

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION	1
PARTIE I : Revue théorique sur les stratégies marketing et la concurrence.	5
<u>Chapitre I</u> : Les principaux axes stratégiques en marketing	9
Section 1 : La segmentation	10
Section 2 : Le positionnement	14
Section 3 : La marque	16
<u>Chapitre II</u> : Notions sur la concurrence	19
Section 1 : Le contexte concurrentiel des agences publicitaires	20
Section 2 : L'impact de la concurrence sur les stratégies marketing	22
PARTIE II : Recherche d'efficacité concurrentielle par une meilleure orientation stratégique.	28
<u>Chapitre I</u> : Les variables d'une orientation efficace	32
Section 1 : La valeur des informations	32
Section 2 : Les objectifs bien déterminés	35
Section 3 : La capacité budgétaire	37
<u>Chapitre II</u> : La démarche stratégique adéquate pour HASCHEL MARKETING CENTER	40
Section 1 : La prospective stratégique	40
Section 2 : L'innovation	43
CONCLUSION	48
LISTE DES ABREVIATIONS	51
LISTE DES ANNEXES	52
ANNEXES	
Annexe 1 : Bibliographie	
Annexe 2 : Les encadrés	
Annexe 3 : Les tableaux et les figures	

## INTRODUCTION

Le monde évolue à une vitesse énorme, les savoirs- faire changent du jour au lendemain. La rapidité de leur transfert renforce la **mondialisation**, un phénomène qui a fortement bouleversé le monde technologique, culturel, socio-économique... A souligner qu'en matières économiques, la « mondialisation » affecte non seulement les pratiques en entreprise, avec l'adoption de nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) ; mais aussi les états d'esprit même des dirigeants d'entreprise, avec la forte implication du **marketing** dans les affaires économiques.

Madagascar fait partie intégrante de cette révolution planétaire. Force est de constater, qu'actuellement, la plupart des sociétés agricoles, industrielles et commerciales malgaches pratiquent le marketing par souci de développement et de survie. Elles n'hésitent plus à faire appel à des entreprises de service, notamment pour faire connaître leurs produits, pour communiquer leurs prix ou pour améliorer leurs distributions, enfin pour mettre en exergue leurs marques. En tout, faire de la **publicité**.

L'ensemble évoqué par ces simples analyses confirme l'existence d'une demande accrue en « publicité ». A Madagascar, en général, l'offre correspondant à cette demande est assurée par des entreprises spécialisées en « publicité », appelées « **agences publicitaires** » parfois confondues avec les « **agences en communication** ».

« Agences publicitaires » et « agences en communication » produisent en effet, toutes les deux, de la publicité mais de formes différentes. « Agences publicitaires » regroupent normalement les entreprises individuelles et sociétés fabriquant des supports publicitaires tels les panneaux, affiches, banderoles,... véhiculant en même temps des messages publicitaires ; tandis que « agences en communication » représentent surtout les entreprises médiatiques ou non, qui se spécialisent en communication proprement dite, transmettant des messages publicitaires via les média ou utilisant d'autres moyens de communication comme la création événementielle, les relations publiques...

Mais, notre étude sera orientée dans le cadre précis des « agences publicitaires ». A Madagascar, l'augmentation du nombre de ces derniers sous entend un développement de l'offre en « publicité ». Ainsi, l'accroissement de la demande susmentionnée face à l'évolution de l'offre donne lieu à un véritable champ de bataille concurrentielle, sur lequel l'homme marketing du secteur concerné doit centrer toute son attention et par conséquent, toutes ses actions en permanence.

En effet, chaque jour, des dirigeants déplorent la baisse de leurs chiffres d'affaire malgré les efforts entrepris. Plus grave encore, de nouveaux acteurs dans le domaine exploitent de nouvelles approches très agressives visant à réduire davantage la fidélité des clients, voire même de les anéantir totalement. Ces formes de menace représentent de nos jours l'ampleur de la **concurrence**.

La majorité des agences publicitaires à Madagascar sont soumises à une telle contrainte. C'est ainsi que cadres marketing et dirigeants de ces dernières, tous les jours, s'interrogent sur la manière de s'adapter à cette situation pour permettre à leurs agences de se développer ou du moins pour survivre. D'où la question principale qui armera notre étude : « **Comment les dirigeants orienteront-ils les stratégies marketing pour procurer à leur agence une meilleure position concurrentielle ?** »

La réponse à cette question reflètera l'objectif de notre étude, axé vers une optimisation de l'efficacité face à la concurrence. Nous aurons à démontrer, tout au long de notre étude, les moyens d'action permettant d'atteindre un tel objectif.

Ainsi pour sa réalisation, notre étude a utilisé, d'une part, différentes méthodes de documentation et de recherche. Parmi ces dernières, nous pouvons citer :

- ⇒ la synthèse des acquis théoriques durant le cursus universitaire, pour lesquels nous adressons nos sincères reconnaissances, de par les efforts entrepris par nos honorables professeurs.
- ⇒ les recherches bibliographiques, regroupant les ouvrages et les revues périodiques.
- ⇒ la recherche sur site internet.

- ⇒ les analyses de certains documents relatifs à la situation actuelle de H.M.C
- ⇒ les diverses séances de briefing avec certains dirigeants, issus des relations familiales ou professionnelles.
- ⇒ une intervention au sein de l'I.N.S.T.A.T pour des informations spécifiques, notamment sur la liste et les statistiques de vente des agences publicitaires à Madagascar.
- ⇒ une étude sur terrain, effectuée au niveau des agences publicitaires à Madagascar. Cette dernière, sanctionnée par une enquête, dont le questionnaire figure en Annexe des encadrés.

Nous tenons à souligner que la pauvreté des centres de renseignement à Madagascar, en matière d'informations publicitaires, a fortement limité notre étude dans la détermination d'une taille d'échantillon, bien adéquate. Toutefois, suivant le recoupement de toutes les données obtenues, avec le seul annuaire téléphonique officiel à Madagascar, celui de la TELMA, nous avons pu en tirer une trentaine d'agences publicitaires formelles à Madagascar. Et que 98% de ces agences sont localisées à Antananarivo. Par conséquent, nous avons jugé représentatif un échantillon de dix (10) agences publicitaires, (à peu près le tiers du nombre total estimé), tirés au hasard selon la méthode probabiliste.

D'autre part, mais qui n'est pas le moins important, les diverses séances d'encadrement que ce soit par voie de contact personnel ou de connexion Internet, nous ont permis d'attribuer à notre recherche une certaine qualité. Cette dernière ne représente sûrement pas la meilleure, mais que nous aimerions évoquer, une fois de plus, nos reconnaissances particulières à notre encadreur ainsi qu'à tous nos professeurs, qui ont fait les nécessaires pour rendre ce travail fructueux.

Par la suite, la démarche de notre étude se fera comme suit : la première partie consistera à mettre en valeur les théories portant sur les stratégies marketing, en relation avec la concurrence. De toute évidence, une étude sur la situation concurrentielle des agences publicitaires à Madagascar nous amènera, à la fois, à valider le domaine d'application de notre recherche et à apprécier les choix des stratégies élaborées. La deuxième partie prendra plutôt un aspect de réalité pratique. Grâce à une orientation stratégique bien définie et caractérisée par une démarche précise, HASCHEL MARKETING CENTER se placera facilement, d'une manière positive, face à la concurrence.

D'où la finalité d'une recherche d'efficacité concurrentielle, à priori, se limitant à la maîtrise d'un Environnement concurrentiel en pleine instabilité, dans un premier ordre national. Mais qu'en adviendrait-elle, si l'on se mesure à l'ordre international ?

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

**PREMIERE PARTIE :**

**REVUE THEORIQUE SUR LES STRATEGIES MARKETING  
ET LA CONCURRENCE**

## **PREMIERE PARTIE : REVUE THEORIQUE SUR LES STRATEGIES MARKETING ET LA CONCURRENCE**

Basée sur des théories et hypothèses, cette première partie de notre étude fera le « tour d'horizon » d'une littérature approfondie sur les stratégies, en particulier celles du marketing et sur la concurrence.

Durant ces chemins de lecture, nous avons pu constater que le terme **organisation** a été le plus rencontré. C'est d'une évidence absolue car « organisation » s'avère être la cellule de base ou l'unité fondamentale de notre étude. Aussi, est-il important de mettre un accent, pour commencer, sur ce terme « organisation » ?

« Toute organisation naît d'une idée dans l'esprit d'une personne ou d'un petit groupe qui ont envie d'accomplir un idéal, de réaliser un rêve ou plus prosaïquement de gagner de l'argent. Pour atteindre leur objectif, les fondateurs doivent se procurer des fonds, engager du personnel, mettre sur pied un outil de production et trouver des débouchés. »<sup>1</sup>

De cette affirmation, nous pouvons dégager la vue claire et nette d'un objectif et des moyens pour atteindre cet objectif. Ces moyens peuvent être humains, financiers ou techniques... ; mais ils peuvent également prendre des formes différentes comme des informations à collecter, des données à analyser, des **décisions à prendre**.

Dans une organisation, les tâches quotidiennes représentent les multiples facettes d'une décision prise ou à prendre, que ce soit administrative, opérationnelle ou stratégique. Ce dernier point de vue intéressera particulièrement notre étude.

En effet, la formule suivante, élaborée par Igor ANSOFF dite « formule de **succès stratégique** » articulée comme suit : « la performance d'une entreprise s'améliore lorsque sa

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., DUBOIS, B. ; « Marketing Management », 1982.

stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent ensemble aux turbulences de l'Environnement. »<sup>2</sup> constitue un des piliers de raisonnement de notre étude, qui parlera davantage des importances attribuées à la stratégie, à l'orientation des stratégies face aux turbulences de l'Environnement, telles que l'intensité concurrentielle.

Nombreuses sont les **stratégies** dans une entreprise et chaque département, service ou fonction en possède sûrement plusieurs. Mais ce chapitre de notre étude encadrera les principales stratégies dédiées à la fonction marketing, la branche que nous avons choisie pour des raisons citées ci-dessous.

Il est vrai que durant le cursus universitaire, notre choix sur la spécialisation a été porté sur le Marketing. Mais d'autres raisons régissent sur la valeur attribuée même à la fonction marketing, de nos jours. Le **Marketing** ne se reconnaît plus comme une fonction complémentaire de la fonction vente ou commerciale d'autrefois, mais il est devenu une principale fonction à part entière, indispensable au développement et à la survie de toute l'entreprise, en relation permanente avec les autres fonctions fondamentales telles que la finance, l'administration et la production.

De plus, **stratégie et marketing** se complètent au niveau de l'entreprise, si nous nous référons à la théorie d'Yves CHIROUZE qui énonce que « la démarche stratégique a un gros besoin en informations ; le marketing a pour rôle principal de les lui fournir rapidement et constamment. »<sup>3</sup>

Cette théorie met en exergue une relation d'interdépendance entre stratégie et marketing, en matière d'informations. Mais dans la réalité pratique, les relations régissant le marketing et la stratégie s'observent partout, tout au long des différentes analyses et actions marketing. A partir de ces composantes de la fonction marketing, nous pouvons distinguer **le marketing stratégique** basé sur des analyses, **du marketing opérationnel** rassemblant plutôt des actions. Mais le cadre de notre étude s'inscrit principalement au niveau du marketing

---

<sup>2</sup> KENNEDY, C. ; « Toutes les théories du management », 1998 ; p. 30.

<sup>3</sup> CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing- mix et politique d'offre », 1995 ; p. 12.

stratégique, qui a pour objet de préciser la mission de l'entreprise, de définir des objectifs et surtout d'élaborer des stratégies. Ce que nous appelons **les stratégies marketing**.

« La définition d'une stratégie nécessite généralement de suivre une procédure. L'une des plus utilisées consiste :

- tout d'abord à déterminer les finalités de l'entreprise c'est-à-dire ses buts, sa mission, son métier.
- puis, à procéder à une analyse stratégique
- enfin, à choisir un ou plusieurs Domaines d'Activités Stratégiques (D.A.S). »<sup>4</sup>

Ces étapes s'avèrent être, chacune, d'une importance majeure : premièrement, les finalités comprennent les aspirations générales de l'entreprise, sa raison d'être, ses compétences distinctives... En un mot, la valeur que l'entreprise veut communiquer au sein de son environnement. Deuxièmement, une harmonieuse combinaison des triptyques « but- mission- métier », renforcée par une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise ne seraient que sources d'options stratégiques adéquates et fiables. Enfin troisièmement, le choix des D.A.S centrera les applications prévues afin d'optimiser la compatibilité des stratégies.

Une fois, le(s) D.A.S obtenu(s), la définition de la stratégie adéquate à chaque D.A.S s'ensuit. C'est là que débute une opération difficile et complexe car un D.A.S se trouve d'abord confronté à plusieurs axes stratégiques. Et qu'ensuite, chaque axe donne accès à différentes sortes de stratégies marketing. Le problème se pose alors dans le choix d'un ou des **axes stratégiques** permettant d'atteindre les stratégies qui seraient conformes à la situation actuelle de chaque D.A.S et qui répondraient mieux, d'une manière simultanée, aux attentes des consommateurs et aux attaques de la concurrence. En d'autres termes, une évaluation minutieuse des diverses options stratégiques envisageables s'impose. Ce qui nous amène au chapitre premier.

---

<sup>4</sup> CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing- mix et politique d'offre », 1995 ; p.12.

## CHAPITRE PREMIER : LES PRINCIPAUX AXES STRATEGIQUES EN MARKETING

Les axes stratégiques que nous avons rencontrés durant notre recherche semblent être très diversifiés et présentent une différence énorme dans les catégories où chacun d'entre eux se situe. Par conséquent, les stratégies marketing seraient, elles aussi, moins facilement collectionnées. Toutefois, notre étude cherchera à énumérer autant de stratégies que les principaux axes découverts puissent déduire. Parmi ces derniers, nous aimerions souligner les plus utilisés, en particulier :

- la segmentation, source des différentes stratégies de segmentation et stratégies de couverture de marché.
- le positionnement, qui génère plusieurs stratégies de positionnement ou stratégies de produit
- la marque, elle a donné lieu à quelques stratégies de marques
- l'Avantage Concurrentiel : rechercher ce dernier nous conduit non seulement à de nombreuses stratégies concurrentielles mais aussi à des stratégies susmentionnées. Dans ce cas précis, l'axe « avantage concurrentiel » se place en même temps comme objectif de toutes ces stratégies déjà évoquées. C'est la raison même, pour laquelle nous ne l'avons pas analysée dans notre premier chapitre, mais le deuxième en étudiera sûrement les points essentiels
- le lancement de nouveau produit, un axe qui met en évidence des options stratégiques basées sur le prix
- la croissance, fait allusion à ces propres stratégies dites « stratégies de croissance »
- de par les objectifs d'une entreprise, les stratégies sont orientées, en majeure partie, vers le marché
- la recherche de la performance, souligne l'importance de la prospective stratégique qui se voit plutôt comme préliminaire stratégique indispensable.

