en Algérie représentent une entité très importante dans le développement et la croissance socio-économique, et cela se manifeste par les statistiques faites dans ce secteur.

Selon le bulletin d'information économique n°35 du 1^{er} semestre de l'année 2019 (tableau 4.3.), le nombre d'entreprise assimilées à des PME s'élève à 1 171 945, en marquant une évolution de 7,2 % par rapport au 1^{er} semestre de l'année 2018.

L'observation de ces données révèle l'évolution de 6,73% du nombre des entreprises privées, avec une régression de 6,87% dans le nombre des entreprises publiques.

Tableau 4.3. La répartition des PME selon la propriété

Nature des PME	Nbre des PME (1^{er} semestre 2018)	Nbre des PME (1^{er} semestre 2019)	Evolution	Part en %
PME privées	1 092 908	1 171 701	78 793	6,73
PME publiques	262	244	-18	-6,87
Total	1 093 170	1 171 945	78 775	7,2

Source : Mipmepi, ministère de l'industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, novembre 2019, bulletin d'information statistique de la PME n°35 données du 1^{er} semestre 2019, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf.

Nous constatons que les PME privées sont les prédominantes dans l'ensemble globale des entreprises, où elles représentent 99,97 et 99,98%, respectivement pour l'année 2018 et le 1^{er} semestre de l'année 2019.

Les tableaux ci-dessous montrent la répartition des PME selon la propriété et le secteur d'activité :

Tableau 4.4. Répartition des PME publiques par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de PME	Part en (%)
Industrie	73	29,92
Services	60	24,59
Agriculture	93	38,11
BTPH	15	6,15
Mines et carrières	3	1,23
Total	244	100

Source : Mipmepi, ministère de l'industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, novembre 2019, bulletin d'information statistique de la PME n°35 données du 1^{er} semestre 2019, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf, P.10.

Tableau 4.5. Répartition des PME privées par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de PME	Part en (%)
Agriculture	7275	0,62
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	3032	0,26
BTPH	188275	16,07
Industrie manufacturière	102055	8,71
Services y compris les professions libérales	602695	51,44
Artisanat	268369	22,90
Total	1 171 701	100

Source : Mipmepi, ministère de l'industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, novembre 2019, bulletin d'information statistique de la PME n°35 données du 1^{er} semestre 2019, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf, P.11.

3 L'échantillonnage

Dans notre cas, les PME algériennes constituent la population mère sur laquelle cette étude s'est portée. L'échantillon de recherche est composé de PME industrielles algériennes. Ce choix se justifie par les activités dont disposent ces entreprises et qui favorisent l'existence d'un jeu compétitif, comme nous supposons qu'elles détiennent un potentiel d'innovation important.

Pour cette raison, il aurait été intéressant de demander à chaque chef d'entreprise (chef département marketing, chef de produit, chef d'entreprise, etc.) à propos de sa conscience de quoi il s'agit de lancer un nouveau produit. Cependant, c'est une action qui reste assez difficile à accomplir, en raison de nos possibilités limitées de contacter toutes les entreprises.

4 Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument qui permet d'exploiter et de collecter des données primaires, bien adapté à la recherche quantitative car il permet d'obtenir des résultats chiffrables, il facilite ainsi leur traitement en offrant une analyse rapide qui permet d'établir des relations statistiques.

En s'appuyant sur les notions théoriques évoquées et les concepts clé relatifs à notre thème d'étude, un questionnaire a été établi qui comprend vingt (20) questions, qui varient selon différents types de questions : fermée, ouverte, à choix multiples et avec l'échelle de Likert, divisées en quatre (04) axes :

Le premier axe : réservé à l'identité de l'entreprise, intitulé « identification et caractéristiques de l'entreprise », comprend des questions générales sur l'entreprise, qui visent à caractériser l'échantillon.

Le deuxième axe: relatif au lancement d'un nouveau produit, il examine les enjeux qui mettent en évidence les stratégies de l'entreprise, notamment lors du lancement d'une nouvelle offre.

Le troisième axe: consacré à l'innovation, ayant en vue la perception de l'innovation dans l'entreprise et sa contribution à la performance de l'entreprise.

Le quatrième axe : vise à étudier la relation entre le lancement d'un nouveau produit et l'avantage concurrentiel, afin de pouvoir tester les hypothèses émises pour notre recherche.

Le questionnaire dans sa structure comprend des questions que nous avons formulées et préparées et d'autres empruntées à d'autres auteurs (voir les items dans la section précédente). En ce sens, L'exploitation des réponses obtenues permettra de filtrer les informations et vérifier les hypothèses énoncées. En effet, nous avons:

- Des questions concernant les caractéristiques de l'entreprise pour donner un sens à notre recherche, rendant ainsi notre échantillon significatif en termes de résultat.
- Des questions concernant la définition de nouveau produit 8, 9, et le rôle de l'innovation dans son lancement 10, qui permettront de vérifier la première hypothèse : l'innovation produit à un effet positif sur le lancement d'une nouvelle offre.
- Des questions qui concernent l'innovation dans sa dimension générale 12, 13, 14 et sa contribution à la performance de l'entreprise 15, qui visent à vérifier la deuxième hypothèse : l'innovation a un effet positif sur l'avantage concurrentiel.
- Et des questions concernant l'avantage tiré lors de lancement d'un nouveau produit, qui permet la vérification de la troisième hypothèse : le lancement d'un nouveau produit procure à l'entreprise un avantage concurrentiel.

5 Le déroulement de l'enquête

Afin de tester le modèle conçu pour cette recherche et après s'être assuré de la validité de notre questionnaire, nous l'avons partagé en ligne avec le lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdC_D_eMLzXDgYKJfxcVLa_PN8Bg4Hu2h09Rdi3PwtHug5jug/viewform

Que nous avons adressé à toute société productive en Algérie, nous avons d'abord envoyé des e-mails à toute entreprise ayant un site officiel sur lequel ses coordonnées sont disponibles, nous avons également utilisé le réseau social professionnel LinkedIn pour un contact direct avec les responsables d'entreprise.

En vue de l'absence de certaines entreprises sur LinkedIn et de l'inaccessibilité de leurs e-mails, nous avons fait recours à leurs pages officielles sur Facebook et Instagram.

En outre, le questionnaire a été partagé dans les groupes professionnels sur WhatsApp. Tandis que certains questionnaires ont été administrés par téléphone.

Sous une contrainte de temps, en deux semaines, nous avons eu 32 réponses exploitables, avec 5 réponses anonymes où les répondants n'ont pas voulu dévoiler l'identité de leur entreprise.

De ce fait, notre échantillon comprend 32 entreprises (voir le tableau), situé dans seize 16 différentes wilayas éparpillées sur le niveau national :

Tableau 4.6. Liste des entreprises ayant répondu suivant l'adresse et la date de création

<i>Num</i>	<i>Entreprises</i>	<i>Adresse</i>	<i>Date de création</i>
1	Sarl Tifra lait	Tigzirt, -tizi ousou-	2004
2	Raja Food	oran	2007
3	Sarl Chefa Ingredients	sidi moussa, Alger	2010
4	Agro La-bi-li	el-anasser bordj bou arreridj	2016
5	SPA Tchín-Lait	Béjaia	1999
6	Hamoud Boualem	Alger	1878
7	Karisens	Dar el baida, Alger	2017
8	ELA	Hydra, Alger	2019
9	RAJICOSMETIQUES	sidi moussa, Alger	2019
10	Cevital (filiale agroalimentaire)	bejaia	1998
11	Biochic	Haï el mardja rouiba, Alger	2017
12	Vague De Fraîcheur	Zone Industrielle, Blida	1982
13	Sweelty	Baba hassén, Alger	2019
14	oscar médical (sofia)	el kherroub, Constantine.	2015
15	Condis Algerie Group	Baba hacén Alger	2015
16	Nehil laboratories	Blida	2017
17	sarl top gloves latex industries	ain temouchent	2016
18	Wouroud Parfums	Z.I Kouinine -El Oued	1963
19	Procheese	les dunes,cheraga, Alger	2007
20	Sarl HSBS	les eucalyptus Alger	2019
21	ATM industrie	el harrach, Alger	2018
22	Sarl industries hadj Bourorga	Boufarik, Blida	2016
23	Snaii	Medea, Algerie	2020
24	Sarl Amoune industrie	Ain Mlila, O.E.B	2017
25	EURL SATERX	SETIF, Algérie	2004
26	Sarl Fadiplait	Médéa, algérie	2007
27	Wisso Algérie	Ain Smara, Constantine	2007
28	Anonyme	Tlemcen	2017
29	Anonyme	Batna	2006
30	Anonyme	Blida	2009
31	Anonyme	Mostaganem	2016
32	Anonyme	Tébessa	2010

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête.

D'après le tableau, Soit onze 11 entreprises de la wilaya d'Alger, représentent 34,37 % des répondants, suivi par quatre 4 entreprises de la wilaya de Blida qui représentent 12,5 % des répondants, puis les wilayas : Béjaia, Costantine et Médéa avec un même nombre d'entreprise soit de 2 représentent 6,25 % des répondants, et enfin une réponse de chacune des wilayas restantes (El Oued, Sétif, Mostaganem, etc.), avec un taux de réponse de 3,12 %.