Cette liste ne serait jamais exhaustive tant que la recherche continue à procurer ses beaux fruits, mais notre étude se limitera aux trois principaux axes, sélectionnés à partir d'une théorie d'Eric VERNETTE qui mentionne : « La stratégie marketing idéale doit conduire à l'obtention d'un avantage durable sur la concurrence. Les stratégies de segmentation, de positionnement et de marque s'inscrivent dans cette perspective. »<sup>5</sup>

### Section 1 : La segmentation

Une analyse stratégique en marketing, comme pour n'importe quelle filière, nécessite une démarche préétablie. Dans le cadre de notre étude, la première étape d'une telle démarche serait d'identifier le marché sur lequel l'entreprise veut intervenir en élaborant son offre. LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE ont convenu de nommer cette partie du marché en « **marché de référence** ».

« Ce choix du marché de référence implique au préalable le découpage du marché total en sous ensemble appelés segments de marché, homogènes du point de vue des besoins, des comportements, des motivations d'achat et susceptibles de constituer des marchés potentiels distincts. Ce découpage comprend deux étapes : la **macro- segmentation**, qui identifie les couples « produits- marchés » et la **micro- segmentation**, qui détermine les segments à l'intérieur de chacun des « produits- marchés » retenus. »<sup>6</sup>

Chaque étape est assignée à un objectif particulier ; dont l'identification des groupes de clients- cibles ou segments- cibles pour la macro- segmentation et l'identification des groupes de clients qui recherchent le même panier d'attributs pour la micro- segmentation. Chaque segment- cible fera, plus tard, l'objet d'un choix stratégique parmi les **stratégies de couverture du marché de référence**, telles que :

---

<sup>5</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 68

<sup>6</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005 ; p. 217.

« .....

- **stratégie de concentration** : l'entreprise définit son domaine d'activité, de manière restrictive, sur un produit- marché, c'est-à-dire sur un besoin, une technologie et un groupe de clients. C'est la **stratégie du spécialiste**, qui recherche une part de marché élevée dans un créneau bien défini.
- **stratégie du spécialiste produit** : l'entreprise choisit de se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, mais de couvrir tous les groupes de clients concernés par ce besoin. Les entreprises qui fabriquent des composants tombent dans cette catégorie.
- **stratégie du spécialiste client** : l'entreprise se concentre sur une catégorie de clients en présentant une gamme complète de produits ou un système complet d'équipements exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles.
- **stratégie de spécialisation sélective** : cette stratégie consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux ; il s'agit d'une stratégie opportuniste, répondant souvent à un souci de **diversification**.
- **stratégie de couverture complète** : elle consiste à proposer un assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les groupes de clients. L'entreprise couvre la totalité du marché. »<sup>7</sup>

Procéder à cette double segmentation serait, peut-être, intéressante pour l'entreprise du fait de la diminution de certains risques associés à une sélection rapide. Cependant, il pourrait aussi amener l'homme marketing à chercher trop en profondeur et par la suite, à se perdre dans des segments très diversifiés ou très proches ; difficiles à maîtriser pour l'appréciation des positions prises par la concurrence.

A cet effet, nous avons jugé utile de consulter les avis d'autres auteurs. Eric VERNETTE, dans sa version, définit la segmentation de la manière suivante : « la stratégie de segmentation consiste à fractionner un marché global en segments homogènes par rapport à un critère de sélection donné. Cette base de sélection est appelée **critère de segmentation** »<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005 ; p. 226.

<sup>8</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 140

Pour lui, l'important sera de savoir, en premier lieu, bien distinguer le segment et la cible : le **segment** est le résultat d'une stratégie de segmentation, c'est-à-dire, une partie du marché composée des consommateurs homogènes ou représentant des profils très voisins (par exemple : même taille, même région,...). **La cible**, en revanche, est tout simplement le segment que l'entreprise décide de satisfaire en priorité. En second lieu, maîtriser les points à retenir pour la segmentation dont les préférences des consommateurs et les choix des concurrents. Il se base sur le « **principe de la fausse majorité** » pour justifier le choix d'une stratégie de segmentation. Ce principe consiste à dire : « il vaut mieux satisfaire bien une partie d'un marché que mal l'ensemble ». « D'où la **stratégie de recherche de « niche »** ou créneau, qu'il propose. Il s'agit de la découverte de segments de clientèle inexploités par la concurrence, généralement obtenue grâce à l'application d'un nouveau critère de segmentation ».<sup>9</sup>

Quant à Yves CHIROUZE, ses théories mettent en évidence l'existence de deux types de segmentation : la **segmentation stratégique** suivie généralement de la **segmentation marketing**. Il souligne que « la segmentation stratégique ne s'oppose pas à la segmentation marketing, ou segmentation du marché, de nature différente, elles se complètent. La segmentation stratégique précède la segmentation marketing »<sup>10</sup>.

L'encadré 1.1 de l'Annexe 2 montre la différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing, pour être plus explicite.

De ces théories, la segmentation se trouve confrontée à différents points de vue. Cependant, quelque soit la théorie maintenue, la **démarche d'une segmentation** reste la seule communément admise :

<sup>9</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 142

<sup>10</sup> CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing- mix et politique d'offre », 1995 ; P. 19

- choisir un critère de segmentation, parmi les plus utilisés : socio- démographiques, avantages recherchés, technologies utilisées, espaces géographiques,.....Etudier la pertinence de ce critère ainsi que sa capacité à la prédiction et sa facilité d'usage
- segmenter le marché à partir de ce critère et évaluer les **options stratégiques** des segments obtenus ou **D.A.S.** Pour réaliser cette opération, plusieurs méthodes sont offertes à l'homme marketing afin d'en choisir la plus appropriée des **méthodes quantitatives** (la liste de questions ou paramètres, la matrice BCG, la méthode McKinsey, ...) ou des **méthodes qualitatives** (la consultation d'experts, la méthode Delphi,...)
- déterminer une cible.

Une fois, la cible fixée, les stratégies seront analysées une à une dans le but d'en déduire la plus adéquate. Ces stratégies sont regroupées en trois grandes catégories :

- **stratégie de marketing différenciée**, qui propose une politique de marketing spécifique à chaque segment du marché.
- **stratégie de marketing concentrée**, visant à se consacrer à un segment du marché plutôt qu'à l'ensemble du marché.
- **stratégie de marketing indifférenciée**, qui se base sur une seule offre sur différents segments, sans se soucier des segments qui composent le marché.

Avant d'entamer l'étude de l'axe « positionnement », nous aimerions retenir les points suivants, élaborés par LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE pour couronner une bonne analyse de segmentation. Ainsi, ils suggèrent que :

« Pour être efficace et utile, une politique de segmentation doit identifier des segments qui rencontrent quatre **groupes de condition** : réponse différenciée, taille suffisante, mesurabilité et accessibilité.

- **réponse différenciée** : il faut que le critère de segmentation retenu maximise les différences entre les segments (condition d'hétérogénéité) et minimise les différences entre les clients au sein d'un même segment (condition d'homogénéité)

- **taille suffisante** : les segments identifiés doivent être substantiels, c'est-à-dire représenter un potentiel suffisant pour justifier le développement d'une stratégie marketing spécifique. Cette condition concerne non seulement la taille du segment, en nombre ou fréquence d'achats, mais également sa durée de vie
- **mesurabilité** : pour pouvoir choisir un segment- cible en connaissance de cause, il faut pouvoir déterminer sa taille, évaluer le pouvoir d'achat des clients potentiels et identifier les caractéristiques principales de leur comportement d'achat
- **accessibilité** : les segments définis doivent être accessibles, autant que possible, sélectivement accessibles, de manière à pouvoir concentrer sur eux les efforts de communication et de vente. »<sup>11</sup>

## Section 2 : Le positionnement

Si la segmentation relève d'une situation créant des différences de point de vue, d'ambiguïté et nécessitant autant de l'analyse que du jugement, peut-être aussi de l'intuition, le positionnement en est toute une autre. Le positionnement sort d'une analyse concrète et externe. Il tient compte des emplacements occupés par les concurrents.

Eric VERNETTE a mis l'accent sur **l'intérêt stratégique** que présente le positionnement dont « sa capacité à intégrer dans une même réflexion stratégique l'offre (concurrence) et la demande (consommateurs) »<sup>12</sup>

Cet intérêt se voit confirmé par la **démarche d'un positionnement**, élaborée par Yves CHIROUZE, comme suit :

« .....

- définir le champ de concurrence
- isoler les croyances déterminantes
- étudier les préférences des consommateurs
- choisir le positionnement

<sup>11</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005 ; p. 248 – 250.

<sup>12</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 158.

- mettre en position le produit dans l'esprit du consommateur
- contrôler l'adéquation du positionnement voulu avec le positionnement perçu. »<sup>13</sup>

A partir d'une telle démarche, il démontre la nécessité de munir chaque produit de la gamme d'une stratégie, parmi les **stratégies de produit** qui consistent à abandonner les produits faibles (**stratégie d'abandon**), adapter ou modifier les produits moins performants (**stratégie d'adaptation**) ou développer les nouveaux produits (**stratégie de développement**) ; et éventuellement les **stratégies d'innovation** que ce soit radicale (ou innovation de rupture, c'est-à-dire créer un nouveau marché) ou incrémentale (ou innovation de différenciation).

En tout, le positionnement cherche à toucher les  **croyances du consommateur** pour que celui-ci puisse d'abord différencier la marque de l'entreprise de celles des concurrents et, par la suite, donner une place importante à la marque dans son esprit. Cette hypothèse sous-entend l'existence d'une **relation d'équivalence** entre positionnement et image de marque. Seulement, il convient de ne pas confondre les deux concepts.

Leur différence réside dans le fait que le positionnement semble être directement contrôlable par la volonté stratégique de l'entreprise alors que l'image de marque ne l'est pas forcément, « elle résulte d'un décodage opéré par le consommateur »<sup>14</sup> autrement dit, elle dépend de la perception ou de la compréhension de la part des consommateurs.

De leur côté, LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE ont observé le positionnement sous un autre angle, permettant d'introduire l'**Avantage Concurrentiel** dans une situation de cause à effet. Ainsi, selon eux : « le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. »<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre », 1995 ; p. 57.

<sup>14</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 140

<sup>15</sup> LAMBIN, J.J., CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C. ; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005. ; p. 255.

Ils déterminent, par conséquent, les stratégies conformes au positionnement à partir de l'Avantage Concurrentiel (A.C) recherché. Ce dernier serait de trois catégories :

- un A.C externe basé sur la qualité repose sur la **stratégie de différenciation**
- un A.C interne basé sur le coût s'associe avec la **stratégie de domination par les coûts**
- un A.C basé sur les compétences- clés (par exemple : contrôle d'une technologie- clé, agilité ou capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché....) va de pair avec la **stratégie de diversification**.

Enfin, comme pour la section « segmentation », notre étude tentera d'établir les **conditions** permettant d'avoir un bon positionnement.

Eric VERNETTE a ainsi évoqué :

« Dans l'idéal, un bon positionnement doit remplir les conditions suivantes :

- exploiter un critère de choix du consommateur ou un bénéfice déterminant
- être exclusif, ou faute de mieux, peu travaillé par les concurrents
- être compatible avec les positionnements occupés par les autres marques de l'entreprise (pour éviter les risques de cannibalisme)
- être crédible pour la cible visée et conforme à la réputation préalable de la marque
- être durable dans le temps, donc difficile à copier par les concurrents
- être cohérent avec les ressources techniques (savoir- faire), financières (rentabilité prévisionnelle, potentiel de ventes, importance des investissements) et humaines. »<sup>16</sup>

### Section 3 : La marque

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la marque fait partie de la finalité d'une stratégie de positionnement. Ce lien renforce l'interdépendance de ces deux éléments. Par conséquent, la plupart des auteurs que nous avons consultés sont amenés à déduire que les

---

<sup>16</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 162.

stratégies de positionnement suffisent largement pour appliquer à la fois une étude de positionnement et celle de la marque.

Seuls quelques uns ont souligné leurs points de vue sur les stratégies de marque. Parmi eux, Eric VERNETTE donne son aperçu : dans ses démonstrations, il laisse entendre que les stratégies de marque découlent **des fonctions de la marque** dans une entreprise. Il définit ainsi **la marque** comme : « un signe susceptible de représentation graphique, servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. »<sup>17</sup>

A partir de cette affirmation, les fonctions qu'une marque peut remplir devraient correspondre aux caractères qu'elle est censée avoir. Ces **caractères**, assortis des fonctions équivalentes sont détaillés ici par Kapferer et Laurent :

« .....

- **caractère pratique et garantie** : elle facilite le repérage dans les rayons, assure un niveau de qualité constant et réduit les risques de se tromper.
- **personnalisation** : elle révèle la personnalité et le style de l'acheteur.
- **spécificité et distinctivité** : elle représente une formule unique, et donne des indications sur un contenu caché (emballage opaque, produits qui se ressemblent)
- **caractère ludique** : c'est le plaisir du choix, de la découverte ou de la surprise. »<sup>18</sup>

Parallèlement à ces caractères, la marque doit posséder un **nom**. Ce dernier confirmera les caractéristiques distinctives de la marque. Ainsi, le choix d'un tel nom visera à placer le produit dans une position dominante ou du moins appréciée dans l'esprit de l'acheteur.

Des efforts bien menés au niveau de l'étude d'une marque seront sanctionnés par la possession plus tard d'un « **capital marque** ». Eric VERNETTE précise que « le capital marque correspond à la valeur ajoutée procurée par une réputation solide et favorable de la marque. »<sup>19</sup> La recherche de ce fameux capital marque se trouve néanmoins soumise à une bonne sélection des stratégies à adopter, dont les options stratégiques sont les suivantes :

<sup>17</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p.165.

<sup>18</sup> In VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p.165.

<sup>19</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 168.

- **stratégie d'extension de marques** et de produits : une forme de diversification.
- **stratégie d'alliance de marques** qui se procède comme suit : « une entreprise défend sa marque grâce à la caution d'une autre marque, tout en cherchant des effets de synergie mutuelle »<sup>20</sup>

Pour conclure, selon Eric VERNETTE ;

« Un bon nom de marque doit être :

- pratique : il facilite la mémorisation s'il est court, facilement prononçable dans toutes les langues
- suggestif : des croyances favorables sont spontanément associées, sans comporter de suggestions triviales
- amplificateur : le positionnement et le facteur de différenciation doivent être implicitement suggérés et renforcés par le nom
- disponible et protégeable : les concurrents ne l'ont pas déjà protégé par un dépôt. »<sup>21</sup>

Selon les axes susmentionnées, d'autres stratégies pourraient encore surgir mais notre étude n'a analysé que les essentielles, utiles à la compréhension des files d'idées ou indispensables à la mise en pratique dans notre deuxième partie.

Le deuxième chapitre, en revanche, mettra en exergue quelques stratégies parmi celles qui auraient dû surgir (citées ci-dessus) de l'axe « positionnement ». Ces dernières représentent les stratégies obtenues à partir d'une évaluation de l'avantage concurrentiel recherché : les stratégies concurrentielles.

Mais avant tout ; notre étude se trouve, d'une manière logique, dans l'obligation de relater d'abord quelques notions sur la concurrence, y compris la détermination du contexte concurrentiel des agences publicitaires (notamment à Madagascar). Ce passage nous permettra de mieux valoriser le choix des stratégies adaptées. Par la suite, une analyse de

<sup>20</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p.170

<sup>21</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 166

l'impact de la concurrence sur les stratégies marketing impliquera la véracité même de notre problématique.

## DEUXIEME CHAPITRE : NOTIONS SUR LA CONCURRENCE

Etudier la concurrence implique immédiatement l'idée de présence d'acteurs en interaction sur un ou plusieurs marchés. A propos de **marchés**, LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE ont démontré que : « trois phénomènes modifient en profondeur le **fonctionnement des marchés** en ce début du XXIème siècle : la mondialisation de l'économie, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et l'émergence de nouvelles valeurs, conduisant l'entreprise à promouvoir une économie de marché orientée davantage vers le développement durable ». <sup>22</sup> Ils caractérisent ici de nouvelles valeurs : « la vision socio-écologique de la consommation (protection de l'environnement), l'objectif d' 'éco- efficacité' (faire plus avec moins), l'équité sociale et l'accentuation de la lutte contre la pauvreté dans le monde. » <sup>23</sup>

Toutes ces circonstances provoquent, en effet, une forte intensification de la portée concurrentielle de nos jours, qui devient planétaire ; autrement dit, ce qui se passe dans un marché influence les autres marchés. MATHE semble confirmer cette hypothèse en déclarant que : « il est de plus en plus difficile de **définir la concurrence** d'une entreprise. Celle-ci est aujourd'hui multiple, elle s'opère à différents niveaux et peut à tout moment changer avec l'entrée ou la sortie d'un des acteurs ... Une des difficultés, pour toute entreprise, est que la concurrence peut en fonction des périodes ou des moments, changer de visage. On peut être concurrent d'une entreprise un jour, l'autre devenir partenaire et le lendemain exercer des métiers radicalement différents. » <sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6è Ed., 2005, Paris ; p. 80.

<sup>23</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6è Ed., 2005, Paris ; p. 71- 77.

<sup>24</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004. p.8

Ce qui nous amène à bien définir, avant toute analyse concurrentielle, **le contexte** où se situe la concurrence à évaluer. D'où la section première de notre étude qui parlera du contexte concurrentiel, d'une manière générale et en particulier, celui des agences publicitaires à Madagascar.

### Section 1 : Le contexte concurrentiel des agences publicitaires à Madagascar

Identifier les concurrents d'une entreprise s'avère être une opération très délicate, étant donné qu'une erreur à ce niveau est, tout simplement, lourde de conséquence. L'important serait alors de bien délimiter, avant toute démarche, la forme, le niveau et même le champ d'application de la concurrence... ; en tout, le contexte concurrentiel du domaine ou de l'entreprise considéré.

KOTLER et DUBOIS afin de déterminer **les formes de la concurrence** ont conseillé que : « la meilleure perspective que l'entreprise puisse adopter pour définir sa concurrence est, en fait, celle de l'acheteur ». <sup>25</sup> Pour être plus explicite, ils ont proposé de se mettre à la place des consommateurs et de se poser les questions auxquelles un acheteur devrait penser avant de procéder à un achat quelconque.

Cette méthode a permis facilement de découvrir trois formes de concurrence dont :

- **la concurrence générique**, qui résulte d'une question « comment satisfaire un besoin précis ? » Le choix d'une réponse ici est encore généralisé.
- **la concurrence de produit**, qui consiste à sélectionner un produit parmi plusieurs produits répondant à un même besoin préétabli.
- **la concurrence de marque**, qui vise à choisir une marque parmi les marques considérées d'un produit censé satisfaire le plus un besoin déterminé.

---

<sup>25</sup> KOTLER, P., DUBOIS, B. ; « Marketing Management », 1982.

Eric VERNETTE, quant à lui, a appréhendé cette répartition sous forme de **niveaux de la concurrence**, d'où notamment : « **la concurrence sectorielle, la concurrence catégorielle** et la **concurrence marques** »<sup>26</sup>. Mais en fait, ce n'est que la même théorie.

A part les formes et les niveaux, la visée d'une délimitation concurrentielle se porte surtout sur le champ et les caractéristiques de ce **champ d'application** de la concurrence. Décrire un tel champ ne se contente pas seulement d'énumérer les **concurrents directs**, connus sous le fait de fabriquer un produit techniquement comparable au nôtre, et **les concurrents indirects** par ceux qui proposent des produits qui répondent à des attentes similaires à celles de nos produits.

D'autres approches plus rigoureuses s'imposent. En effet, J.C MATHE a illustré **deux approches modernes** pour apprécier le contexte concurrentiel et éventuellement **la situation de la concurrence** à une certaine dimension temporelle. Pour lui, le facteur « temps » devrait être considéré en priorité dans chaque phase d'une analyse concurrentielle. « Ces approches consistent à photographier l'état de la concurrence, à un moment donné, ou à filmer la concurrence »<sup>27</sup>

**Photographier la concurrence** sous entend une analyse statique, à un moment donné, à deux dimensions dont les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel d'une part et les forces et faiblesses de l'entreprise d'autre part. En revanche, **filmer la concurrence** se rapporte à une approche dynamique des mouvements concurrentiels en vue de la construction d'un A.C durable et défendable.

LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE, à leur tour, ont évalué un autre angle de la concurrence dont les situations concurrentielles existantes. Ces dernières entrent aussi dans le cadre de la détermination du « contexte concurrentiel ». Ainsi, ils ont cité les quelques situations permettant d'apprécier les caractéristiques d'un champ concurrentiel, à savoir :

« .....

---

<sup>26</sup> VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », 1999 ; p. 37

<sup>27</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 14

- **la concurrence pure et parfaite**, caractérisée par un nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs, des produits indifférenciés donc parfaitement substituables et une absence complète de pouvoir de marché
- **l'oligopole**, une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes.
- **la concurrence monopolistique ou imparfaite**, se situe entre la concurrence pure et le monopole (concurrents nombreux de forces équilibrées, mais produits différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit- marché)
- **le monopole**, un marché dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs, produit sans concurrents directs dans sa catégorie, pour une période de temps limitée ». <sup>28</sup>

A partir de tous ces éléments et par la suite d'une enquête effectuée au sein d'un échantillon d'agences publicitaires, nous pouvons décrire le **contexte concurrentiel des agences publicitaires à Madagascar** de la manière suivante :

- d'abord, l'analyse de la concurrence s'effectuera au niveau de la concurrence de produit et de marque
- ensuite, le nombre élevé d'agences publicitaires d'après les résultats des recherches, qui s'ajoute à l'accroissement de la demande en publicité de nos jours donnent un aspect de « concurrence pure et parfaite » à notre cadre d'étude.

Aussi, notre étude sera-t-elle axée dans cette délimitation précise ?

Si tel est le contexte dans lequel nous orienterons notre étude sur la concurrence, quelles stratégies aurons- nous à adopter selon ces situations ? Comment les choisir face aux éventuels changements apportés par la concurrence ? Les réponses, nous les trouverons dans la deuxième section de ce chapitre.

---

<sup>28</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005 ; p. 313.

## Section 2 : L'impact de la concurrence sur les stratégies marketing

« R. d'Aveni avance la notion **d'hyper compétition** pour qualifier la concurrence actuelle »<sup>29</sup>  
 Cette phrase n'a été dictée par simple constatation. Et ce n'est pas, non plus, la première fois que nous avons souligné dans notre étude l'ampleur de la concurrence, en ce moment. Toutefois, continuer à raisonner de la sorte ne rime à rien de concret.

C'est pour cette juste raison que notre étude tentera de mesurer l'**impact** d'une telle préoccupation dans les prises de décision au niveau de l'entreprise, en particulier au niveau des stratégies marketing.

J.C MATHE, dans sa théorie, confirme que « la concurrence est omniprésente dans les choix stratégiques de l'entreprise. Notons déjà qu'il existe une **interaction dynamique** entre les choix d'une entreprise donnée et ceux des entreprises rivales, mais ces derniers se font aussi en fonction des choix de l'entreprise considérée. »<sup>30</sup>

Ces interactions s'observent surtout au niveau des produits, des marchés, des technologies... auxquels la concurrence joue en priorité. Cependant, ces éléments font partie des données indispensables à la formulation des stratégies en marketing.

De ce fait, toute position concurrentielle acquise se trouve menacée de temps en temps par un certain **déséquilibre**, une certaine **volatilité**. Pour faire face à un phénomène aussi désagréable que destructif, J.C MATHE propose « une remise en question permanente des **avantages concurrentiels** acquis, c'est-à-dire se doter des moyens et capacités permettant de renouveler les avantages. »<sup>31</sup>

Adopter cette méthode suppose de contrôler les **cinq facteurs**, établis par M. PORTER, lesquels régissent la compétition tels que :

---

<sup>29</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 29

<sup>30</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 14

<sup>31</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 31.

- la rivalité entre les entreprises
- la menace de nouveaux intervenants sur le marché
- la menace de produits et services de remplacement
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- le pouvoir de négociation des clients. »<sup>32</sup>

Afin de pouvoir maîtriser les situations possibles générées par ces facteurs, les stratégies marketing devraient être orientées perpétuellement vers des actions et éventuellement des réactions à faire. Ici, notre étude s'associe avec les théories de MATHE sur les « **stratégies de mouvement** » dont :

« .....

- **les stratégies d'action** : elles cherchent à créer un nouvel espace concurrentiel profitable pour l'entreprise et qui suscite le moins de réactions destructives possibles
- **les stratégies de réaction** : elles défendent les positions acquises mais peuvent se montrer aussi à l'origine de nouveaux positionnements. »<sup>33</sup>

Un peu contradictoire à ce qu'il a toujours avancé, cet auteur nous a mis quand- même en garde, à la limite de ses hypothèses ; il a précisé son souci quand il a déclaré que : « on doit cependant aussi admettre que la dynamique permanente des entreprises érode continuellement les avantages acquis. »<sup>34</sup> A cet effet, l'homme marketing se trouve réellement face à une **ambiguïté** des options pour établir efficacement des stratégies fiables vis- à- vis des perturbations de la concurrence.

Finalement, c'est peut- être la raison pour laquelle les auteurs préfèrent ne pas contrer le courant classique des **stratégies de lutte concurrentielle**. Ces stratégies restent, actuellement, les plus utilisées et maintenues tout au long de l'évolution de la concurrence.

Il s'agit des quatre groupes stratégiques fondamentaux conçus pour faire face à toute manœuvre de la concurrence : les stratégies du leader, les stratégies du challenger, les stratégies du suiveur et les stratégies du spécialiste ; que nous allons observer une à une.

---

<sup>32</sup> M. PORTER in KENNEDY, C. ; « Toutes les théories du management », 1998.

<sup>33</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 85.

<sup>34</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », 2004 ; p. 28.

- **les stratégies du leader :**

Le leader se trouve dans une position dominante. Il est considéré comme un « **pôle de référence** » que les firmes rivales s'efforcent d'attaquer (cas du challenger), d'imiter (cas du suiveur) ou d'éviter (cas du spécialiste). De ce fait, il possède des atouts sur la concurrence durant un moment donné. D'où sa base stratégique : « **développer la demande** ».

Trois stratégies sont soumises au choix du leader :

- **les stratégies défensives** qui consistent à protéger la part de marché par des innovations et avances technologiques, par une consolidation ou confrontation.
- **les stratégies offensives** qui visent à étendre la part de marché en jouant particulièrement sur les effets d'expérience.
- **les stratégies de démarketing** suscitant une réduction volontaire de la part de marché pour des raisons de diversification ou afin d'éliminer les offres sur certains segments pour en favoriser d'autres.

- **les stratégies du challenger :**

Le challenger se trouve obligé d'utiliser des **stratégies agressives** dont l'objectif déclaré est de prendre la place du leader. Seulement, il aura intérêt à bien déterminer sur quel point attaquer l'entreprise leader et de quelle manière introduire les attaques. Ces dernières pourraient être frontales (directes avec les mêmes armes), ou latérales (indirectes, attaques sur les points faibles)

- **les stratégies du suiveur :**

Le suiveur se comporte, d'une façon adaptative, en alignant ses décisions sur celles prises par la concurrence. Il respecte le principe de « partage conscient du marché » dicté par la « **coexistence pacifique** ». Ses stratégies doivent, non seulement, se concentrer sur des segments où ses compétences distinctives seront les mieux

valorisées ; mais également, viser le profit plutôt que l'accroissement des ventes ou de la part de marché.

- **les stratégies du spécialiste :**

Le spécialiste s'intéresse à un ou plusieurs segments et non pas à la totalité du marché. Pour lui, les **stratégies de concentration** ou **de spécialisation** dans un créneau s'avèrent être parmi les plus adéquates. Mais le problème à bien cerner est de découvrir la caractéristique ou le critère à partir duquel construire la spécialisation.

Pour conclure, « le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de **pensée, d'analyse** et **d'action**. »<sup>35</sup> Dans ses fonctions d'analyse, il offre à l'entreprise l'opportunité de se faire valoir dans un environnement en perpétuel changement.

A cet effet, il utilise de nombreux **moyens** parmi lesquels les stratégies marketing intéressent particulièrement notre étude. Ces dernières se configurent à partir de différents axes stratégiques, tels que la segmentation, le positionnement, la marque ou la recherche d'un avantage concurrentiel...

La segmentation implique différentes **méthodes** pour découper un marché de référence en plusieurs segments- cibles ou D.A.S suivant les critères de segmentation. S'inscrivent dans cette perspective les stratégies de couverture de marché.

Le positionnement, à son tour, s'associe généralement avec la marque pour mettre en exergue des options stratégiques basées sur la recherche d'une **meilleure perception** du produit par les consommateurs. Sur ce, la notion de « capital marque » a spontanément attiré notre attention ; étant donné qu'elle représente **une nouvelle valeur** à ne pas négliger pour faire face à la concurrence. Les stratégies de produit entrent dans cette optique.