5.1 Méthode de l'analyse

Afin de pouvoir traiter les réponses obtenues, nous avons opté pour deux outils d'analyse statistique, l'Excel et le logiciel SPSS (23), qui permet de convertir les informations recueillies

en chiffres significatifs, en proposant un mélange de techniques d'analyse. À savoir le test de fiabilité via le coefficient d'Alpha cronbach et le teste de corrélation via le coefficient de Pearson.

En revanche, la régression linéaire simple des variables s'est avérée judicieusement harmonieuse pour le test d'hypothèses.

5.2 Représentation de l'échantillon

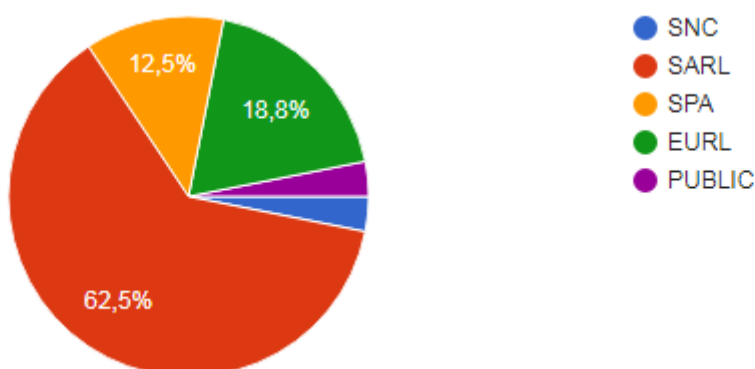
Le secteur sur lequel nous avons basé notre enquête est celui des activités manufacturières ; ces secteurs sont désignés par le ministère des de l'industrie et des mines, d'où la répartition de notre échantillon est présentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau 4.7. La répartition des entreprises suivant l'activité principale (domaine d'activité)

Domaine d'activité	Entreprise ayant répondu	Taux de réponse (%)
Agriculture	1	3,12
Matériaux de construction, céramique et verre	1	3,12
Industrie chimique (industrie cosmétique, pharmaceutique,...) et plastic	10	31,25
Industrie agroalimentaire	13	40,62
Industrie des textiles, bonneterie et confection	1	3,12
Industrie du bois, liège, papier, imprimerie, etc.	2	6,25
Industrie des électroniques, électroménagers, téléphonie et machines	2	6,25
Industrie divers	2	6,25
Total	32	100

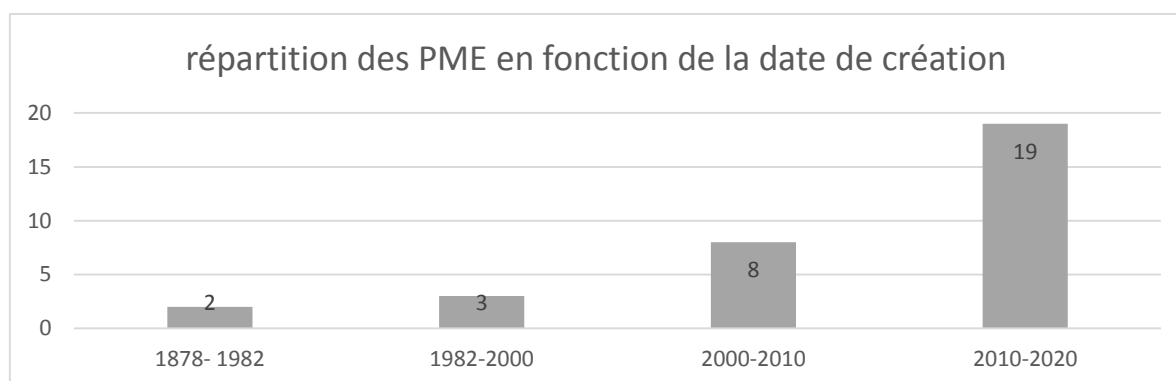
Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête.

Le tableau de répartition selon le domaine d'activité montre que le taux de réponse varie entre les secteurs, l'industrie agroalimentaire est la dominante avec un taux de réponse de 40,62%, suivi par l'industrie chimique avec un taux de 31,25 %, le reste des industries est au même niveau de taux de réponse soit de près de 6,25% pour l'agriculture, industrie de céramique et des textiles, et 3,12% pour les autres.

Figure 4.4. Répartition des PME en fonction du statut juridique :

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Le graphique ci-dessus (graphique 1) montre que les PME interrogées se répartissent sur différents statuts juridiques, dont la SARL est la plus attribuée des statuts (soit 62,5% des PME), la EURL en deuxième lieu (soit de 18,8% des PME), et la SPA avec 12,5%, concernant la SNC et l'entreprise public représentent chacune 3,1 %.

Figure 4.5. Répartition des PME en fonction de leur date de création

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

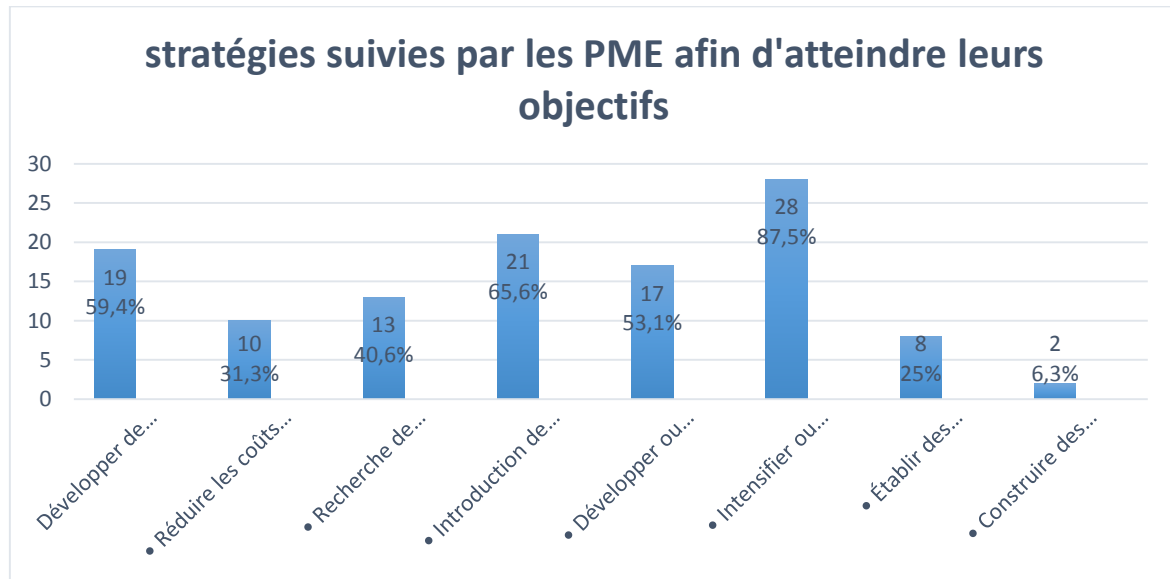
La majorité des PME interrogées, environ 59,37%, ont été créées à partir de 2010, et 12,5% entre 2000 et 2010, suite à la promulgation de la loi d'orientation sur la promotion des PME (loi n ° 01/18 du 12/12/2001 et l'ordonnance relative au développement de l'investissement (ordonnance n ° 01/03 du 20/08/2001)). Les autres entreprises ont été créées avant les années 2000 et sont principalement considérées comme des entreprises familiales.

Section 3. Analyse et interprétation des résultats

Cette dernière section comprend un ensemble d'éléments, à commencer par l'interprétation des résultats obtenus, la compréhension des pratiques d'innovation et de lancement de nouveaux produits et leur impact sur l'avantage concurrentiel et la vérification des hypothèses.

1 Lancement d'un nouveau produit

Figure 4.6. Stratégies suivies par les PME afin d'atteindre leurs objectifs



Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

D'après le graphique, nous constatons que la majorité des entreprises interrogées (soit 19 entreprises avec un taux de réponse de 87,5%) veille ou cherche à intensifier ou améliorer le marketing, par le biais de nouveaux produits, de nouveaux emballages ou de nouveaux canaux de distribution, nouvelles méthodes de promotion ou nouvelles stratégies de prix, de ce fait nous pouvons dire que les responsables marketing sont conscients de l'importance d'avoir des capacités marketing, car le succès de la performance de l'entreprise est déterminé par les capacités marketing et les ressources marketing, ceci se justifie ainsi par leurs réponses concernant l'introduction des nouvelles méthodes de production et le développement ou le lancement de nouveaux produits ou services sur le marché (soit des taux de réponses de 65,5% et 53,1% respectivement).

En revanche, les autres stratégies de développement se concrétisent par leurs choix en pénétrant de nouveaux marchés dans d'autres zones géographiques, ou en réduisant les coûts d'exploitation et en cherchant de faire des alliances afin de diversifier leurs ressources et compétences.