Quant à la concurrence, notre étude a largement démontré son **intensification** ces derniers temps. Un fait qui a bouleversé fortement le fonctionnement des marchés actuellement. Ce

---

<sup>35</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », 2005 ; p. 8.

qui nécessite, pour les entreprises désireuses d'atteindre **une certaine position concurrentielle**, de bien déterminer avant tout le contexte de la concurrence.

Dans notre étude, ce contexte a été décrit pour le cas des agences publicitaires à Madagascar. Les résultats d'enquête et de recherche ont permis d'apprécier une situation de **concurrence pure et parfaite** à l'endroit de ces agences. Quant à la forme, notre étude analysera à la fois la concurrence à son niveau catégoriel ou au stade d'une « **concurrence de produit** » et « **concurrence de marque** »

Enfin, l'impact de la concurrence a été principalement observé au niveau des stratégies marketing basées sur la recherche d'un avantage concurrentiel durable et défendable : les **stratégies concurrentielles**. Il est vrai que l'apport de nouvelles approches a généré quelques stratégies comme celles de mouvement, telles les stratégies d'action et les stratégies de réaction... mais la plupart des stratégies concurrentielles soulèvent encore des **courants classiques**, définis par les quatre grandes catégories : les stratégies du leader, les stratégies du challenger, les stratégies du suiveur et les stratégies du spécialiste.

La base théorique de notre étude a été élaborée ainsi dans cette première partie. La suite sera alors axée vers un examen de la réalité pratique, tout en adoptant certaines démarches décrites dans la partie choisie comme théorie adéquate à notre sujet.

Dorénavant, notre deuxième partie planifiera pour HASCHEL MARKETING CENTER une stratégie marketing orientée vers une recherche d'avantage concurrentiel adapté à sa situation actuelle. Elle relatara, de ce fait au niveau du chapitre premier, les variables à mettre en œuvre ; à savoir des informations fiables, des objectifs à déterminer et l'importance accordée au budget.

Le deuxième chapitre définira la démarche à adopter pour personnaliser une stratégie spécifique aux activités de l'entreprise. L'application d'une prospective stratégique suivie d'une stratégie à base d'innovation sera essentiellement abordée.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**RECHERCHE D'EFFICACITE CONCURRENTIELLE PAR**  
**UNE MEILLEURE ORIENTATION STRATEGIQUE**

## **PARTIE II : RECHERCHE D'EFFICACITE**

### **CONCURRENTIELLE PAR UNE MEILLEURE ORIENTATION STRATEGIQUE**

Comme le dit Handelsblatt « les bons principes sont une chose, la pratique en est une autre »<sup>36</sup>, notre étude, comme toutes autres, suit normalement cette théorie. Ainsi, après avoir analysé les différentes théories et hypothèses sur les stratégies marketing et leurs relations avec la concurrence, cette partie de notre étude évoquera **l'aspect pratique** d'un choix stratégique établi afin d'atteindre un certain avantage concurrentiel, pour le cas précis d'une agence publicitaire, **HASCHEL MARKETING CENTER (H.M.C)**.

Parler de H.M.C nous amène avant tout à décrire l'agence. Comme son nom l'indique, H.M.C est une agence à **vocation marketing**, créée en 2002, et dont les activités concernent principalement la publicité et la communication. Son siège se trouve à Ampasampito, Route de Tamatave. En matière **publicitaire**, H.M.C offre des conseils et assistances à ses clients tout en produisant les supports nécessaires à cette contribution. A cet effet, elle propose le service « conception- réalisation des supports publicitaires » tels que les panneaux et enseignes publicitaires, les peintures publicitaires sur support mural ou sur voiture ou encore sur des tissus (banderoles), sans oublier la sérigraphie qui constitue une des principales demandes des consommateurs.

Du point de vue **communication**, H.M.C centre ses efforts sur la création événementielle et par conséquent, collabore avec certains partenaires sur la réalisation des campagnes publicitaires ou des campagnes de sensibilisation.

Toutefois, notre étude sera effectuée au niveau d'un couple **produit - marché**, lequel est « publicité- secteur formel » pour plus de précision dans les analyses. De ce fait, le couple « publicité- secteur formel » représente d'une part **le service** « publicité » qui englobera la fabrication et éventuellement la location de tout support publicitaire (métallique et autres,

---

<sup>36</sup>HANDELSBLATT ; « La compétitivité », *Problèmes économiques*, n° 2865 du 22 décembre 2004 ; La documentation française.

lumineux ou nom) ; et d'autre part, **le marché actuel** des agences publicitaires ; qui est essentiellement composé de grandes sociétés et des entreprises individuelles ou associations mais toutes, formelles.

Les quelques chiffres suivants, selon les données de l'I.N.S.T.A.T (2003), nous donnent un bref aperçu de l'étendue d'un tel marché : Madagascar en 2003 compte 19.121 établissements formels créés dont 17.928 des entreprises individuelles, 23 sociétés anonymes, 1060 entreprises à responsabilité limitée et 110 autres formes. Parmi ces établissements créés, si nous déduisons seulement la branche d'activité « services rendus aux entreprises » au nombre total de 767 établissements créés, qui pourraient par exemple, représenter les « agences publicitaires » et équivalentes, nous retiendrons 18.354 établissements formels qui pourraient constituer un plus, du marché actuel des agences publicitaires, rien qu'en une année.<sup>37</sup>(cf. Tableau 2.1 en Annexe 3).

Malgré notre intervention afin d'obtenir plus de précision sur certaines données, en particulier celles des agences publicitaires à Madagascar, nous ne pouvons que se contenter de ces informations. A travers ces dernières, nous soulignons une remarque importante à notre analyse : selon la graphique de la structure des investissements de création de société en 2003 (cf. Figure 2.1 en Annexe3), 93,4% du volume total des investissements suscités concernent des sociétés de droit étranger.<sup>38</sup> D'où, l'idée d'une facilité d'accès des **investisseurs étrangers**, autrement dit un phénomène de libéralisme. Ce dernier trouve un lien avec notre domaine d'études suivant la citation de Fabrice HATEM qui dit « pas de compétitivité sans libéralisme ».<sup>39</sup> C'est justement sur la recherche de cette compétitivité que notre étude trouve son fondement.

A ce propos, nombreuses sont les théories et hypothèses qui analysent cette situation. Ces théories, émanant de plusieurs auteurs et chercheurs expérimentés, ont mis en évidence la nécessité d'observer et d'analyser certaines variables jugées indispensables. Ces **variables** pourraient se caractériser sous différentes formes telles que situations existantes (financière,

<sup>37</sup> INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INSTAT) ; « Situation économique au 01<sup>er</sup> janvier 2004 », décembre 2004, MADAGASCAR. p.8

<sup>38</sup> INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INSTAT) ; « Situation économique au 01<sup>er</sup> janvier 2004 », décembre 2004, MADAGASCAR. p.11

<sup>39</sup> HANDELSBLATT ; « La compétitivité », Problèmes économiques, n° 2865 du 22 décembre 2004 ; La documentation française

socio- politique, économique, culturelle, ...), objectifs à atteindre (à court terme, à moyen ou à long terme), besoins à satisfaire, stratégies à élaborer, décisions à prendre.....

D'ailleurs, elles concernent plusieurs domaines et par conséquent, notre étude ne pourrait pas les cerner toutes. Cependant, nous avons regroupé les plus importantes en **trois catégories** dont les besoins en information, la détermination des objectifs et enfin l'importance du budget. D'autres classifications pourraient être plus adaptées selon les secteurs d'activité ou les domaines d'intervention, mais notre étude a choisi ces variables comme étant plus adéquates à notre cas.

Ainsi, cette partie de notre étude expérimentera en chapitre premier, ces variables sélectionnées comme facteurs d'efficacité d'une orientation stratégique. Quant au deuxième chapitre, la mise en œuvre d'une démarche stratégique sera analysée spécialement pour le cas de H.M.C. Une telle démarche consiste en premier lieu à monter, au sein de la direction, un système d'évaluations préliminaires appelé « prospective stratégique » et en second lieu, à définir la stratégie qui semble la mieux appropriée, d'après les études effectuées : la stratégie d'innovation.

## CHAPITRE PREMIER : LES VARIABLES D'UNE ORIENTATION EFFICACE

Selon M. PORTER, la **compétitivité** d'une entreprise se base sur des points comme :

« .....

- possession des clients les plus exigeants
- recensement des besoins les plus compliqués
- adoption des normes les plus strictes par rapport à celles des concurrents
- motivation forte du personnel
- meilleure technologie. »<sup>40</sup>

Tous ces éléments représentent les caractéristiques d'une organisation compétitive. Or, l'aboutissement à de tels niveaux nécessite plusieurs moyens. Ces derniers dépendent largement des choix établis par les dirigeants de l'entreprise.

Parler de choix des dirigeants suppose une stratégie. A noter qu'une formulation stratégique ou éventuellement une **orientation stratégique** ne se réalise pas seulement à base de quelques décisions. En fait, ces décisions même sont soumises à différentes évaluations avant d'être prises en compte. Au niveau de ces évaluations, les dirigeants rassemblent et analysent une à une les variables permettant d'ajuster, d'une manière efficace, l'orientation stratégique.

Dans le cas de H.M.C, notre étude a centralisé ces variables en trois perspectives bien délimitées que nous allons observer une à une au niveau des sections suivantes, à savoir : la valeur des informations, les objectifs bien déterminés et la capacité budgétaire.

### Section 1 : La valeur des informations

Le fait d'avoir choisi les éléments de base de la compétitivité, élaborés par M. PORTER, n'est pas par simple hasard. Comme notre étude se veut être à la hauteur d'une recherche efficace de compétitivité, ces éléments conviennent parfaitement pour être considérés comme **repères** de

---

<sup>40</sup> M. PORTER par KENNEDY, C. in « Toutes les théories du management », MAXIMA, 1998 ; Paris.

notre analyse. Ce choix est surtout justifié par les caractères **extrêmes** et **fondamentaux** de chaque point cité.

Ainsi, par exemple, prenons les points suivants : recensement des besoins les plus compliqués, adoption des normes les plus strictes par rapport à celles des concurrents et motivation forte du personnel. Toutes ces propositions exigent, d'une manière ou d'une autre, des informations spécifiques, fiables et adéquates.

D'abord, recenser des besoins les plus compliqués impose des collectes d'**informations** pertinentes au niveau des consommateurs les plus exigeants. Mais déjà, comment déterminer le niveau d'exigence d'un client ? Ce qui implique d'autres informations qui conditionnent les informations susmentionnées. D'où, un enchaînement de besoins en information.

Ensuite, adopter des normes les plus strictes par rapport à celles des concurrents incite l'homme marketing à se demander davantage « Qui sont nos concurrents ? ». Autrement dit, des informations fiables sur la concurrence s'avèrent être indispensables pour pouvoir établir plus tard des normes plus strictes par rapport à celles des concurrents.

Enfin, une forte motivation du personnel se trouve à base de la connaissance des attentes des employés, des conditions de travail de l'organisation en général et de bien d'autres informations sur la structure interne de l'entreprise. Sans ces dernières, un manager ne saura pas comment apprécier le degré de motivation.

Toutes ces démonstrations nous amènent à conclure que **la valeur des informations** devrait être une **priorité permanente** au sein d'une organisation. En outre, les besoins en information semblent être actuellement accélérés par les changements perpétuels d'un environnement instable. La concurrence figure parmi les plus grands déstabilisateurs informationnels.

Revenant à H.M.C, notre étude, pour faire face à une telle circonstance se propose d'attribuer des réponses efficaces à certaines questions, en particulier :

1. Quels types d'information H.M.C aura-t-elle besoin, en priorité ?
2. Comment doit- elle faire pour se procurer de ces informations ?

3. De quelle façon les traiter et éventuellement les acheminer à tout le personnel ?
4. Quels résultats espérer de ces informations ?

A chaque question, une réponse :

1. Comme toute autre entreprise désirent parfaire ses services, H.M.C doit posséder avant tout d'importantes informations sur ses situations actuelles (**forces et faiblesses**) et sur les situations des concurrents (**opportunités et menaces**). Par exemple, compte tenu de l'insuffisance de sa part de marché face à celle des concurrents, H.M.C se trouve menacée. Elle doit alors mettre à jour et renforcer les informations lui permettant d'améliorer cette situation, notamment les tendances actuelles du marché, les intentions des concurrents, les innovations technologiques naissantes ou encore les ressources inexploitées, les facteurs de motivation....
2. En général, ces informations sont de **sources internes** (forces et faiblesses) **et externes** (opportunités et menaces). Par conséquent, une collecte de données à ces niveaux s'avère être nécessaire. Nombreuses sont les méthodes pour réunir des informations, mais l'**enquête** reste la plus utilisée. Sa réalisation demande des préparations préalables à savoir la fixation des objectifs de l'enquête, la détermination d'un échantillon, la formulation d'un questionnaire... Dans certains cas, l'enquête elle-même s'établit en deux étapes dont la pré-enquête et l'enquête. Cette hiérarchisation dépend entièrement de l'ampleur ou de l'interdépendance des informations recherchées.
3. Posséder des informations fiables est un atout mais savoir les exploiter représente plus de compétitivité. En effet, le **partage d'informations** constitue, de nos jours, une des préoccupations du management. D'où, la branche « *Knowledge Management* » qui analyse spécialement les moyens de consigner et de transmettre les informations et plus particulièrement les connaissances au niveau du personnel. En appliquant ces méthodes au marketing, notre étude propose à H.M.C de restaurer un **système d'information marketing** qui consiste à structurer des personnes, des procédures et des moyens afin de réunir, de trier, d'analyser, d'évaluer et de distribuer au moment opportun de l'information pertinente. Cette dernière servira de base aux décisions marketing, généralement prises par la direction marketing. Un exemple de système d'information

marketing est proposé par notre étude pour le cas de H.M.C. (cf. Figure 2.2 en Annexe 3).

4. Pour que les informations obtenues, analysées et distribuées dans toutes les hiérarchies de l'entreprise soient efficaces et représentent un plus dans la compétitivité de l'entreprise, elles doivent être facilement **accessibles** et par la suite, constituer **un outil d'aide** à la **compréhension**, à la **décision** et surtout au **contrôle**. Ce qui apportera un bon fonctionnement dans l'ensemble du service marketing.

Si telles sont les informations à mettre en valeur, qu'en est-il des objectifs ?

### Section 2 : Les objectifs bien déterminés

A un certain niveau de notre étude (partie théorique), nous avons souligné les trois étapes d'une formulation stratégique, dont la première concerne la détermination des **finalités** de l'entreprise. Parmi les finalités, les **objectifs** forment les principaux indicateurs de développement de l'entreprise, du fait qu'ils permettent d'évaluer la portée des efforts entrepris. Ils orientent également les décisions à prendre et éventuellement les actions à exécuter. Il s'agit là de l'intérêt stratégique d'une bonne détermination en matière d'objectifs.