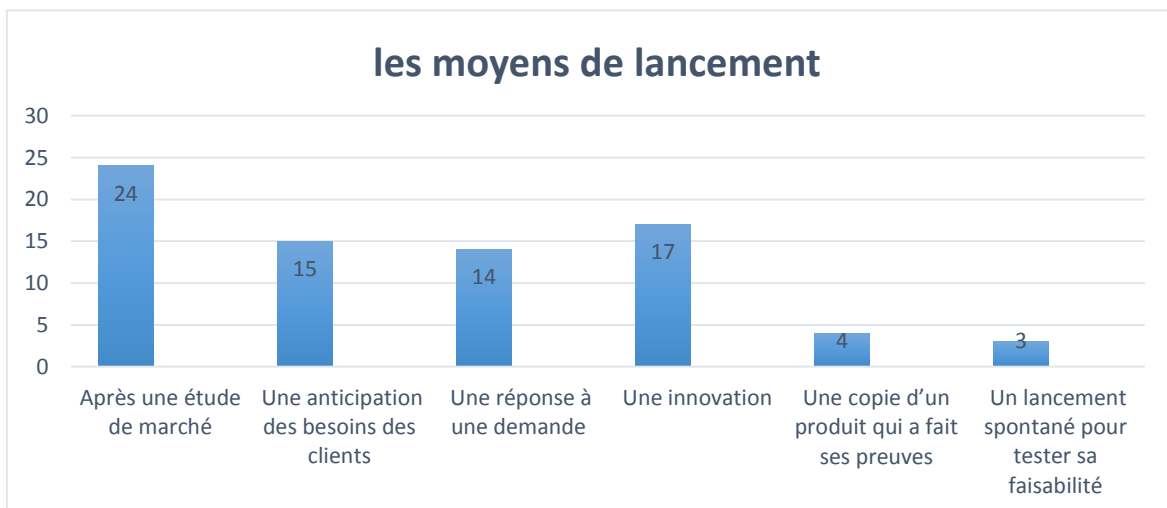
Tableau 4.8. Lancement d'un nouveau produit

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	100%
Non	00	00
Total	32	100%

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Toutes les entreprises auxquelles nous nous adressons (taux de réponse de 100%) ont toutes lancé un nouveau produit ces trois dernières années (c'est-à-dire dans un intervalle de temps d'un à trois ans).

A ce titre nous pouvons dire que les PME accordent au lancement d'une nouvelle offre une importance majeure parmi leurs activités.

Figure 4.7. Les moyens de lancement d'un nouveau produit

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

La plupart des entreprises ayant répondu ont lancé leur nouveau produit après avoir effectuée une étude de marché, soit 75% des répondants, d'autres ont opté pour des innovations, soit 17% des répondants, 15 % des entreprises préfèrent lancer une offre qui répond à une demande spécifique du marché, tandis que certains autres préfèrent anticiper le marché en créant un besoin, soit 15% des répondants. En outre, nous trouvons aussi des PME qui lancent une offre à base d'une imitation en copiant un produit qui a fait ses preuves (soit 12,5% des répondants), et des autres leurs nouvelles offres surviennent spontanément pour tester leurs faisabilités (soit 9,37% des répondants).

Sur la base des résultats obtenus, il est à noter que certaines entreprises combinent plusieurs facteurs afin de pouvoir lancer une offre qui répond parfaitement aux besoins des clients. Nous

pouvons conclure que l'étude de marché et l'innovation sont la base de tout nouveau produit lancé.

2 L'innovation produit

Tableau 4.9. La pratique des projets d'innovation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	93,8 %
Non	2	6,2%
Total	32	100%

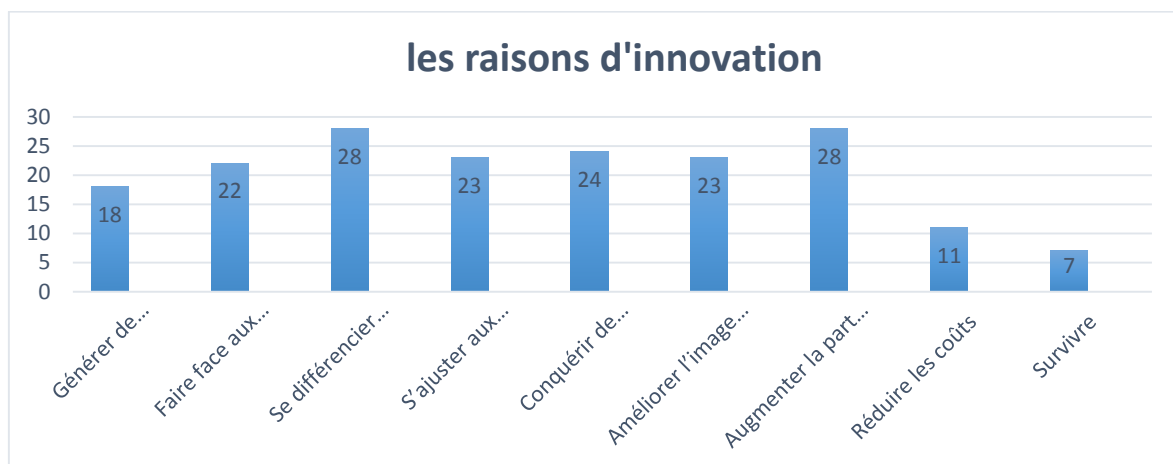
Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Les projets d'innovation en vue de développement de l'entreprise, préoccupent 93,8% des entreprises, la quasi-totalité des entreprises enquêtées. Nous pouvons dire qu'elle occupe une place très importante au sein des entreprises, cette importance s'incarne dans leur vision en adoptant une démarche d'innovation que nous avons vue au travers de leurs réponses en leur demandant de nous expliquer pourquoi et comment, nous avons résumé ces réponses en les points suivants:

- La saturation des marchés oblige les entreprises à innover, nous sommes dans l'obligation d'inventer, ce n'est pas un choix.
- Dans un marché hautement concurrentiel, l'innovation est encouragée pour faire face à ses concurrents.
- Innover est améliorer l'existant et inventer.
- Nous voulons toujours être les premiers à offrir de nouveaux produits et élargir notre gamme afin d'en faire notre force et toucher une plus grande partie des consommateurs tout en se différenciant de la concurrence.
- L'innovation c'est de donné un aspect spécial à votre produit (Ex. Donné un look différents a votre produit, Un emballage attirant par de nouvelles couleur, Avoir des idées de réduction des coûts sans touché à la qualité du produit...).
- En faisant de la recherche et développement notre priorité, nous cherchons à lancer de nouveaux produits afin d'avoir une stratégie de leader sur le marché.
- Les consommateurs sont de plus en plus exigeants, l'innovation est le moyen le plus efficace face à cette situation et pour être dans la même mesure que leurs demandes.
- En essayant de développer de plus en plus la marque et atteindre les objectifs tenus au tout début (produit de qualité en respectant les normes internationales à petit prix).

- Nouvelle technique de production, avec comme exemple, une nouvelle recette révolutionnaire permettant d'éviter un ingrédient très nocif, utilisé en ce moment par toute l'industrie agro-alimentaire.
- L'entreprise est dotée de son propre service (DVP) développement des produits ; pour anticiper les besoins futures des clients.
- Nous comptons construire de nouvelles usines, avec des machines de nouvelles technologies, Équiper nos locaux et évoluer le maximum possible.
- Le marché algérien a connu beaucoup d'exportation de produits, donc on a besoin d'innover nos propres produits, faire appliquer des nouvelles technologies commentant un produit fabriqué en Algérie, donc c'est un point stratégique fort.
- satisfaire un besoin existant différemment ou carrément créer un nouveau besoin.
- Une entreprise qui innove pas est appelée à être dépassée par les concurrents et disparaître.

Figure 4.8. Les raisons d'innovation



Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Afin de regrouper les réponses, et les raisons qui poussent les entreprises à innover, nous avons opté pour une question à choix multiples, les réponses obtenues sont toutes soumises à l'unanimité qu'elles innoveront pour plusieurs raisons, la plus pertinente est d'augmenter la PDM dans un premier lieu, et de se différencier des concurrents, ainsi que de conquérir de nouveaux marchés, de s'adapter aux changements du marché, d'améliorer l'image de marque, respectivement. D'autre part, elle permet également de générer de nouvelles sources de revenus et de réduire les coûts.

Tableau 4.10. Les innovations introduites par rapport à l'entreprise et le marché

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Nouvelle pour le marché	20	62,5
Nouvelle uniquement pour l'entreprise	12	37,5
Total	32	100

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Concernant la nouveauté de l'innovation introduite par rapport au marché ou à l'entreprise est résumée dans le tableau ci-dessus, où l'on constate que 62,5% des pratiques innovantes sont nouvelles pour le marché (soit 20 entreprises), tandis que 37,5% sont nouvelles uniquement pour les entreprises (soit 12 réponses). C'est un point fort pour l'économie Algérienne au niveau Macro-économique, et une force pour l'entreprise au niveau micro économique, et c'est très encourageant, en même temps une preuve des capacités et des compétences locales, les entreprises ayant des nouveauté uniquement pour eux doivent intensifier leurs compétences et revoir leurs stratégies de lancement afin de pouvoir rattraper la concurrence et pourquoi pas avoir un nouveau produit pour le marché dans le future.

3 L'avantage concurrentiel

Tableau 4.11. La réussite du produit lancé

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	96,88 %
Non	1	3,12 %
Total	32	100 %

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Pour l'ensemble de l'échantillon, presque tous les produit lancés ont connu un succès commerciale, sauf un d'entre eux, jugé infructueux parce qu'il n'a pas passé par le département R&D, et c'est un lancement spontané pour tester s'il s'agit d'un bon investissement ou l'inverse.

En effet, un lancement réussi est une preuve d'une stratégie bien étudiée et surtout irréprochable, les PME Algériennes prêtent plus d'attention à investir dans de bons projets et souhaitent que leurs objectifs soient atteints, en améliorant leur image de marque et en fidélisant leurs clients.

Par ailleurs, l'échec est probable et le fait de manquer une étape du processus de lancement peut engendrer des dégâts.

Tableau 4.12. Les stratégies adoptées par les entreprises interrogées

Réponses	Fréquence	Le taux de réponses
Domination par les coûts	5	15,62%
Différenciation	20	62,5%
Concentration	7	21,87%

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Selon le tableau, nous remarquons que 62,5% des entreprises interrogées optent pour une stratégie de différenciation afin de rivaliser, elles adoptent cette stratégie pour créer un positionnement clair dans un environnement hautement concurrentiel et pour identifier, attirer et fidéliser les clients. Nous pouvons dire que ce constat est valable, comme indiqué dans la partie théorique, où M. Porter a bien clarifié la notion de différenciation comme une stratégie qui permet à l'entreprise de rester unique sur le marché tout en satisfaisant exclusivement les attentes perçues.

21,87% des entreprises questionnées, optent pour une stratégie de concentration, cherchant à combler des besoins spécifiques, en servant un segment de clientèle.

Et cinq entreprises, soit 15,62% adoptent une stratégie de domination par les coûts, faisant des économies d'échelle une priorité pour en profiter et réaliser une rentabilité optimale.

Tableau 4.13. L'efficacité de l'avantage concurrentiel

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Rare	5	15,7
Durable	25	78,1%
Difficile à imiter	15	46,9%

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide d'Excel.

Concernant l'efficacité de l'avantage concurrentiel, bien que selon M. Porter un avantage concurrentiel efficace doit reposer sur les trois éléments mentionnés. Toutefois cette vision diffère d'un responsable à un autre où nous constatons que la majorité des entreprises considèrent qu'un avantage concurrentiel doit être durable pour leur permettre de mieux performer que leurs concurrents, soit 78,1% des PME. Pour d'autres, elle doit être difficile à imiter, et sur la base de l'analyse des questionnaires, ceux qui ont choisi cette option adoptent tous une stratégie de domination des coûts, soit 46,9% des PME, De ce fait nous pouvons conclure l'existence d'une relation positive entre ces deux éléments. Alors que 15,7% estiment que cette avance doit être rare pour être plus efficace sur le marché.

4 Étude du rôle de lancement d'un nouveau produit et l'acquisition d'un avantage concurrentiel au sein des entreprises enquêtées

4.1 Analyse statistique

Les résultats de l'enquête ont été analysés à l'aide de statistiques descriptives. Il existe de nombreuses techniques de base pour l'analyse des données quantitatives. Dans cette étude, nous avons choisi le logiciel de SPSS pour Windows pour analyser les facteurs exploratoires (SPSS for Windows est probablement le logiciel d'analyse de données quantitatives le plus utilisé par les chercheurs en sciences sociales).

SPSS, qui était à l'origine l'abréviation de Statistical Package for the Social Sciences, existe depuis le milieu des années 60 et a subi de nombreuses révisions au fil des ans, en particulier depuis l'arrivée des ordinateurs personnels (Bryman & Bell, 2003). Il est facile à utiliser pour la recherche. Étant donné l'échelle des éléments d'une construction, les alphas de Cronbach sont calculés pour évaluer la fiabilité de ces éléments. Pour les constructions dont le coefficient alpha est inférieur à un certain seuil (0,7 dans le présent travail), les éléments de chaque construction doivent être vérifiés afin de s'assurer qu'ils présentent des corrélations élevées. Une fois la fiabilité confirmée, les moyennes cumulées des éléments de chaque construction seront étudiées plus en détail. La matrice de corrélation est calculée pour montrer les corrélations par paires entre les constructions, ce qui fournit des informations utiles mais limitées sur la vérification de nos hypothèses. Pour tenir compte des effets des autres constructions, une régression linéaire simple est appliquée aux hypothèses en deux étapes principales. Ces mesures fournissent davantage d'informations sur la structure de corrélation entre les constructions et facilitent donc une étape supplémentaire dans la vérification des hypothèses.

Cette partie présentera les données empiriques collectées dans le cadre de l'enquête, les données seront présentées sous forme de tableau avec les résultats du traitement des données SPSS, puis l'analyse des données sera combinée avec les théories et les données empiriques.

4.2 Données empiriques

4.2.1 Tests empiriques de fiabilité des données

Dans cette enquête, toutes les réponses sont complètes, c'est-à-dire qu'il ne manque aucune donnée dans les questionnaires. Pour les trois constructions sur lesquelles cette étude s'est concentrée, il est nécessaire de mesurer la fiabilité interne de chaque construction avec son nombre différent d'éléments. Pour tester la fiabilité interne, les alphas de Cronbach sont calculés pour les éléments conçus pour le même concept. Si les éléments sont multidimensionnels, le coefficient alpha de Cronbach sera généralement faible, auquel cas il peut utiliser soit l'analyse

factorielle, soit la matrice de corrélation des éléments pour sélectionner un sous-ensemble d'éléments qui tendent à être unidimensionnels.

Tableau 4.14. Alpha de Cronbach pour les variables.

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre des Items
Innovation de produit	0.791	4
Lancement d'une nouvelle offer	0.848	6
Avantage concurrentiel	0.808	4

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

Nous notons que la valeur du coefficient est supérieure à 0,791, ce que nous considérons comme excellent, car elle dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnaly, 1978). Bien que cette balise soit arbitraire, elle est néanmoins largement acceptée par la communauté scientifique. Ainsi, nous pouvons dire que pour cette échelle composée de quatorze éléments nous obtenons, une cohérence interne satisfaisante.

4.2.2 Données empiriques de l'analyse de corrélation

Après avoir vérifié la fiabilité des éléments, on doit prendre la moyenne des scores des éléments pour chaque construction comme score final sur lequel nous effectuons une analyse plus approfondie. Le tableau 4.15 indique les moyennes, les écarts types pour tous les concepts. Les trois constructions ont des moyennes d'échelle qui se situent dans la moitié de l'échelle du centre. Deux constructions sont négativement inclinées, la non-normalité pourrait être un signe d'inter-corrélations.

Tableau 4.15. Résumé des statistiques descriptives des variables

Variables	Mean	Std. Deviation	Skewness*
Innovation de produit	3.4785	.60812	.057
Lancement d'un nouveau produit	3.6535	.69102	-.149
Avantage concurrentiel	3.5396	.60491	.135
Note: * Standard errors of skewness 0.240			

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

A partir de la matrice de corrélation du tableau 4.16, des tests préliminaires des hypothèses ont été implicitement effectués. Toutes les variables sont positivement corrélées entre elles au niveau 0,01. Les corrélations entre les autres paires sont d'au moins 0,392, allant de 0,392 à 0,594. Les corrélations par paires donnent une idée approximative des relations entre ces différents facteurs. Pour étudier la structure des hypothèses de manière plus sophistiquée, il est

préférable d'ajuster les modèles linéaires (multi variés) correspondants en tenant compte des effets d'autres constructions.

Tableau 4.16. Les corrélations de Pearson entre les constructions

	IP	LP	AC
IP	1	.594 (**)	.444 (**)
LP	.594 (**)	1	.392 (**)
AC	.444 (**)	.392 (**)	1

Note : ** La corrélation est significative au niveau de 0,01

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

4.3 Test du modèle d'hypothèse

Ayant trois hypothèses à vérifier, nous avons procédé à l'estimation des paramètres comme suit :

Tableau 4.17. Le test de sphéricité de Bartlett

Indice KMO	.842
Approx. Chi-deux	.323
Df	3
Sig.	.051

Note : Teste l'hypothèse nulle que la matrice de covariance résiduelle est proportionnelle à une matrice d'identité

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

En examinant ce tableau, nous voyons que l'indice de KMO confirme l'existence de corrélation entre les variables sa valeur égale à 0.842 (donc >0.5), de même, le test de Bartlett est significatif, ce test lorsqu'il est significatif nous permet de confirmer que nos données proviennent d'un échantillon pour lequel la matrice serait une matrice d'identité. Donc, une analyse plus approfondie est tolérée (nous pouvons poursuivre l'analyse).