Selon Jacques DESROUSSEAUX, les objectifs sont du type « **connaître pour agir** »<sup>41</sup>. Cette citation confirme la valeur **prioritaire** de la définition des objectifs avant de procéder à toute prise de décision et planification d'action. Igor ANSOFF semble être du même avis avec son affirmation : « Les objectifs constituent un **outil de direction** dont les usages potentiels sont multiples. Au point de vue opérationnel, ils sont utilisables pour fixer le niveau de résultat à tous les échelons d'exécution, pour juger ces résultats et pour contrôler les décisions. Au point de vue administratif, ils servent à diagnostiquer les insuffisances de la structure hiérarchique. Et au point de vue de l'action stratégique, notre principal domaine d'intérêt, ce sont des critères, des décisions susceptibles d'apporter des changements, des suppressions ou des additions aux activités industrielles et commerciales de l'entreprise »<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> DESROUSSEAUX, J. ; « La stratégie de l'entreprise », La pensée universelle, 1978, Paris.

<sup>42</sup> Igor ANSOFF par KENNEDY, C. ; « Toutes les théories du management », MAXIMA, 1998 ; Paris ; p. 29.

De cette analyse, les objectifs entrent en jeu à tous les stades de l'entreprise. D'où la **forme** multiple des objectifs, tels que :

- les **objectifs financiers**, basés généralement sur le principe de minimisation des coûts et de maximisation des recettes.
- les **objectifs de croissance** présentés sous forme de la recherche d'une certaine puissance d'un niveau de développement.
- les **objectifs extra- économiques** souvent émanant des aspirations individuelles des dirigeants.
- les **objectifs marketing** exprimés en termes de vente ou chiffres d'affaire, en termes de profit ou par référence aux acheteurs.

Cette liste n'est pas exhaustive mais notre étude s'intéressera particulièrement sur ce dernier type d'objectifs, dont les objectifs marketing.

Les objectifs marketing peuvent être exprimés de trois manières :

a) **En objectifs de vente :**

Quantitatifs, les objectifs de vente tendent vers un but précis et non pas une prévision. Ils sont présentés par un **chiffre d'affaires**, obtenu à l'aide d'une projection des ventes dans le futur. Ils peuvent également correspondre à un **pourcentage de part de marché**. D'ailleurs, « la part de marché est l'indicateur le plus révélateur de la performance concurrentielle du produit et de l'existence éventuelle d'un avantage concurrentiel. »<sup>43</sup> Pour le cas de H.M.C, le dirigeant n'a pas voulu mentionner des chiffres exacts sur ses objectifs de vente. En revanche, un pourcentage de part de marché a été établi suivant certaines analyses. Ainsi, H.M.C prétend atteindre les 50% du marché potentiel des agences publicitaires en l'année 2007.

Notre étude a jugé intéressantes les données sur la « **Fiche technique : part de marché** » d'Eric VERNETTE. (cf. Encadré 2.1 en Annexe 2) afin de bien comprendre certaines notions sur la part de marché.

---

<sup>43</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6è Ed., 2005, Paris ; p. 408.

b) **En objectifs de profit :**

Les objectifs de profit font allusion à la notion de rentabilité, donc en relation avec les objectifs financiers. Ils sont traduits en terme de **profit net d'exploitation**, **taux de rendement sur capital investi** et bien d'autres. C'est surtout dans ce cadre que H.M.C doit fixer ses objectifs à court et moyen terme du fait de sa position de « suiveur » face à la concurrence. La détermination d'un tel objectif nécessite en particulier l'intervention des spécialistes financiers pour qu'il soit précis et valide.

c) **En objectifs clients :**

Qualitatifs, les objectifs clients sont basés sur les attitudes et comportements que l'entreprise souhaite voir adopter par les clients vis-à-vis de sa marque ou de ses services. Son évaluation se fait en **taux de notoriété**, **taux de fidélité** et **positionnement de la marque**. Ce sont des indicateurs très connus en marketing et qui demandent plusieurs informations sur la concurrence (surtout pour le positionnement).

A part les taux de notoriété et de fidélité, le positionnement de la marque a déjà fait l'objet de notre étude en première partie. La plupart du temps, les hommes marketing utilisent comme instrument de mesure d'un positionnement **la carte perceptuelle**.

Déterminer les objectifs présente une **priorité absolue** pour pouvoir orienter convenablement les stratégies d'entreprise, surtout les stratégies marketing. Toutefois, quelque soit l'importance de l'objectif fixé, une capacité budgétaire s'impose pour atteindre sa réalisation.

### Section 3 : La capacité budgétaire

A partir d'une hypothèse, élaborée par Alfred D. CHANDLER qui définit la stratégie comme « détermination des buts et objectifs à long terme, des moyens d'action et de l'allocation des ressources »<sup>44</sup>, nous allons retenir particulièrement les termes **moyens d'action** et **allocation des ressources**. Les moyens d'action pourraient englober les **moyens matériels** (les machines, les matériels de transport, les différents appareils et outillages utilisés) ainsi que les **moyens**

---

<sup>44</sup> Alfred CHANDLER par KENNEDY, C. ; « Toutes les théories du management », MAXIMA, 1998 ; Paris ; p. 59.

**humains** (le personnel). Cependant, ces variétés de moyen ne s'acquièrent pas si un **budget** équivalent n'a pas été mis au point.

De la même manière, « allocation des ressources » souligne les ressources humaines, matérielles mais en premier lieu, elle sous entend les **ressources financières**.

La capacité budgétaire d'une entreprise pourrait se traduire de diverses façons : **volume d'investissement, capital investi, trésorerie, fonds de roulement**.... mais quelque soit la forme, elle représente un aspect **purement financier** avec des flux d'argent. Cette variable conditionne, dans la majeure partie, la possession d'un avantage concurrentiel au niveau des agences publicitaires à Madagascar. C'est parce qu'il s'agit d'un secteur d'activité qui utilise des **technologies variées** et très différentes les unes des autres.

Par exemple, la haute qualité de la sérigraphie ou de la peinture ne pourrait jamais s'aligner avec la qualité numérique. Alors qu'un kit d'appareils sérigraphiques et de peinture pourrait s'acquérir aux environs de 4 000 000 Ariary tandis qu'un seul appareil d'affichage numérique ne coûte pas moins de 40 000 000 Ariary.

D'une part, le nombre important des P.M.E opérant dans le cadre des agences publicitaires à Madagascar implique une rentabilité du secteur malgré les divers problèmes d'investissement et de financement. Quelques chiffres, émis par ANDRIANARISOA C., nous donnent une idée sur les **possibilités de financement** à Madagascar. « Le financement des besoins en fonds de roulement se fait essentiellement sur fonds propres, a-t-il dit. Seulement 21% des sociétés ont accès au crédit bancaire, explique un gérant de P.M.E. Selon des études, des crédits à long et moyen terme n'ont jamais dépassé les 25% du total des crédits à l'économie depuis 1993 ».<sup>45</sup> Toutes ces données nous rappellent de la difficulté vécue par les P.M.E pour financer de bonnes initiatives en vue d'amélioration de leurs entreprises (par exemple : projets d'extension, meilleure communication, ....)

D'autre part, l'augmentation inévitable du nombre des **investisseurs étrangers** à un rythme tel que « 220 nouvelles sociétés créées à Tananarive, au cours du premier trimestre de cette année,

---

<sup>45</sup> ANDRIANARISOA, C. ; « Inflation », Dans les Média de Demain, n° 123-871 du 30 juillet 2004, Antananarivo ; p. 12

dont 116 entreprises étrangères »<sup>46</sup> ne fait que renforcer les jeux de la concurrence en faveur des grandes sociétés. Ce qui condamne les entreprises individuelles malgaches à réunir le maximum d'efforts possibles, sinon le risque de faillite s'installera vite.

Pour H.M.C, le problème se pose exactement sur cette absence d'autres financements que les fonds propres. Ce qui restreint sa capacité d'investir et affecte considérablement l'avantage concurrentiel.

Si ces variables devraient représenter les priorités permanentes d'une entreprise souhaitant parfaire ses services, comment les combiner et utiliser cette armature afin d'obtenir l'orientation efficace des stratégies marketing adéquates à l'entreprise H.M.C ?

A partir des différentes analyses des stratégies marketing et des choix possibles à établir, notre étude cernerá en deuxième chapitre de cette partie la démarche stratégique, qui nous semble la mieux adaptée à l'entreprise.

---

<sup>46</sup> ANDRIANARISOA, C. ; « Création de société à Madagascar », Dans les Média de Demain, n° 909 du 3 juin 2005, Antananarivo ; p. 32

## CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE ADEQUATE POUR H.M.C

D'après la synthèse de plusieurs théories sur les stratégies marketing et suivant le contexte concurrentiel des agences publicitaires à Madagascar, notre étude mettra au point une **démarche stratégique** considérée comme adéquate à l'entreprise H.M.C. Certes, cette considération pourrait convenir à d'autres entreprises de même envergure, mais elle ne représente guère une quelconque théorie. Nous avouons qu'il s'agisse d'une simple hypothèse, pouvant bel et bien faire l'objet, de toute éventuelle critique d'un côté et de souhaitables améliorations, de l'autre côté.

Pour apprécier une telle démarche, des données chiffrées et des figures importantes sur H.M.C ont été présentées en annexes, à savoir :

- l'organigramme de l'entreprise (cf. Figure 2.3 en Annexe3)
- le bilan (décembre 2004), (cf. Tableau 2.2 en Annexe3)
- le compte de résultat (décembre 2004), (cf. Tableau 2.3 en Annexe3)
- l'état des ventes (décembre 2004), (cf. Tableau 2.4 en Annexe3)

En revenant à notre analyse, nous tenons à rappeler que les **résultats attendus** concernent la possession d'un avantage concurrentiel dans un environnement à fréquents changements. LESOURNE et STOFFAËS ajoutent « quand les conditions changent, il faut impérativement se repositionner, examiner la validité de ses comportements traditionnels, analyser les lignes d'inflexion qui modifient l'environnement, imaginer ce que seront les **avenirs possibles**. »<sup>47</sup>. Nous allons observer ces éléments dans la section suivante.

### Section 1 : La prospective stratégique

Pourquoi « prospective stratégique » ?

Nous avons choisi la prospective stratégique puisque notre étude s'établit dans un environnement **instable** et de ce fait, les choix stratégiques s'avèrent être compliqués sans préparation préalable. Cette préparation entre dans le cadre d'une prospective stratégique. En

<sup>47</sup> LESOURNE, J., STOFFAËS, C. ; « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, 1996, Paris

effet, la prospective est une méthode de **préparation de la stratégie** qui consiste à réfléchir sur l'avenir, autrement dit à « analyser toutes les **situations futures** possibles et les **réactions appropriées** »<sup>48</sup>.

Analyser des situations futures implique une certaine anticipation, une prévision, voire même une planification. Mais notre étude tient à souligner la **différence entre prospective et planification**. La prospective vise à projeter l'avenir dans le présent en prenant en compte des **éléments incertains**. Alors que la planification présente une dimension plus ou moins normative, elle se base sur une **démarche prévisionniste**. Ainsi, la prospective s'avère être le complément idéal de la planification car elle intègre tout à fait les formes prévisionnistes, seulement les mesures de l'incertain s'ajoutent à ces formes.

LAMBIN, CHUMPITAZ et DE MOERLOOSE face à la pensée courante qui suppose que « dans un monde imprévisible, à quoi bon formuler des prévisions ? », démontrent la **futilité de la prévision**. Selon eux, « la prévision n'est pas une fin en soi mais un scénario, un moyen de nous faire réfléchir sur ce qui pourrait se passer dans l'environnement ainsi qu'aux conséquences qui pourraient affecter l'entreprise. La prévision accroît notre sensibilité, notre vigilance, et dès lors, notre **capacité de réaction**. »<sup>49</sup>

Réagir, ici, est le mot-clé, mais cette réaction doit être proportionnelle au changement. En d'autres termes, elle ne doit pas perturber ce qui va être retenu. Au fait, un changement pourrait ne pas être intégral mais partiel. Ce changement partiel préserve l'essentiel et élimine les accessoires inutiles.

A ce point de vue, la prospective n'a pas pour but de produire le changement pour le changement. Elle accompagne la stratégie dans la recherche de pérennité dans l'entreprise : changer quand il le faut, mais pour **préserver l'essentiel** et non pas pour détruire l'identité. « Il est nécessaire pour cela de distinguer les effets de mode passagère et les tendances lourdes, de

---

<sup>48</sup> LESOURNE, J., STOFFAËS, C. ; « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, 1996, Paris

<sup>49</sup> LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6è Ed., 2005, Paris.

repérer les événements significatifs et les points d'inflexion, d'identifier les **actes décisifs stratégiques**, de séparer l'accessoire, qui peut être abandonné ou négocié sans regret, de l'existentiel qui doit être préservé à tout prix. »<sup>50</sup>

En tout, il s'agit d'immuniser l'entreprise contre l'incertitude en accroissant sa **flexibilité** structurelle et sa **capacité d'anticiper** face à des événements incertains sur lesquels l'entreprise ne peut exercer aucun contrôle.

Si telles sont les **attributions** de la prospective stratégique, comment faire pour les **intégrer dans les activités** quotidiennes de l'entreprise ? La procédure consiste à suivre les étapes suivantes :

1. **Créer** la fonction et reconnaître son existence :
  - désigner un responsable
  - définir sa mission
  - préciser les modalités d'option
  - évaluer les résultats
2. **Situer** la fonction au sommet : au service immédiat de la direction
3. Elargir au maximum les **champs d'études**
4. Utiliser un vaste **réseau d'information**
5. **Prévoir** les ruptures
6. **Ajuster** les actions

Un modèle très simple et pratique a été choisi par notre étude pour gérer **l'amélioration permanente**, issue de la prospective stratégique. Il s'agit du **cycle de Shewhart**<sup>51</sup> dont les quatre traits sont :

P (plan) : préparer

D (do) : mettre en œuvre le plan

<sup>50</sup> LESOURNE, J., STOFFAËS, C. ; « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, 1996, Paris.

<sup>51</sup> « Modèle systémique » in [www.strategie-pme.com/modele\\_systemique.htm](http://www.strategie-pme.com/modele_systemique.htm)

C (check) : contrôler les résultats

A (act) : agir à nouveau après correctifs (réagir)

Présentation du cycle (cf. Figure 2.4 en Annexe3)

Une fois les préliminaires établis, le choix de la stratégie adéquate présentera moins de risques. Nous étudierons la stratégie choisie pour le cas de H.M.C dans la section suivante.