Tableau 4.18. Estimations des paramètres

Variable	Parameter	B	Std. Error	T	Sig
Innovation de produit	Lancement d'un nouveau produit	.515	.275	1.874	.064
	Avantage concurrentiel	.397	.087	4.568	.022
Lancement d'un nouveau produit	Innovation du produit	.506	.281	1.800	.075
	Avantage concurrentiel	.415	.070	5.915	.012
Avantage concurrentiel	Lancement d'un nouveau produit	2.120	.448	4.733	.085
	Innovation du produit	.210	.121	1.735	.086

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

La valeur Standard errors, nous informe de la variabilité du coefficient dans l'échantillon. Elle permet aussi de faire le test t (calcul de la valeur T), qui nous désigne si ce coefficient est significatif.

Le tableau d'estimation des paramètres est là pour objectif de confirmer si chaque modèles est significatif, de ce fait plus la valeur de P est petite, et plus celle de T est élevée, plus les variables contribuent au modèle. Par conséquent, Nous constatons que les trois variables sont statiquement significatifs.

Tableau 4.19. Tests des effets entre sujets pour le modèle

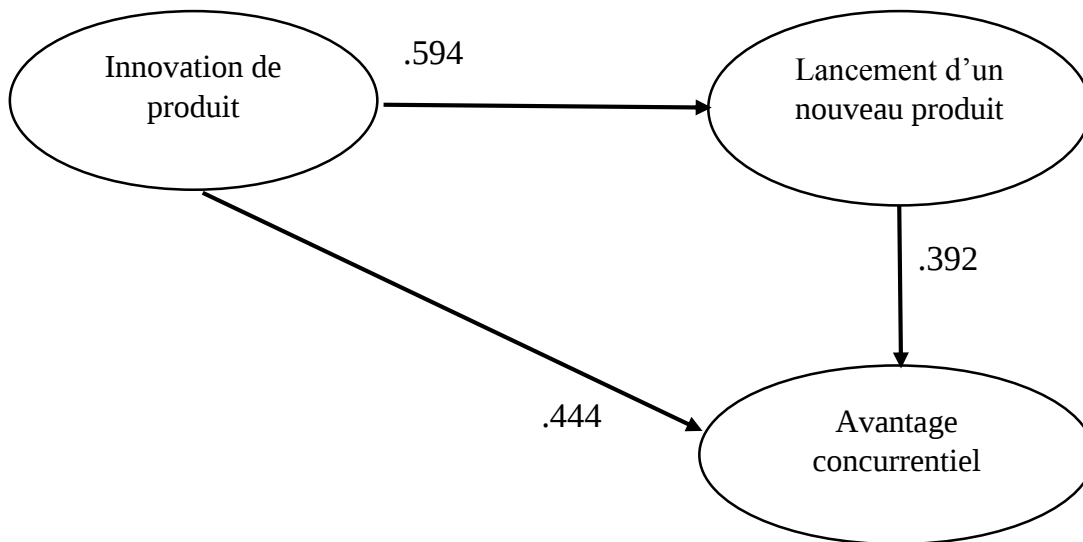
Source	Variable	Type III Sum of Squares	Carré moyen	F	Sig.
Modèle corrigé	Innovation de produit	21.287 a	5.322	33.382	.000
	Lancement d'un nouveau produit	27.615 b	6.904	41.390	.000
	Avantage concurrentiel	7.725 c	1.931	4.554	.002
Note: a R Squared = .582 (Adjusted R Squared = .564) ; b R Squared = .633 (Adjusted R Squared = .618) c R Squared = .159 (Adjusted R Squared = .124)					

Source : notre élaboration, d'après les résultats de l'enquête à l'aide de SPSS (23).

La signification du R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. En examinant ce tableau, nous pouvons dire que Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance des variables. Nous remarquons que l'innovation de produit représente 58% de l'explication du modèle, ainsi, le lancement représente 63% de l'explication du modèle, Ces valeurs permettent de suggérer que les données de cette recherche sont très bien ajustées au modèle.

En effet, la valeur de F est calculée pour vérifier la significativité. Cette valeur étant à 33.382, 41.390 et 4.554 pour les trois modèles respectivement avec une signification 0.000, 0.000 et 0.002 respectivement, donc inférieur à 0.05. Ce qui permet de conclure que la relation entre les variables est statiquement significative. Par conséquent nous pouvons confirmer nos hypothèses de recherche.

Il ressort clairement de notre étude, dans les tableaux 4.16 et 4.19, que le lancement d'un nouveau produit et l'innovation d'un produit ont tous des effets positifs sur l'avantage concurrentiel. Plus important encore, les trois variables semblent être corrélées l'une à l'autre. Les corrélations positives entre les variables sont également confirmées par les données.

Figure 4.9. Les résultats des corrélations entre les variables du modèle structurel

5 La vérification des hypothèses de la recherche

Notre questionnaire a été conçu sur un principe par lequel les hypothèses développées peuvent être vérifiées. Après avoir analysé et interprété les résultats obtenus lors de cette recherche, nous pouvons maintenant procéder à la confirmation ou l'infirmer de ces hypothèses.

A cet égard, nous pouvons conclure que, au sein des entreprises interrogées, l'innovation produit occupe une place très importante, se traduit par des fortes pratiques. D'ailleurs, elle leur accorde l'opportunité d'acquies un avantage concurrentiel et d'affronter la concurrence. Dans ce contexte, le lancement d'une nouvelle offre sur la base d'une innovation de produit est très important. Ainsi, les hypothèses de cette enquête seront jugées comme suit :

- l'innovation produit à un effet positif sur le lancement d'un nouveau produit dans les PME Algériennes, **est confirmée**.
- L'innovation produit a un effet positif sur les avantages concurrentiels des PME Algériennes, **est confirmée**.
- le lancement d'un nouveau produit procure un avantage concurrentiel à la PME Algérienne, **est confirmée**.

6 Synthèse de l'analyse des résultats :

Comme il a été indiqué auparavant, l'étude s'est effectuée auprès des PME industrielles Algériennes, après l'analyse des résultats, nous avons constaté que :

- En effet, l'étude a permis la confirmation de la contribution de lancement d'une nouvelle offre dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.
- L'analyse des données par SPSS (test de fiabilité), a prouvé une bonne cohérence interne des éléments utilisés dans la présente étude (échelle de mesure), ce qui justifie la fiabilité de notre modèle structurel.
- Les entreprises algériennes, ont développé leur savoir-faire, et ne s'appuient plus sur la politique de tout ce qui est produit est vendu, bien au contraire elles se préoccupent davantage du domaine du marketing, comme l'intensification de la promotion pour promouvoir leurs produits, visant l'augmentation de la PDM et la pérennité dans un marché à forte concurrence.
- De plus, elles veulent à trouver des technologies de pointe pour assurer la qualité des produits fournis. En innovant et en investissant en R&D. de même, elles accordent une grande importance à la recherche marketing et les études de marché en rassemblant avec précision des informations et des données actualisées sur ce qui se passe sur le marché, d'après les résultats qui montrent que le lancement réussi des produits est basé sur deux éléments principaux à savoir : l'innovation et l'étude de marché.
- Obtenir un avantage concurrentiel s'avère le but ultime de chaque entreprise, en mobilisant toutes ses ressources.

Conclusion

En raison de rendre ce travail plus pratique, nous avons tenté de vérifier la réalité des pratiques d'innovation produit et de lancement de nouveaux produits, au sein des PME Algériennes, où les résultats auxquels nous sommes parvenus à partir d'un échantillon composé de 32 PME, indiquent que toutes ces PME ont lancé un nouveau produit au cours des trois dernières années, et que l'innovation est une partie très importante de leurs activités.

En effet, nous avons constaté que la majorité des entreprises enquêtées cherchent à se développer par les pratiques d'innovation, notamment celle de produit, en ayant la conscience que l'innovation est la clé de réussite.

Ainsi, nous avons pu apprendre que chacune des entreprises de l'échantillon cherche à obtenir un avantage concurrentiel, et qu'il soit durable, toute en adoptant chacune l'une des stratégies génériques la plus appropriées à ses objectifs.

Enfin, un lancement d'un nouveau produit représente une capacité à la fois marketing, organisationnelle, et de production, son succès confère sans aucun doute à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Conclusion générale

S'adapter aux changements de l'environnement en accélération et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché nécessite la mise en œuvre de toute une stratégie, qui contribue à la survie, la croissance et l'expansion des entreprises et augmente leur capacité à atteindre leurs objectifs.

Pour ce faire, s'efforcer de lancer de nouveaux produits est d'une importance immense, en particulier à l'heure actuelle, afin qu'elles puissent suivre le rythme des goûts des consommateurs en constante évolution et satisfaire leurs envies et besoins émergents d'une part, et maintenir leur part de marché d'une autre part.

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter des réponses à la problématique que nous avons posé ; « Le lancement d'un nouveau produit contribue-t-il dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour les PME industrielles Algériennes? ».

A travers les chapitres théoriques, une vision des notions et ensembles des concepts, types, choix, stratégies et processus est offerte, fondée sur une articulation de l'avantage concurrentiel et lancement d'un nouveau produit.