## Section 2 : L'innovation

Une article de presse révèle « deux indices synthétiques pour évaluer la **compétitivité** d'une entreprise : sa capacité d'innovation et son évolution à moyen terme. »<sup>52</sup> Notre étude s'intéresse particulièrement sur la capacité d'innovation. Force est de constater qu'actuellement le terme **innovation** préoccupe non seulement les auteurs et chercheurs mais aussi les managers d'entreprise. Aussi, différents points de vue ont-ils été élaborés ? Du plus ancien raisonnement qui dit qu' « innover signifie se placer en **rupture** avec les routines établies »<sup>53</sup> à la plus récente attribution d'importance à son égard, selon l'Anglais Clive GRANGER (Prix Nobel 2003) : « le principal défi sur le plan économique de la société d'aujourd'hui est de remplacer en quantité suffisante les ressources non renouvelables par des technologies innovantes »<sup>54</sup>, nombreuses sont les analyses faites.

Ces dernières ne pourraient pas être toutes observées dans notre étude mais nous considérerons celles qui sont en relation directe avec l'orientation stratégique. Avant tout, la question se pose sur les **raisons de notre choix** : pourquoi les stratégies d'innovation ?

---

<sup>52</sup> HANDELSBLATT ; « La compétitivité », Problèmes économiques, n° 2865 du 22 décembre 2004 ; La documentation française.

<sup>53</sup> MINTZBERG, H.; « Structure et dynamique des organisations », EDITIONS D'ORGANISATION, 1994, Paris ; p.377.

<sup>54</sup> HANDELSBLATT ; « La compétitivité », Problèmes économiques, n° 2865 du 22 décembre 2004 ; La documentation française.

Parmi les stratégies concurrentielles, H.M.C a toujours adopté les **stratégies du suiveur** compte tenu de sa faible part de marché. Et tant qu'elle ne possède pas les capacités nécessaires pour affronter en position de challenger les leaders tels qu'INJET ou France PUB, il est préférable pour H.M.C de renforcer les stratégies adoptées par une **stratégie complémentaire** comme l'innovation au lieu de les orienter vers d'autres nouvelles stratégies, en particulier la spécialisation.

Pour être plus explicite, notre étude propose à H.M.C une **orientation** de telle sorte qu'elle puisse se détacher petit à petit de sa position de suiveur. A cet effet, elle devrait centrer tous ses efforts sur des **éléments innovateurs** qui ne concernent pas forcément la haute technologie.

Jean Charles MATHE a souligné que « l'outil ne peut se substituer à l'homme »<sup>55</sup>, c'est dans cette perspective que H.M.C doit apporter son principe innovateur. Elle pourrait exploiter les compétences individuelles, les qualités de service, les après-ventes et d'autres facteurs de compétitivité.

Relevant de ce domaine, la **personnalisation du service** constitue un aspect intéressant de l'innovation adaptée au cas de H.M.C. « Les sociétés de service, en particulier celles qui commercialisent des services commerciaux chers et complexes, sont de plus en plus souvent amenées à personnaliser systématiquement la délivrance de leurs services. »<sup>56</sup>

Personnaliser un service consiste à adapter son **comportement** vis-à-vis de celui de chaque client. Chaque client doit être traité de manière différente et spécifique. Cette attitude doit être meilleure que celles des concurrents. Parmi les personnalisations possibles, nous aimerions souligner quelques unes, à savoir **l'extension de la garantie** pour une certaine catégorie de clientèle, l'application de services spéciaux comme les **formules « packages »** pour d'autres, la **facturation à échéances personnalisées**, la **fluidité des services** à l'intention des clients fidèles, c'est-à-dire facilitation ou même abstention de procédures administratives. Certes, cette méthode pourrait présenter des inconvénients en matière de coût, mais ce dernier ne sera jamais aussi élevé que les coûts d'une innovation technologique par des machines sophistiquées.

<sup>55</sup> MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », EMS. Management et société, 2004, Paris ; p. 10

<sup>56</sup> PEPPERS, D., ROGERS, M., DORF, B. ; « Le One to One en pratique », Editions d'organisation, 1999, Paris ; p. 138.

D'autres formes d'innovation sur les produits même peuvent être adoptées. De ces formes, nous pouvons dégager **la créativité** qui interviendra au niveau de la production. La valeur de la créativité devrait être fondamentale pour les agences publicitaires puisque ces dernières mettent sur le marché des offres à double face : produit et service en même temps. La créativité est une démarche qui vise à produire une forme **originale**. Par conséquent, la fonction « créative » d'une entreprise doit se situer au niveau d'une cellule spécialisée appelée **Recherche et Développement**.

Cette cellule peut faire l'objet d'un nouveau service au sein d'une entreprise, ou peut aussi être intégrée dans la fonction marketing ou la fonction production....Pour H.M.C, elle pourrait être mise en place au niveau de la direction ou du service marketing. Créer un service comme « Recherche et Développement » présente encore de nos jours une **forme d'innovation** très appréciée à Madagascar du fait que seule une agence parmi les dix enquêtées pratique la fonction « Recherche et Développement »<sup>57</sup>.

A propos de cette implantation dans l'entreprise, la **désignation d'un responsable** demande un intérêt spécifique car il s'agit d'une fonction à forte participation dans la recherche de compétitivité. C'est vrai qu'il est toujours conseillé de situer cette fonction au sein de la direction, toutefois « gérer la créativité est une question d'homme et d'équipes »<sup>58</sup> ont précisé DE BRABANDERE et MIKOLAJCZAK.

En effet, non seulement la créativité se travaille mais elle se gère. Comme la production, la vente ou la finance, elle exige sérieux et rigueur. Cette gestion est avant tout, comme nous l'avons dit tout à l'heure, de la responsabilité du dirigeant ; et à la limite, c'est la seule chose qu'il ne peut pas déléguer. A cet égard, il a tout intérêt à mieux connaître le profil créatif de ses collaborateurs afin de **constituer une équipe** de travail plus performante.

DE BRABANDERE et MIKOLAJCZAK d'après leur analyse, suggèrent le **profil d'un créateur** comme étant : « quelqu'un qui bénéficie d'une mémoire 'toute catégorie', qui a un sens critique particulièrement vif, qui est à la fois curieux, ouvert, sensible, patient, tenace et

<sup>57</sup> Résultats d'enquête / Questionnaire (cf. Encadré 2.2 en Annexe 3).

<sup>58</sup> DE BRABANDERE, L., MIKOLAJCZAK, A. ; « Le plaisir des idées », DUNOD, 2002, Paris.

surtout travailleur. »<sup>59</sup> En tenant compte de ces caractères, nous nous demandons si ce n'est pas la personne parfaite qu'il faut ou du moins une personne très compétente. Cependant, « quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir, la personne doit également être motivée. »<sup>60</sup> En un mot, une équipe créative aura besoin **d'éléments compétents et motivés**.

Vu la diversification des formes d'innovation, **autres que technologique**, H.M.C pourra établir largement ses choix en fonction de ses ressources. Or, quelle que soit la forme sélectionnée, elle doit convenir aux **stratégies déjà établies** face à la situation concurrentielle de l'agence : les **stratégies du suiveur**. Ces dernières consistent à :

« .....

- segmenter le marché de **manière créative** (se limiter aux segments où ses **compétences distinctives** seront les mieux valorisées)
- utiliser **efficacement** la Recherche et Développement
- penser petit : mettre l'accent sur le **profit** plutôt que sur l'accroissement des ventes ou part de marché, sur la spécialisation plutôt que diversification
- **force du dirigeant** : implication réelle dans l'activité quotidienne de l'entreprise. »<sup>61</sup>

Pour conclure, la personnalisation du service ou la créativité pourrait, d'une manière ou d'une autre, aboutir à la **création d'un nouveau service**, voire même d'un **nouveau produit plus compétitif**. Aussi, leur application dans l'agence devrait-elle suivre certaines phases afin d'assurer leur efficacité ?

Malgré que cette liste établie ci-dessous concerne les phases d'élaboration d'une stratégie d'innovation, conçue pour un nouveau produit, nous l'avons trouvée conforme aux formes d'innovation proposées par notre étude. Il s'agit des huit **phases d'élaboration d'une stratégie d'innovation**, dictées par Yves CHIROUZE :

« .....

<sup>59</sup>DE BRABANDERE, L., MIKOLAJCZAK, A. ; « Le plaisir des idées », DUNOD, 2002, Paris.

<sup>60</sup>HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN ; « Management des organisations », DE BOECK UNIVERSITE, 1<sup>ère</sup> Ed. 9<sup>è</sup> tirage, 2002, Paris ; p. 159.

<sup>61</sup>LAMBIN, J.J., CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C. ; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6<sup>è</sup> Ed., 2005, Paris ; p. 379.

- recherche des idées
- filtrage des idées
- définition du concept produit et son test
- analyse économique du projet
- élaboration du produit
- plan de marketing
- marché témoin (tests)
- lancement du produit. »<sup>62</sup>

Le respect maximum de toutes ces démarches rendra effectivement minimales les risques de mauvaise orientation d'une stratégie marketing. Cependant, il n'implique pas non plus un aspect parfait d'une orientation sans faille. Tout homme marketing, malgré la possession d'un avantage concurrentiel durable et même défendable de l'organisation où il se trouve, doit se mettre à tout moment en position de veille stratégique face à la couleur caméléon de la concurrence.

---

<sup>62</sup> CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing- mix et politique d'offre », ELLIPSES, 1995, Paris ; Enseignement Supérieur Tertiaire

## CONCLUSION

Quelle que soit la taille de leur entreprise ou de leur organisation, le **principal souci** des dirigeants réside, de nos jours, dans **la survie** de leur entité face aux évènements de rupture, caractérisant l'Environnement. Ces évènements provoquent en général des changements qu'il faut savoir affronter pour éviter de se trouver dans un risque de faillite.

A cet effet, chaque **prise de décision** au niveau de l'entreprise devrait être analysée minutieusement, ou du moins ne pourrait plus être négligée. Malgré l'affirmation de Hellriegel, de Slocum et de Woodman : « Ni l'ordre ni la certitude ne règnent plus qu'ailleurs dans le monde du management, en matière de prise de décision, et les managers ne maîtrisent pas totalement ce processus »<sup>63</sup> ; les dirigeants doivent faire face, chaque jour, à la **formulation stratégique**. Et cette dernière s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Le **domaine marketing** intéresse particulièrement notre étude du fait qu'il constitue le principal vecteur de la stratégie dans une entreprise. En outre, le marketing représente une fonction pilier pour le développement et la survie d'une entreprise, ou éventuellement d'une organisation. D'où le thème de notre étude, axé sur les stratégies marketing.

D'une part, le **choix d'une stratégie marketing** s'avère être une opération délicate qui demande le respect de certaines **conditions préliminaires**. Parmi ces dernières figurent la possession d'informations fiables et mises à jour, la bonne détermination des objectifs à atteindre, l'analyse de la capacité financière.

D'autre part, ce choix est aussi soumis à une **diversité de stratégies**, issues de **différents axes stratégiques**. Ce qui rend difficile la sélection, étant donné que les relations d'interdépendance et / ou de contradiction pourraient intervenir à tout moment et limiter les options possibles.

La pratique d'une méthode de préparation, telle que la **prospective stratégique**, permet de faciliter le choix d'une stratégie marketing. Il s'agit d'une fonction à base de réflexion en vue de

---

<sup>63</sup> HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN ; « Management des organisations », DE BOECK UNIVERSITE, 1<sup>ère</sup> Ed. 9<sup>e</sup> tirage, 2002, Paris ; p. 431.

préparer une action future, à établir normalement au sommet d'une entreprise, c'est-à-dire au niveau de la direction.

En d'autres termes, LESOURNE et STOFFAËS expliquent que « résolument tournée vers l'action, la prospective cherche à bâtir un futur désiré tout en tenant compte des multiples contraintes de l'environnement. Elle allie toutefois cette attitude volontariste à l'idée que l'avenir est indéterminé et caractérisé par une multitude de futurs possibles »<sup>64</sup>

De ce point de vue, nous sommes une fois de plus amenés à souligner l'ampleur de l'impact de l'instabilité environnementale sur les entreprises et les organisations. La **concurrence** se situe, actuellement, à ce même stade. La notion d'hyper compétition a été introduite dans notre étude pour évaluer son importance, aujourd'hui.

En effet, toute **orientation stratégique** en matière marketing se voit totalement conditionnée par les situations concurrentielles. Autrement dit, chaque entreprise devrait baser tout choix stratégique sur sa position concurrentielle. D'ailleurs, vis-à-vis de cette position, elle est soumise à une **stratégie concurrentielle adéquate**.

Ainsi par exemple, si elle se trouve en position de leader dans son secteur d'activité, elle aura toute une panoplie de stratégies à choisir. Ces stratégies dites « stratégies du leader » seront essentiellement fondées sur le développement de la demande. En revanche, si elle se reconnaît comme suiveur, elle devra se contenter d'adopter les « stratégies du suiveur » qui seront principalement axées vers l'amélioration du profit.

Pour se détacher progressivement de cette dépendance concurrentielle, des stratégies complémentaires comme la **stratégie d'innovation** pourrait être efficace. C'est le cas de notre étude pour **H.M.C**, qui se positionne en ce moment comme « suiveur » dans le secteur « publicité ». En fait, H.M.C ne possède pas encore les moyens nécessaires pour lancer un défi, en tant que challenger, aux firmes leaders, tels que INJET ou France PUB. Mais, elle peut très

---

<sup>64</sup> LESOURNE, J., STOFFAËS, C. ; « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, 1996, Paris ; p. 76.

bien organiser, dès maintenant, l'idée et l'action lui permettant à un certain moment de combattre ces entreprises.

L'innovation peut prendre **plusieurs formes**, cependant il appartient à l'homme marketing de savoir distinguer celle qui convient aux circonstances de son environnement. Pour H.M.C, **la personnalisation des services** et la **créativité** entrent dans cette perspective. Parallèlement à ces formes d'innovation, la mise en place d'une fonction « **Recherche et Développement** » au sein de la direction ou au niveau du service marketing s'avère être fondamentale.

Toutes ces démarches conduiront-elles à un réel **avantage concurrentiel** pour H.M.C ? Et si oui, cet avantage sera-t-il **durable** ? Chaque responsable, voire chaque dirigeant, pourra répondre facilement par un 'oui' ou par un 'non' selon leurs points de vue respectifs. Toutefois, il appartient entièrement aux responsables de H.M.C de dégager les différentes **opportunités et/ou menaces** apportées par notre analyse. La question serait finalement posée sur la manière dont H.M.C va mener le projet de réalisation, pour une **plus large perspective** dans le futur, notamment le stade d'une **concurrence internationale** ?