L'objectif de cette recherche est de prouver l'existence d'une relation lancement d'un nouveau produit- avantage concurrentiel, et d'étudier comment une nouvelle offre à base d'innovation peut permettre l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

En vue de fournir des informations fiables et pertinentes nous permettant de réaliser ce que nous avons conçu, une enquête a été menée auprès des responsables des entreprises industrielles algériennes, au cours de laquelle un questionnaire leur a été distribué via courrier électronique.

Les résultats de l'enquête menée sur le terrain montrent que les entreprises interrogées adoptent le lancement de nouveaux produits comme une stratégie leur permettant d'atteindre une certaine avance sur leurs concurrents, et accordent une importance majeure aux éléments sur lesquels repose cette avance.

En effet, nous pouvons lire à travers ces résultats, que le niveau d'importance octroyé aux innovations de produit par les entreprises est élevé notamment dans la contribution de ces dernières dans le lancement d'un nouveau produit qui répond aux besoins des clients et qui permet de pénétrer de nouveaux marchés, et qui contribue par la suite sans aucun doute dans

l'acquisition d'un avantage concurrentiel, sur cette base nous pouvons dire que la première hypothèse est confirmée, ainsi que la seconde.

Le lancement d'une nouvelle offre occupe une grande importance au sein des entreprises Algérienne, et représente de jour en jour un défi à relever d'une part et un levier primordial dont la pérennité en dépend d'une autre part, et ce en garantissant le décrochement d'un avantage concurrentiel, cela nous pousse à confirmer la troisième hypothèse que nous avons développé.

Cette recherche nous a permis de comprendre que le succès d'un nouveau produit vient d'une succession de choix pertinents durant toutes les phases du projet, il faut tout d'abord lancer la recherche d'un nouveau produit, déterminer s'il s'agit d'une innovation produit ou d'une amélioration de l'existant, puis identifier le bon concept qui peut trouver des marchés. Il faut alors se recentrer sur les enjeux de l'entreprise pour vérifier la convenance entre le projet de lancement d'un nouveau produit et les compétences et ressources dont dispose l'entreprise.

En sus, le lancement est devenu le moyen le plus important pour l'entreprise de survivre dans un environnement en constante évolution, car le problème n'est pas d'attirer le client, mais plutôt de le fidéliser.

En revanche, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est une source essentielle de sa supériorité sur les autres concurrents. Il est réalisé en produisant des produits différenciés ou moins chers.

Et enfin, l'entreprise n'obtient pas un avantage concurrentiel en proposant un produit distinct ou à moindre coût uniquement, mais elle va au-delà de la nécessité d'optimiser ses ressources (tangibles, immatérielles et compétences) qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre ses stratégies concurrentielles.

Par conséquent, Nous suggérons les recommandations suivantes :

- Intensifier la fonction marketing, car elle joue un rôle fondamental dans le succès et la survie de l'entreprise.
- Créer un département spécialisé pour la recherche et le développement et essayer de le renforcer avec des compétences marketing.
- Motiver le personnel à être créatif en créant un système d'incitations et de récompenses pour les travailleurs qui ont de nouvelles idées.
- Poursuivre la formation des ressources humaines car c'est l'une des plus importantes sources d'avantage concurrentiel pour toute entreprise.

- Continuer à développer des produits pour maintenir l'avantage concurrentiel (la durabilité).
- Les entreprises doivent augmenter leur part de marché car elles contribuent au succès de la stratégie marketing.
- Etablir des collaborations avec les universités et les instituts afin de profiter des nouvelles idées réalisées sur la base des recherches scientifiques des jeunes étudiants et d'identifier les meilleurs talents en vue de nouveaux débouchés créatifs.
- **Les limites de l'enquête :**

Chaque recherche s'attache à certaines limites, pour la nôtre, une première limite est en rapport avec notre modèle théorique, en effet, selon notre problématique, nous nous sommes concentrés seulement sur le lancement de nouveaux produits réussi à base d'une innovation produit en tant qu'élément permettant d'acquérir d'un avantage concurrentiel, toutefois, d'autres éléments peuvent être nécessaires pour l'obtenir.

Une deuxième limitation est d'ordre pratique relative au domaine d'études, conformément à notre problématique, nous avons opté pour un échantillon sur la base d'un choix raisonné de PME productives, ce qui a limité leur nombre et rendu la mission si difficile de trouver des entreprises qui collaborent et qui répondent aux exigences en matière d'innovation de produits et des produits commercialement réussis ; où certaines entreprises n'ont trouvé aucun intérêt à nous répondre et d'autres ont refusé de dégager le minimum effort pour remplir le questionnaire.

La troisième limite, hors de nos mains, en raison de la situation que le monde a connu à cause du COVID-19 (plusieurs fois ont vu le jour : un confinement total au niveau national, la fermeture des universités et des bibliothèques, d'où le manque des ouvrages et des références, limitation des déplacements, L'annulation des stages, service minimum dans les entreprises, etc.). De ce fait, nous n'avions pas eu la possibilité de toucher un large échantillon.

En guise de conclusion, nous espérons avoir réussi, même avec le peu que nous avons pu accomplir à traiter ce sujet, et avoir participé à la réflexion sur la question de lancement réussi des produits.

Perspectives

Notre travail a présenté une contribution parmi tant d'autres dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cependant, il reste plusieurs défis à relever dans le cadre de génération d'idée de produit à lancer, et comment mettre en place une stratégie marketing performante, en effet, l'innovation produit et le lancement de nouveaux produits ont besoin de plusieurs facteurs pour réussir, dans ce paragraphe nous présentons les principaux facteurs susceptibles d'influencer la stratégie marketing pour aboutir à un produit réussi, sous forme de recommandations pour les recherches futures :

- Il est nécessaire de développer un modèle plus complet sur les caractéristiques internes des PME, à savoir la flexibilité, les capacités d'apprentissages, la créativité, etc. pour un lancement couronné de succès permettant l'acquisition d'un avantage concurrentiel et l'amélioration continue des performances de l'entreprise.
- L'échantillon de recherche doit être plus sélectif dans le choix des répondants, compte tenu des caractéristiques très hétérogènes des répondants qui peuvent conduire à des réponses biaisées.

D'un autre angle, le succès d'un nouveau produit est le fruit d'une stratégie appropriée et bien étudiée, toutefois dans un environnement en mutation permanente, on ne peut pas spéculer sur l'état future, l'échec est probable, et ses facteurs représentent des ambiguïtés pour ceux en charge, nous avons mentionné comment réussir un lancement avec toutes les étapes, mais il reste des facteurs qui passent inaperçues et peuvent entraîner un échec, comment les détecter et les éviter, et quel exploit faire afin d'orienter la situation vers son intérêt et passer d'un échec inévitable à un succès fascinant ?

Bibliographie

➤ Les ouvrages :

1. Alain Kruger et al. Mini manuel de marketing, 2^e Ed DUNOD, paris, 2010,
2. Ansoff I. et McDonnell M., Stratégie De Développement De L'entreprise, Ed Organisation, Paris, 1989.
3. Baynast, Lendrevie et Levy, Mercator, 12^e Ed DUNOD, Paris, 2017,
4. BOJIN J. et Schoetel JM., l'essentiel de la stratégie, Ed Eyrolles, Paris, 2012.
5. Chandler A.D., Stratégies et structures de l'entreprise, Éd d'Organisation, paris, 1972.
6. Claude Demeure, Aide-mémoire marketing, 6^e Ed DUNOD, Paris, 2008.
7. Delbes & Teyssonnière de Gramont, Etudes de marchés : outil de la décision, Ed Delmas et Cie, paris, 1993.
8. Ferrandi JM et Lichtlé MC, Marketing, Ed DUNOD, paris, 2014
9. Frédéric Canard, management de la qualité, GUALINO éditeur, Ed Lextenso, paris, 2009,
10. Gérard C., André F., Guy B., management de la distribution, 2^e Ed DUNOD, Paris, 2006,
11. Gérard Garibaldi, analyse stratégique, 3^e Ed Eyrolles, paris, 2008.
12. Gerry Johnson et al, stratégie, 10^e Ed Pearson, France, 2014.
13. Grunig R., Kuhn R., Planifier la stratégie, 1^e Ed presse polytechniques et universitaires romande, Italie, 2004.
14. Helfer JP, Orsoni J. et Kalika M. management stratégique, 9^e Ed Vuibert, paris, 2013.
15. Jean Jacques Urvoy et Sophie Sanchaz, le designer, Ed Eyrolles, Paris, 2009
16. Jean-Jacques, Lambin Chantal de Moerloose, Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation-marché, 7^e Ed DUNOD, Paris, 2008.
17. Kotler, Dubois, Keller, Manceau, Marketing Management, 15^e Ed Pearson, France, 2015.
18. Laurence LEHMANN-ORTEGA et al. , stratégor (french edition), 7^e Ed DUNOD, paris, 2016.
19. LE NAGARD-ASSAYAG, et al. , Le marketing de l'innovation : concevoir et lancer de nouveaux produits et services, 3^e Ed. DUNOD, Paris, 2015.
20. Loilier T. et Tellier T. gestion de l'innovation : comprendre le processus de l'innovation pour le piloter, 2^e Ed management & société, France, 2013.
21. Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi Fiches De Stratégie, Ed DUNOD, Paris, 2010.
22. Nathalie Van Laethem, Lebon et Durand-Mégret, La boîte à outil du responsable marketing, Ed DUNOD, paris, 2007.

23. Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Ed DUNOD, Paris, 2005,
24. Pettigrew et Turgeon-Darmon, marketing, Ed chelenier, 2009,
25. Porter M., competitive advantage creating and sustaining superior performance, New York, 1998.
26. Porter M., l'avantage concurrentiel, Ed DUNOD, Paris ,1986.
27. Porter M., the Competitive Advantage of Nations, Ed the Free Press, New York, 1990.
28. Spitezki Henri, la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed ECONOMICA, 1995.
29. Ulrike MAYRHOFFER, MARKETING, 2^e Ed BREAL, 2006,

➤ **Les articles :**

- AROUN Ali, la protection de la marque au Maghreb, office des publications universitaires, Alger, 1979,
- Bessouh Nadira & Benhabib Abderrezak, le positionnement du produit cas de henkel algerie, les cahiers du mecas, N° 3, Avril 2007, P.154.
- Booz, Allen & Hamilton, new product management for the 1980's. New York. Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- Chew, D.A.S., Yan, S. & Cheah, C.Y.J. Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. Chinese Management Studies, vol.02 N°3, 2008, PP. 203-214.
- Eshlaghy, A.T. & Maatofi, A., Learning orientation, innovation and performance, European Journal of Social Sciences, Vol.19, N°1, 2011.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M. & Lisboa, J.O.V., Benchmarking competitive methods and strategic choices of Portuguese SMEs. Benchmarking: An International Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol.16, N°6, 2009, PP. 729-740.
- HADDAD, CHOUAM & AMARI, l'innovation de produit au sein des pme algeriennes : Analyse des facteurs clés de succès dans la région Nord-ouest, The journal of Economics and Finance (JEF), vol.04, N°1, 2018, PP. 19-31
- Huang, T.T.A., Chen, L. & Stewart, R.A., The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance, Knowledge Management Research & Practice, vol.8, 2010, PP. 285-306
- Jaruzelski, B., Staack, V., & Goehle, B., Proven paths to innovation success. Strategy+Business, 77, 2014, PP.2-16.
- kerin et al. , First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions, Journal of Marketing; Vol. 56, N°4, Oct., 1992, pp. 33-52.

- Khin, S., Ahmad, N.H. & Ramayah, T., Product innovation among ICT technopreneurs in Malaysia. Business Strategy Series, Vol.11, N°6, 2010, PP. 397-406.
- Lin, C.H. & Peng, C.H., The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance, International Journal of Manpower, Vol.29, N°8, 2018, PP. 752-772.
- Olson, E.M.S. & Hult, M.G.T. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. Journal of Marketing, Performance Implication of Fit, 2005, P. 69.
- Porter M., Plaidoyer pour un retour de la stratégie, L'Expansion Management Review, N°84, 1997.
- Tahour Abdelaziz, Kchiri Abdelmajid, Bourkha Bilal, Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites, Revue Al-Arabiya, N°2, 2017.
- Tan, Q. & Sousa, C.M.P., Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export Performance, International Marketing Review, Vol.32, N°1, 2015, PP.78-102.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, vol.18 N°7, 1997.
- Vorhies, D.W., An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. Journal of Strategic Marketing, Vol.06, N°1, 1998, PP. 3-23.

➤ **Les thèses :**

- Benbekhti Oussama, L'avantage concurrentiel et la performance à l'export des PME Algériennes cas : PME de la wilaya de Tlemcen, mémoire de Magister (Sciences Economiques), Oran, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, 2013.
- Chemma Nawel, le choix strategique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mémoire de magister (Gestion des ressources humaines), Tlemcen, université Abou Bakr Belkaid, 2011.

➤ **Rapport et documents administratifs :**

- Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^e édition, Ed OCDE, 2005.

- Mipmepi, ministère de l'industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, novembre 2019, bulletin d'information statistique de la PME n°35 données du 1er semestre 2019,

➤ **Webographie :**

- www.e-marketing.fr
- <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-pestel>.
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/logo/>.
- [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin PME N 35 vf.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf)

Annexe

Questionnaire

Ce travail fait partie de l'élaboration d'un mémoire de master à l'école supérieure de management de Tlemcen. A travers cette étude, nous visons à collecter les informations nécessaires qui nous permettent de comprendre le rôle de lancement des nouveaux produits dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Nous tenons à vous remercier pour votre précieuse collaboration, nous nous engageons à garder confidentiel toute information que vous mettrez à notre disposition.

A. Identification et caractéristiques de l'entreprise :

1. Nom de l'établissement :
2. Adresse de localisation :
3. Date de création de l'entreprise :
4. Statut juridique :
Privé : SNC ☐ SARL ☐ SPA ☐ EURL ☐
Public : ☐
5. Capital social :
6. Veuillez indiquer vos activités principales :
 -
 -
 -

B. Lancement d'un nouveau produit :

7. Pouvez-vous me dire quelles stratégies votre entreprise utilise pour atteindre ses objectifs à long terme? (Par stratégies, on entend les changements, les actions ou les plans qui ont été faits ou mis en place afin d'atteindre vos objectifs à long terme).
 - ☐ Développer de nouveaux marchés dans d'autres zones géographiques
 - ☐ Réduire les coûts d'exploitation internes
 - ☐ Recherche de ressources alternatives / fournisseurs alternatifs
 - ☐ Introduction de nouvelles méthodes de production ou de livraison, acquisition de nouveaux équipements et / ou logiciels.
 - ☐ Développer ou introduire des biens ou services nouveaux ou améliorés
 - ☐ Intensifier ou améliorer le marketing, par le biais de nouveaux produits, de nouveaux emballages ou de nouveaux canaux de distribution, nouvelles méthodes de promotion ou nouvelles stratégies de prix.
 - ☐ Établir des collaborations avec d'autres institutions / entreprises ou clients,
 - ☐ Construire des alliances, des coentreprises ou acquérir des entreprises.
8. Avez-vous lancé un nouveau produit récemment (intervalle de 1 à 5 ans) ?
 - Oui ☐ Non ☐
 - Si oui, lequel ?.....
 - Depuis quand est-il sur le marché ?.....
9. Selon vous, un nouveau produit est-il ? (1) pas du tout d'accord et 5) tout à fait d'accord)

	1	2	3	4	5
Un produit entièrement nouveau					
Une nouvelle marque					

Une extension de gamme					
Une amélioration de produit existant					
Un repositionnement					
Un nouveau produit moins cher					

10. Dans quelles circonstances, Ce lancement est-il survenu ?

- ☐ Après une étude de marché
- ☐ Une anticipation des besoins des clients
- ☐ Une réponse à une demande
- ☐ Une innovation
- ☐ Une copie d'un produit qui a fait ses preuves
- ☐ Un lancement spontané pour tester sa faisabilité

C. Innovation :

11. Les projets d'innovation font-ils partie des stratégies du développement de l'entreprise ?

- Oui ☐
- Non ☐

Si oui, veuillez expliquer comment ? :

.....

Si non, veuillez expliquer pourquoi ? :

.....

12. On innove pour plusieurs raisons, d'après vous, quelles sont les plus pertinentes?

- ☐ Générer de nouvelles sources de revenus
- ☐ Faire face aux concurrents et distributeurs
- ☐ Se différencier des concurrents
- ☐ S'ajuster aux évolutions du marché
- ☐ Conquérir de nouveaux marchés
- ☐ Améliorer l'image de marque
- ☐ Augmenter la part de marché et créer de la valeur
- ☐ Réduire les coûts
- ☐ Survivre

13. Certains de vos innovations de produits introduites étaient-elles ?

		Oui	Non
Nouvelle pour votre marché ?	Votre entreprise a introduit sur l'un de vos marchés avant vos concurrents un produit (bien ou prestation de services) nouveau ou amélioré de manière significative (peut être disponible sur d'autres marchés)		
Nouvelle uniquement pour votre entreprise ?	Votre entreprise a introduit un produit (bien ou prestation de service) nouveau ou amélioré de manière significative qui était déjà disponible sur vos marchés chez vos concurrents		

14. Selon vous, en quoi consiste une innovation de produit ?

	1	2	3	4	5
A La création de produits exclusifs					
A un produit fondé sur les caractéristiques culturelles (adaptation environnementale)					
A la création des designs de produit attrayants					
A un Choix unique de couleurs (aspect significatif des couleurs)					
A l'utilisation de nouveaux procédés dans la fabrication (technologie)					

15. Comment jugez-vous la contribution de l'innovation produit dans votre entreprise ?

(1) pas du tout d'accord et 5) tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
1. Généralement, elle permet à l'entreprise d'augmenter ses profits					
2. On peut dire, qu'elle répond à une demande spécifique du marché					
3. Elle permet de réduire les coûts					
4. Des fois, elle garantit une livraison plus rapide					
5. Logiquement, elle améliore l'efficacité					
6. Elle peut offrir une meilleure fiabilité					
7. Globalement, elle garantit une position exclusive sur le marché					
8. Elle est susceptible d'améliorer la performance					
9. Certainement, elle fournit de la valeur					
10. Absolument elle garantit de la croissance et du progrès dans l'avenir					

D. Relation entre le lancement et l'avantage concurrentiel :

16. Trouvez-vous que le produit que vous avez lancé est un produit réussi ?

Oui ☐

Non ☐

Si non, comment justifiez-vous cet échec ?