## LISTE DES ABREVIATIONS

A.C	: Avantage Concurrentiel
D.A.S	: Domaine d'Activité Stratégique
H.M.C	: Haschel Marketing Center
I.N.S.T.A.T	: Institut National de la Statistique
S.I.M	: Système d'Information Marketing

## LISTE DES ANNEXES

**ANNEXE 1** : Bibliographie

**ANNEXE 2** : Les encadrés

Encadré 1.1 : Différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing

Encadré 2.1 : Fiche technique : Part de Marché

Encadré 2.2 : Questionnaire d'enquête

**ANNEXE 3** : Les tableaux et les figures

Les tableaux :

Tableau 2.1 : Etablissements formels créés en 2003

Tableau 2.2 : Bilan H.M.C (2004)

Tableau 2.3 : Compte de résultat H.M.C (2004)

Tableau 2.4 : Etat des ventes (2004)

Les figures :

Figure 2.1 : Structure des investissements de création de société en 2003.

Figure 2.2 : Un exemple de Système d'Informations Marketing adapté au cas de H.M.C

Figure 2.3 : Organigramme de l'agence H.M.C

Figure 2.4 : Le cycle de Shewhart

## **ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE**

### Les ouvrages

1. BASQUIN, C. ; « Les besoins en formation et en information des entreprises. Rapport d'enquête. », CITE, 1999 ; 4-12p.
2. BEAUD, M. ; « L'Art de la Thèse », LA DECOUVERTE, 2003, Paris ; REPERES ; 193p.
3. BOUGHZALA, I., ERMINE, J.L. ; « Management des connaissances en entreprise », HERMES SCIENCE, 2004, Paris ; 14 – 20p
4. CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing- mix et politique d'offre », ELLIPSES, 1995, Paris ; Enseignement Supérieur Tertiaire ; 5 à 103p.
5. DE BRABANDERE, L., MIKOLAJCZAK, A. ; « Le plaisir des idées », DUNOD, 2002, Paris ; 89-130p.
6. DESROUSSEAUX, J. ; « La stratégie de l'entreprise », La pensée universelle, 1978, Paris ; 11- 61p.
7. EIGLIER, P., LANGEARD, E. ; « Servuction. Le Marketing des services », Ediscience International, 6<sup>e</sup> tirage, 1996. 5-78p.
8. HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN ; « Management des organisations », DE BOECK UNIVERSITE, 1<sup>ère</sup> Ed. 9<sup>e</sup> tirage, 2002, Paris ; Nouveaux Horizons ; 693p.
9. HOLBECHE, L.; « The high performance organization », ELSEVIER, 2005; 3 – 266p.
10. INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INSTAT) ; « Situation économique au 01<sup>er</sup> janvier 2004 », décembre 2004, MADAGASCAR ; 2-12p.

11. INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INSTAT) ; « Enquête artisanat 2003. Rapport principal », décembre 2004, MADAGASCAR ; 12-16p.
12. IRIBARNE, P. ; « Les Tableaux de bord de la performance. Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès ? », DUNOD, 2003, Paris ; 239p.
13. KENNEDY, C. ; « Toutes les théories du management », MAXIMA, 1998 ; Paris ; 216p.
14. KOTLER, P., DUBOIS, B. ; « Marketing Management », Publi- Union, 4è Ed., 1982, Paris ; 714p.
15. LACHNITT, J. ; « L'analyse de la valeur », Que sais-je ? , 3è Ed., 1994 ; Presses Universitaires de France ; 15- 33p.
16. LAMBIN, J.J, CHUMPITAZ, R., DE MOERLOOSE, C.; « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, 6è Ed., 2005, Paris ; 718p.
17. LESOURNE, J., STOFFAËS, C. ; « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, 1996, Paris ; 276p.
18. MATHE, J.C. ; « Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise », EMS. Management et société, 2004, Paris ; Les essentiels de la gestion ; 223p.
19. MINTZBERG, H.; “ Structure et dynamique des organisations”, EDITIONS D'ORGANISATION, 1994, Paris ; 35 - 81 ; 203 - 418p
20. PEPPERS, D., ROGERS, M., DORF, B. ; « Le One to One en pratique », Editions d'organisation, 1999, Paris ; Nouveaux Horizons ; 442p.
21. PROUVOST, B. ; « Innovier dans l'entreprise », DUNOD, 1990, Paris ; 12 – 78p.
22. SCHEID, J.C. ; « Les grands auteurs en organisation », DUNOD, 1990, Paris ; 76 – 175p.
23. VERNETTE, E. ; « L'Essentiel du Marketing », EDITIONS D'ORGANISATION, 2è Ed. 2è tirage, 1999, Paris ; 11 à 220p.

## Les revues

1. ANDRIANARISOA, C. ; « Inflation », Dans les Média de Demain, n° 123-871 du 30 juillet 2004, Antananarivo ; p. 22
2. ANDRIANARISOA, C. ; « Création de société à Madagascar », Dans les Média de Demain, n° 909 du 3 juin 2005, Antananarivo ; p. 32
3. DOMEISEN, N. ; « Renforcer la compétitivité dans les affaires », Forum du commerce international, n° 2/2004 ; p.3-5
4. HANDELSBLATT ; « La compétitivité », Problèmes économiques, n° 2865 du 22 décembre 2004 ; La documentation française.
5. L'ECO. AUSTRAL n° 175 du 04/2004 ; « Fonds de garantie : un outil de relance pour les PME » ; p.46
6. MANAGEMENT n° 121 (juin 2005) ; « Le Balanced Scorecard. Un outil précieux pour piloter une entreprise » ; p. 88
7. MANAGEMENT n° 122 (juillet- août 2005) ; « Importance du partage de l'information » ; p. 74

## Les adresses Internet

1. « Concurrence » in [bastiat.org/fr/concurrence.html](http://bastiat.org/fr/concurrence.html)
2. « Instructions de recherche » in [www.formation-recherche.info](http://www.formation-recherche.info)
3. « L'externalisation » in [www.strategie-pme.com/externalisation.htm](http://www.strategie-pme.com/externalisation.htm)
4. « Le Droit de la concurrence » in [lexinter.net/concurrence.htm](http://lexinter.net/concurrence.htm)

5. « Modèle systémique » in [www.strategie-pme.com/modele\\_systemique.htm](http://www.strategie-pme.com/modele_systemique.htm)

## ANNEXE 2 : LES ENCADRES

### Encadré 1.1 : Différences entre « segmentation stratégique » et « segmentation marketing »

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Concerne les activités de l'entreprise	Concerne un marché
vise à diviser les activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la même technologie</li> <li>- des mêmes marchés</li> <li>- des mêmes concurrents</li> </ul>	Vise à diviser les acheteurs en groupes homogènes selon leurs besoins, leurs préférences, leurs réactions face à des actions marketing
Permet de révéler : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités</li> <li>- des nécessités de développement ou d'abandon des activités actuelles</li> </ul>	Permet de sélectionner les segments- cibles et d'adapter le marketing- mix à chaque cible
Provoque des changements à moyen et long terme	Provoque des changements à court et à moyen terme

*Source : Strategor, Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise, InterEditions, 1988, P. 105*

In *CHIROUZE, Y. ; « Le Marketing stratégique. Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre », ELLIPSES, 1995, Paris ; Enseignement Supérieur Tertiaire ; p.20.*

## Encadré 2.1 : Fiche technique : Part de marché

### Définition

La part de marché représente le poids d'une marque spécifique par rapport à l'ensemble des marques présentes sur le même marché.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{Chiffre d'affaires de la marque X}}{\text{Chiffre d'affaires total des marques du marché}}$$

### Analyse et prolongements

On parle de part de marché en volume, lorsque l'on utilise les chiffres d'affaires en volume, et de part de marché en valeur si l'on retient les chiffres d'affaires en valeur. La comparaison de ces deux indices donne une idée de la stratégie marketing suivie par une entreprise. Si la part de marché en valeur est supérieure à la part de marché en volume, l'entreprise vise le haut de gamme du marché. Inversement, une part de marché en valeur inférieure à la part de marché en volume signifie que les produits vendus sont situés dans le bas de gamme.

Les calculs imposent de délimiter le marché de référence. On peut raisonner selon la catégorie de produit (parfum), selon la sous-catégorie (extrait, eau de toilette, eau de Cologne), selon le lieu d'achat (grande surface, parfumerie), ou encore selon les caractéristiques du consommateur (femme, homme, enfant, .....). La part de marché d'une marque peut se décomposer selon ses différentes références. Par exemple, la marque Coca Cola fractionnera sa part de marché globale sur les produits de gamme (Coke, Coca Light, Cherry Coke, ....) et, au besoin, procédera de même avec les différents contenants (boîte aluminium, bouteille plastique 1,5 litre, ....). Ces indices sont utiles pour le management de la force de vente et les négociations avec les distributeurs.

### Exemple d'application

Salomon et Rossignol sont deux groupes internationaux français très bien situés sur le marché mondial des sports d'hiver. Les chiffres d'affaires sont extraits de leurs rapports d'activité 1995- 1996 ; pour Salomon, certaines des données manquantes ont été estimées par recoupements.

### Marché mondial du ski alpin en 1995- 1996 (en millions d'unités ou de francs)

Catégorie de produit	SALOMON CA Volume (a)	SALOMON CA Valeur (b)	ROSSIGNOL CA Volume (a)	ROSSIGNOL CA Valeur (b)	Marché mondial CA Volume (c)	Marché mondial CA Valeur (c)
Skis (hors surf)	0,583	728	1,460	1 231	4,475	3 265
Fixations de ski	2,279	676	0,908	312	5,300	1 890
Chaussures de ski	1,203	676	0,940	660	5,230	3 200



Le tableau suivant donne les parts de marché pour chacune des lignes de produits. Pour obtenir la part de marché en volume, on divise les chiffres de la colonne (a) par la colonne (c). Par exemple, Salomon détient 13% en volume du marché de ski alpin (0,583 / 4,475). De même, pour la part de marché en valeur, on divise les chiffres de la colonne (b) par la colonne (d). Par exemple, Rossignol contrôle en valeur 16,5% du marché des fixations de ski (660 / 3200).

### Parts de marché de SALOMON et ROSSIGNOL

Catégorie de produit	Part de marché SALOMON Volume	Part de marché SALOMON Valeur	Part de marché ROSSIGNOL Volume	Part de marché ROSSIGNOL Valeur
Skis (hors surf)	13%	22%	33%	38%
Fixations de ski	43%	36%	17%	16,5%
Chaussures de ski	23%	21%	18%	20,5%

En dépit d'une excellente diversification, chaque groupe reste le leader du marché mondial dans son métier initial : Rossignol dans le ski, Salomon pour les fixations. La comparaison des parts de marché respectives en valeur et en volume montre que Salomon développe des skis situés dans le haut de gamme : leur prix moyen de vente est supérieur à la moyenne du marché. Les produits Rossignol sont situés dans le milieu de gamme supérieur, les parts de marché en valeur étant légèrement supérieures à celles en volume, sauf pour les fixations de ski.

Page 2 sur 2

In : VERNETTE, E. ; « L'essentiel du marketing », Editions d'Organisation, 2è Ed. 2è tirage, 1999, Paris ; p. 33 – 34.

## Encadré 2.2 : Questionnaire d'enquête

### QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE



#### **I. DONNEES SUR LA SOCIETE**

Raison sociale :

Adresse :

Contact :

Statut juridique :

- entreprise individuelle
- entreprise à responsabilité limitée
- société anonyme

#### **II. INFORMATIONS SUR LA STRUCTURE**

1. Nombre de salariés :

- moins de 5 salariés
- 5 à 100 salariés
- 100 à 500 salariés

2. Echelon hiérarchique :

- 2 niveaux : direction ⇒ exécutants
- 3 niveaux : direction ⇒ service ⇒ exécutants <sup>a</sup>
- 4 niveaux : direction ⇒ département ⇒ service ⇒ exécutants <sup>b</sup>
- 5 niveaux : administration ⇒ direction ⇒ département ⇒ service ⇒ exécutants <sup>b</sup>

3. Position du Marketing :

- (a) Service marketing :  OUI  
 NON
- (b) Département marketing :  OUI  
 NON

4. Cellule « Recherche & Développement » :

- OUI. A quel niveau hiérarchique ? \_\_\_\_\_
- NON. Projetée dans le court terme ? \_\_\_\_\_

### III. INFORMATIONS SUR LE MARKETING

1. Combien de personnes au niveau de la direction marketing ? \_\_\_\_\_  
Veuillez donner le nombre correspondant à chaque fonction existante.

<b>Nombre</b>	<b>Fonction</b>
	Directeur marketing
	Chef de département marketing
	Chef de produit / Responsable marketing
	Assistant(e) marketing
	Autres

2. Quelles sont les directions (ou départements, ou services) en relation directe avec la direction marketing ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Qui, généralement, prend les décisions marketing ? Pourquoi et comment ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Si vous n'y trouvez aucun inconvénient, pourriez- vous nous donner :

➡ votre dernier chiffre d'affaire mensuel : \_\_\_\_\_ en ARIARY.

➡ votre part de marché (ou estimative) : \_\_\_\_\_ en pourcentage.

5. Veuillez donner un ordre de priorité, selon la mission de la société, des éléments suivants :

\_\_\_ qualité de service      \_\_\_ prix de vente      \_\_\_ efforts publicitaires

### IV. INFORMATIONS SUR LA CONCURRENCE

1. Êtes- vous en mesure de nous lister quelques noms parmi :

<b>Vos concurrents directs</b>	<b>Vos partenaires les plus proches*</b>	<b>Agences pub. récemment créées</b>

\* En cas de sous-traitance.

Remerciements chaleureux.

### **ANNEXE 3 : LES TABLEAUX ET LES FIGURES**

#### **LES TABLEAUX**

**Tableau 2.1 : Effectifs des établissements formels créés en 2003 par branche d'activité.**

BRANCHE D'ACTIVITE	FORME JURIDIQUE				TOTAL
	EI	SA	SARL	AUTRES	
Agriculture	32	0	22	3	57
Elevage- Pêche- Chasse	14	0	13	1	28
Sylviculture - Vannerie	27	0	3	2	32
Industries extractives	225	0	30	2	257
Energie	0	0	0	0	0
Agro- industrie	0	0	0	0	0
Industries alimentaires	124	0	10	1	135
Industries de boissons	11	0	2	0	13
Industrie de tabac	0	0	0	0	0
Industrie de corps gras	14	0	8	0	22
Ind. Chimiques et pharmaceutiques	45	0	3	0	48
Ind. Textiles, filature, cordes, confection	203	0	30	1	234
Tannerie - cuir	10	0	0	0	10
Ind. de bois	215	0	6	0	221
Matériaux de construction, céramiques et autres matériaux	15	0	3	0	18
Ind. métalliques et construction des machines	260	0	7	0	267
Construction et montage matériels de transport	1	0	4	0	5
Ind. électrique	98	0	8	0	106
Papeterie, édition, imprimerie	95	0	15	1	111
Industries diverses	62	0	5	0	67
Bâtiment et TP	683	2	86	3	774
Transport marchandises	690	2	17	0	709
Transport voyageurs	1 852	0	0	2	1 854
Auxiliaires de transport	30	1	58	1	90
Télécommunications	36	1	14	0	51
Commerce de détail	8 726	4	73	9	8 812
Commerce de gros	2 153	7	371	8	2 539
Banques	1	1	6	1	9
Assurances	2	0	0	0	2
Organismes internationaux	0	0	0	0	0
Services gouvernementaux	0	0	0	0	0
Enseignement	100	0	15	15	130
Santé	79	0	2	6	87
Services rendus aux entreprises	574	4	164	25	767
Services récréatifs et sociaux	74	0	22	6	102
Hôtel- restaurant- bar	1 138	1	56	1	1 196
Autres services	339	0	7	22	368
<b>TOTAL</b>	<b>17 928</b>	<b>23</b>	<b>1 060</b>	<b>110</b>	<b>19 121</b>

Source : INSTAT, Situation économique au 1er Janvier 2004, p.8

**Tableau 2.2 : Bilan H.M.C en 2004.**

## HASCHEL MARKETING CENTER BILAN

du 01 JANVIER 2004 au 31 DECEMBRE 2004

ACTIF	EXERCICE 2004		
	Montant brut	Amort/Prov	Montant net
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>			
<b><u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</u></b>	<b>475 000</b>	<b>455 208</b>	<b>19 792</b>
Concession et droits similaire	475 000	455 208	19 792
<b><u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u></b>	<b>33 358 417</b>	<b>8 754 854</b>	<b>24 603 563</b>
Matériel et Outillage	9 818 000	5 890 800	3 927 200
Matériel de transport	15 750 000	787 500	14 962 500
Matériel informatique	7 790 417	2 076 554	5 713 863
<b><u>IMMOBILISATIONS EN COURS</u></b>			
<b><u>DEPOTS ET CAUTIONNEMENT VERSES</u></b>			
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>33 833 417</b>	<b>9 210 062</b>	<b>24 623 355</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
<b><u>STOCKS ET EN COURS</u></b>	<b>5 785 355</b>		<b>5 785 355</b>
Marchandises	5 785 355		5 785 355
<b><u>CREANCES</u></b>			
<b><u>CREANCES D'EXPLOITATION</u></b>	<b>17 095 500</b>	<b>3 875 000</b>	<b>13 220 500</b>
Clients	12 470 500	3 875 000	8 595 500
Clients douteux	3 875 000		3 875 000
Personnel Avance	750 000		750 000
<b><u>DISPONIBLES</u></b>	<b>5 627 000</b>		<b>5 627 000</b>
<b>- BANQUE</b>	<b>5 412 000</b>		<b>5 412 000</b>
BNI FMG	5 412 000		5 412 000
<b>CAISSE</b>	<b>215 000</b>		<b>215 000</b>
CAISSE	215 000		215 000
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>28 507 855</b>	<b>3 875 000</b>	<b>24 632 855</b>
Compte courant			
Debiteur divers			
Virement interne			
Charges constatées d'avance	1 250 000		1 250 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>63 591 272</b>	<b>13 085 062</b>	<b>50 506 210</b>

# HASCHEL MARKETING CENTER

## BILAN

du 01 JANVIER 2004 au 31 DECEMBRE 2004

PASSIF	EXERCICE 2004
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	5 000 000
Report à nouveau	15 897 500
Résultat de l'exercice	<b>13 836 183</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>34 733 683</b>
Provisions pour risques et charges	
<b><u>DETTES D'EXPLOITATION</u></b>	<b>11 039 806</b>
Fournisseurs d'exploitation	5 234 118
Personnel Rem dûes	1 254 000
Personnel charges à payer	2 045 000
Organismes sociaux à payer	150 540
Etat : IBS	1 628 478
Etat : IGR à payer	265 480
Etat : Organismes sociaux	451 620
Etat : Timbres	10 570
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>11 039 806</b>
Compte d'attente	
Crediteur divers	4 732 721
Virement interne	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50 506 210</b>

Page 2 sur 2

*Source : Service financier H.M.C*

**HASCHEL MARKETING CENTER**  
**COMPTES DE RESULTAT**  
du 01 JANVIER 2004 au 31 DECEMBRE 2004

DEBIT	MONTANT EXERCICE 04	CREDIT	MONTANT EXERCICE 04
STOCK INITIAL	4 280 590	STOCK FINAL	5 785 355
ACHATS	5 159 365	VENTES	61 054 860
SERVICES EXTERIEURS	6 000 000	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	264 800
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	3 896 520	PRODUITS FINANCIERS	214 500
IMPOTS ET TAXES	834 880	PRODUITS EXCEPTIONNELS	
CHARGES DE PERSONNEL	27 072 000	REPRISE SUR PROVISION	1 085 400
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	214 570		
CHARGES FINANCIERES	562 800		
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	4 919 529		
IMPÔTS SUR LES BENEFICES	1 628 478		
BENEFICE	<b>13 836 183</b>	PERTE	
<b>TOTAL</b>	<b>68 404 915</b>	<b>TOTAL</b>	<b>68 404 915</b>

*Source : Service financier H.M.C*

**Tableau 2.4 : Etat des ventes HMC (31 décembre 2004)**

**HASCHEL MARKETING CENTER  
ETAT DES VENTES au 31 DECEMBRE 2004**

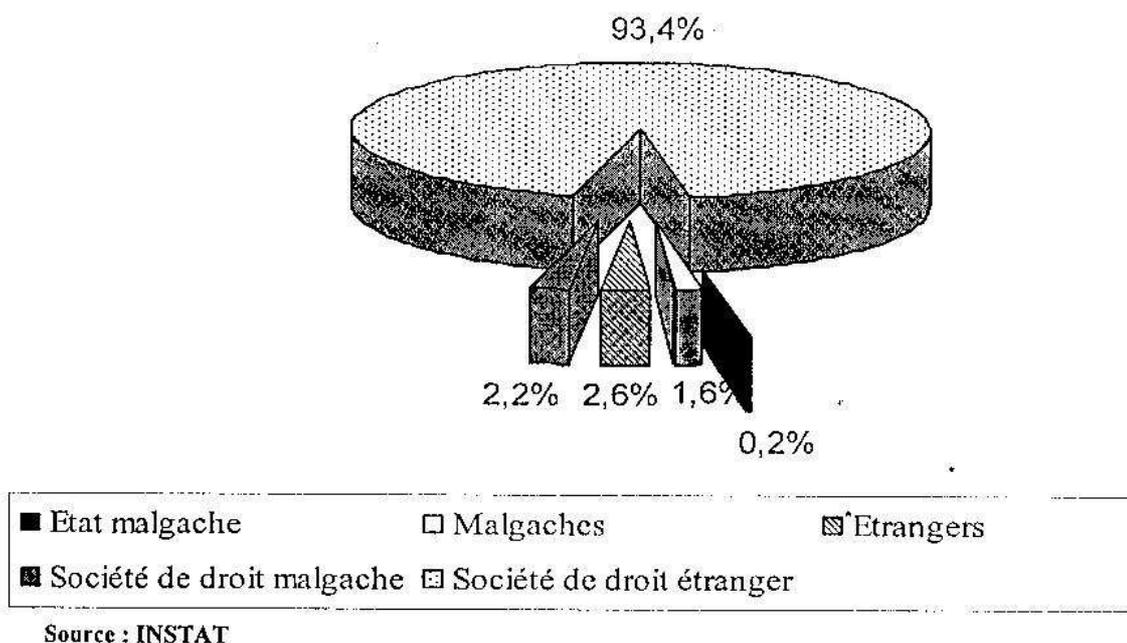
<b>Période</b>	<b>Ventes sur facturation</b>			<b>TOTAL C.A</b>
	<b>Commercial A</b>	<b>Commercial B</b>	<b>Ventes directes</b>	
janv-04		1 502 800	780 500	<b>2 283 300</b>
févr-04	1 356 000	425 100	1 450 800	<b>3 231 900</b>
mars-04	2 568 000	3 000 000	540 000	<b>6 108 000</b>
avr-04	3 589 700		1 987 000	<b>5 576 700</b>
mai-04	594 870	2 465 000	1 478 000	<b>4 537 870</b>
juin-04	4 780 500	745 000	658 700	<b>6 184 200</b>
juil-04		8 745 000	487 000	<b>9 232 000</b>
août-04	1 546 000	246 500	870 000	<b>2 662 500</b>
sept-04			1 458 700	<b>1 458 700</b>
oct-04	1 245 000	1 048 700	450 500	<b>2 744 200</b>
nov-04	2 415 000	789 000	645 100	<b>3 849 100</b>
déc-04	7 154 600	2 457 800	3 573 990	<b>13 186 390</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25 249 670</b>	<b>21 424 900</b>	<b>14 380 290</b>	<b>61 054 860</b>

Source : Service commercial H.M.C

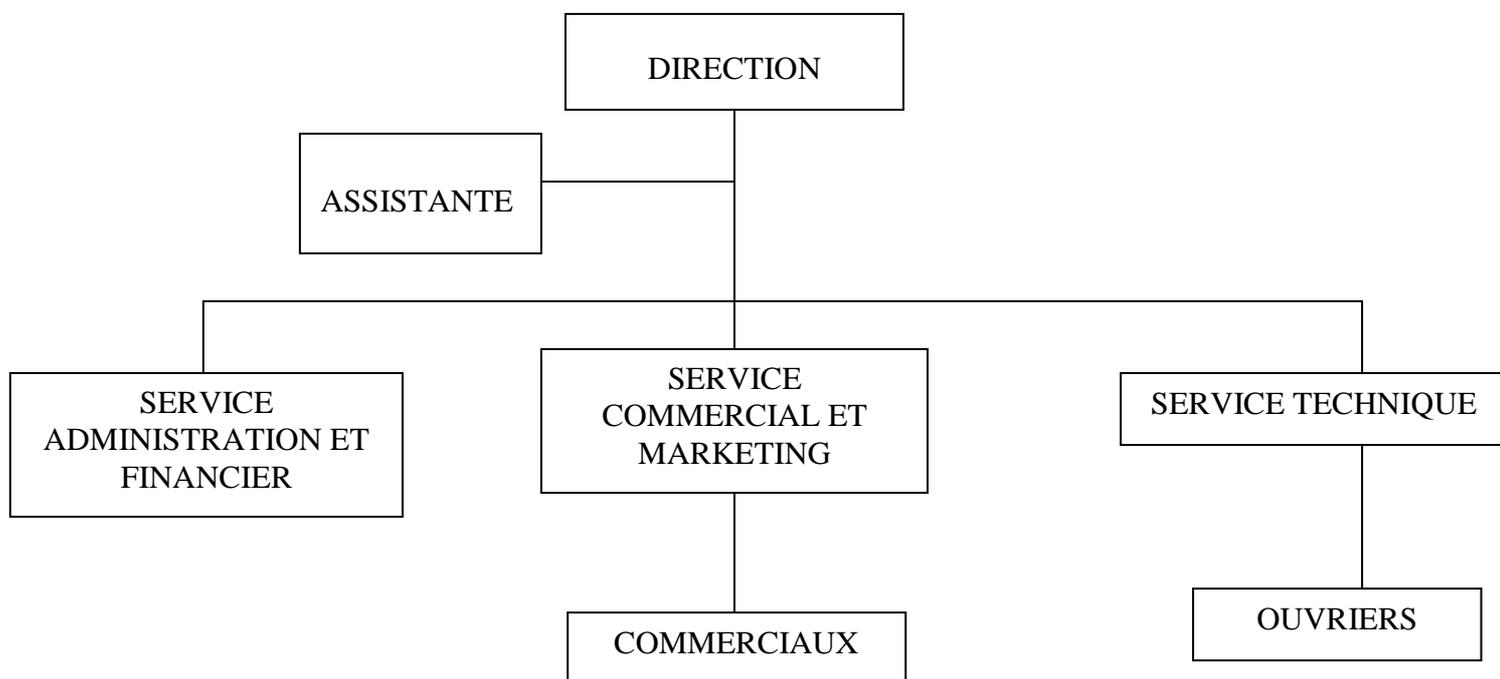
## LES FIGURES

Figure 2.1 : Structure des investissements de création de société en 2003.

**Graphique 5 : Structure des investissements de création de société en 2003**



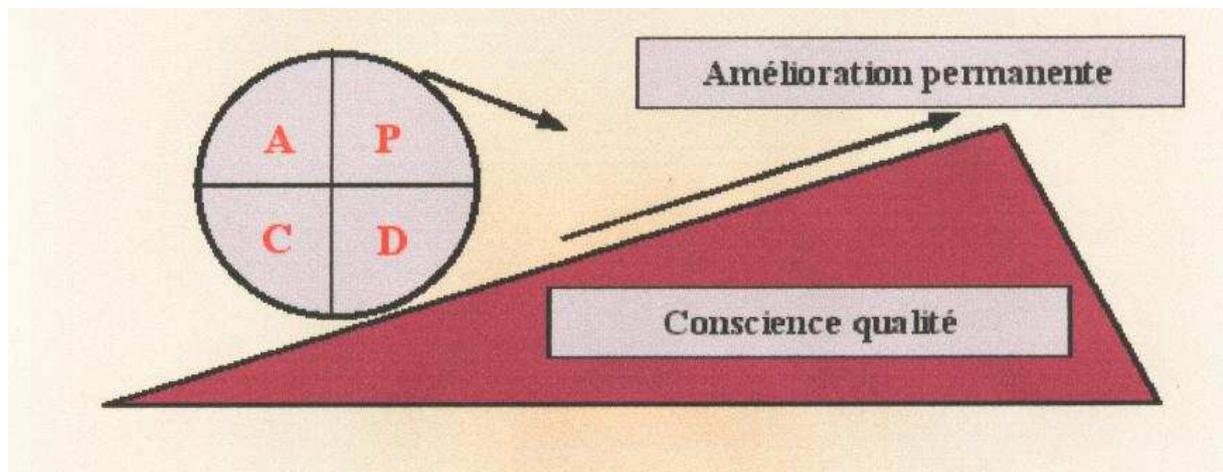
**Figure 2.3 : Organigramme de l'agence H.M.C**



*Source : Service Administratif H.M.C*



**Figure 2.4 : Le cycle de Shewhart**



*Source* : [www.strategie-pme.com/modele\\_systemique.htm](http://www.strategie-pme.com/modele_systemique.htm)