17. Suivant l'objectif que vous avez voulu atteindre de ce lancement, quel est le degré d'importance que vous accordez aux éléments suivants ?

	Pas du tout important	Pas important	indifférent	Important	Très important
La qualité					
Les fonctionnalités du produit					
Le prix bas attractif					
Produit différencié aux autres					
Conditionnement et emballage					
L'image de marque					
Le Positionnement du produit					
Les services associés					

18. Parmi ces stratégies, laquelle vous semble bien adapté face à vos concurrents lors de lancement d'un nouveau produit ?

☐ Domination par les coûts (coûts réduit, prix bas)

☐ Différenciation (produit différencié de ce qui est sur le marché)

☐ Concentration (servir un segment de client)

19. En quel domaine, le produit lancé vous a permis une avance sur vos concurrents ?

(1) Pas du tout d'accord et 5) tout à fait d'accord)

	1	2	3	4	5
Le prix pratiqué est attractif					
La qualité des matériaux est bonne					
Le produit est différent à ceux disponible sur le marché					
Le produit lancé est proportionnel au gout de la clientèle ciblé (le marché)					

20. Selon vous, pour être plus performant sur un marché cette avance doit être :

Rare ☐

Durable ☐

Difficile à imiter ☐

Autre,

TABLE DES MATIERES:

INTRODUCTION GENERALE	9
CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	6
SECTION 1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	8
1 LA COMPETITIVITE	8
2 LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	9
3 LES DIMENSIONS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	11
4 LES TYPES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	12
5 LE MODELE DE MICHAEL PORTER ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL	12
SECTION 2. L'ANALYSE STRATEGIQUE ET LES OUTILS DU DIAGNOSTIC	15
1 DEFINITION DE LA STRATEGIE	15
2 LA DEMARCHE STRATEGIQUE	15
3 LA SEGMENTATION STRATEGIQUE	16
4 LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	18
5 LA FORMULATION DES OPTIONS STRATEGIQUES	20
SECTION 3. ACQUISITION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL	22
1 LES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	22
2 AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LES STRATEGIES GENERIQUES	24
3 MAINTENIR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL	26
4 LA CONTRIBUTION DE LA CHAINE DE VALEUR A L'AMELIORATION DE L'AC.....	26
5 L'IMPACT DES NOUVEAUX PRODUITS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL	29
CHAPITRE II. LA DEMARCHE MARKETING DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	32
SECTION 1. L'ETUDE DE MARCHÉ POUR LE LANCEMENT.....	34
1 DEFINITION DE L'ETUDE DE MARCHÉ	35
2 LES COMPOSANTES DE L'ETUDE DE MARCHÉ	35
3 LES ETAPES DE LA REALISATION D'UNE ETUDE DE MARCHÉ	36
4 LES OBJECTIFS DES ETUDES DE MARCHÉ.....	39
SECTION 2. MARKETING STRATEGIQUE (STRATEGIE MARKETING AU NIVEAU DU PRODUIT).....	40
1 LA SEGMENTATION	40
2 LES CRITERES DE SEGMENTATION.....	41
3 LE CIBLAGE	43
4 LE POSITIONNEMENT	46
SECTION 3. MARKETING OPERATIONNEL	49
1 DEFINITION DU MIX MARKETING.....	49
2 POLITIQUE DE PRODUIT	49
3 POLITIQUE DE PRIX	50
4 POLITIQUE DE PLACE (DISTRIBUTION)	53
5 POLITIQUE DE PROMOTION (COMMUNICATION)	55
CHAPITRE III. STRATEGIE DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT.....	58
SECTION 1. CHOIX DE STRATEGIE DE LANCEMENT.....	60
1 STRATEGIE EN FONCTION DE LA POSITION CONCURRENTIELLE DE L'ENTREPRISE	60
2 STRATEGIE DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	62
3 INNOVATION DE PRODUIT	64
4 STRATEGIE D'IMITATION	66

5	LA DISTINCTION ENTRE SUIVEUR ET IMITATEUR ; PIONNIER ET INNOVATEUR.....	67
SECTION 2. GENERALITE SUR L'OFFRE		69
1	UNE OFFRE DE PRODUIT	69
2	LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT	70
3	LES DIMENSIONS DU PRODUIT.....	71
4	LA GAMME DU PRODUIT	73
SECTION 3. LE PROCESSUS DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT		75
1	LE DEPLOIEMENT STRATEGIQUE.....	75
2	LE DEPLOIEMENT STRATEGIQUE POUR LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	75
3	LE MODE PARTICIPATIF	76
4	LE PROCESSUS DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT.....	77
5	LE SUIVI ET LE CONTROLE	80
CHAPITRE IV. ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DES NOUVEAUX PRODUITS DANS L'ACQUISITION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL		83
SECTION 1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE		85
1	CADRE CONCEPTUEL ET MODELE THEORIQUE	85
2	PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	87
3	FORMULATION DES ITEMS.....	89
4	CHOIX D'ECHELLE	90
5	L'APPROCHE ADOPTEE.....	90
SECTION 2. LA METHODE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON.....		92
1	LA METHODE DE RECHERCHE	92
2	PRESENTATION DES ENTREPRISES MANUFACTURIERE ALGERIENNE.....	92
3	L'ECHANTILLONNAGE.....	94
4	LE QUESTIONNAIRE.....	94
5	LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE.....	95
SECTION 3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS		99
1	LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT	99
2	L'INNOVATION PRODUIT	101
3	L'AVANTAGE CONCURRENTIEL.....	103
4	ÉTUDE DU ROLE DE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PRODUIT ET L'ACQUISITION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL AU SEIN DES ENTREPRISES ENQUETÉES.....	105
5	LA VERIFICATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	109
6	SYNTHESE DE L'ANALYSE DES RESULTATS :	110
CONCLUSION GENERALE		112
PERSPECTIVES		
BIBLIOGRAPHIE		
ANNEXE		
TABLE DES MATIERES.		

RESUME : Cette recherche a fourni une image complète de tout ce qui concerne un nouveau produit, ainsi que les étapes suivies pour le lancer et l'adopter telle une stratégie concurrentielle qui permet à l'entreprise de se distinguer des autres concurrents. L'objectif est de contribuer à la littérature et au modèle conceptuel de l'influence des nouveaux produits sur l'avantage concurrentiel, et de fournir des preuves empiriques sur l'importance des lancements basés sur des innovations produit à son obtention, et par conséquent l'amélioration de la performance d'entreprise. L'analyse de la présente étude s'est portée principalement sur les réponses des responsables de 32 PME industrielles Algériennes (responsable marketing, manager et propriétaire).

Les résultats ont montré que l'innovation produit a un effet positif sur le lancement d'un nouveau produit, et donc, sur l'avantage concurrentiel. De plus, le succès commercial d'un produit procure certainement à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Mots clés : stratégie marketing, innovation, lancement d'un nouveau produit, avantage concurrentiel.

ABSTRACT: This research provided a complete view of everything about a new product, as well as the steps taken to launch and adopt it as a competitive strategy that sets the company apart from other competitors. The aim is to contribute to the literature and to the conceptual model of the influence of new products on competitive advantage, and to provide empirical evidence on the importance of launches based on product innovations in achieving it, hence improving business performance. The analysis of this study focused mainly on the answers of the managers of 32 Algerian industrial SMEs (marketing manager, manager and owner).

The results showed that product innovation has a positive effect on the launch of a new product, and therefore, on the competitive advantage. In addition, the commercial success of a product certainly gives the company a competitive advantage.

Keywords: marketing strategy, innovation, new product launch, competitive advantage.

ملخص : قدم هذا البحث صورة كاملة لكل ما يتعلق بالمنتج الجديد ، بالإضافة إلى الخطوات المتخذة لإطلاقه واعتماده كاستراتيجية تنافسية تميز الشركة عن المنافسين الآخرين. الهدف هو المساهمة في الأدبيات والنموذج المفاهيمي لتأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية ، وتقديم دليل تجريبي على أهمية عمليات الإطلاق القائمة على ابتكارات المنتج لتحقيقها وبالتالي تحسين أداء الشركات. ركز تحليل هذا البحث بشكل أساسي على ردود مسؤولي 32 شركة جزائرية صناعية صغيرة ومتوسطة (مدير تسويق ومدير ومالك).

أظهرت النتائج أن ابتكار المنتج له تأثير إيجابي على إطلاق منتج جديد ، وبالتالي على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن النجاح التجاري للمنتج يمنح الشركة بالتأكيد ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية التسويقية ، الابتكار ، إطلاق منتج جديد ، الميزة التنافسية.