

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION GENERALE

### CHAPITRE 1 : MATERIELS ET METHODES

Section 1 : Matériels

Section 2 : Méthodes

Section 3 : Difficultés rencontrées et limites de l'étude

### CHAPITRE 2 : RESULTATS

Section 1 : Résultats sur l'innovation de produit et la compétitivité de CHR

Section 2 : Résultats sur les indicateurs de la compétitivité de CHR

Section 3 : Enquêtes auprès des employés et des clients

### CHAPITRE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Discussions et validations des hypothèses

Section 2 : Analyse FFOM de la CHR

Section 3 : Recommandations et propositions des solutions

### CONCLUSION GENERALE

## LISTE DES TABLEAUX

•Tableau N° 1 : LES TROPHEES DE CHOCOLATERIE ROBERT .....	10
•Tableau N° 2 : Prix des produits de la société CHR .....	14
•Tableau N° 3 : Chronogramme des activités .....	24
•Tableau N° 4 : les nouveaux produits et les produits améliorés par CHR .....	28
•Tableau N° 5 : Innovation des produits de CHR .....	30
•Tableau N° 6 : Chiffre d'affaires de CHR (Montant en million d'Ariary) .....	34
•Tableau N° 7 : Données pour calculer le ratio de profitabilité .....	35
•Tableau N° 8 : Calcul des ratios de profitabilité .....	35

## LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Répartition des actions de CHR .....	12
Figure N° 2 : Organigramme de la CHR .....	13
Figure N° 3 : Matrice d'analyse SWOT ou FFOM .....	20
Figure N° 4 : Part de marché de CHR .....	34
Figure N° 5 : Objectifs économiques de l'innovation .....	53

## LISTE DES ABREVIATIONS

AD	: Assistant de direction
BRC	: British Retail Consortium
BTQ	: Boutique
CA	: Chiffre d'affaires
C.ADM	: Conseil d'Administration
CHR	: Chocolaterie Robert
COMPTA	: Comptabilité
DAF	: Direction Administrative et Financière
DEM	: Démarcheur
D.G	: Direction Générale
D.C	: Direction Commerciale
DGA	: Direction Générale Adjoint
DRH	: Direction de Ressources Humaines
DTP	: Direction Technique et Production
EBE	: Excédent Brut d'exploitation
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FISC	: Fiscalité
G.A	: Gestion de l'Approvisionnement
G.P	: Gestion du Personnel
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Point
HYG	: Hygiène

LOG	: Logistique
MAINT	: Maintenance
P.A	: Parc Automobile
PDM	: Part De Marché
PROD	: Production
RE	: Résultat d'exercice
R.D	: Recherche et Développement
S.D	: Secrétaire de Direction
S.COM	: Service Commercial
S.REC	: Service Recouvrement
SONAPAR	: Société Nationale de Participation
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunities, Threat

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis toujours, les entreprises industrielles évoluent dans un environnement en perpétuel changement. Les ingénieurs ne cessent de découvrir de nouvelles technologies, de nouveaux produits. Poussé par cette évolution, le flux de circulation de ces produits s'est accéléré à travers le monde. Par conséquent, l'environnement externe de l'entreprise devient instable et difficile à maîtriser.

Cette évolution implique beaucoup de changements au niveau des entreprises agroalimentaires et influe directement sur ses activités, son organisation et surtout sur les produits qu'elle offre sur le marché. Face à cette situation, les entreprises tentent toujours de se démarquer de la concurrence. Cette différenciation se constate au niveau du design de ses produits, la façon différente d'utiliser les canaux de distribution, les vecteurs de la communication, les outils de promotion et une politique de prix avantageuse.

L'évolution sans cesse de la technologie touche beaucoup de secteur mais directement le secteur agroalimentaire comme les entreprises industrielles fabricant de chocolat. Cela à cause des besoins des consommateurs qui évoluent sans cesse. De nos jours, le chocolat est donc une gourmandise très appréciée de tous. Il a su soulever les débats, les histoires, les passions ainsi que les innovations. Le chocolat d'aujourd'hui se présente dans les cuisines, il s'invite au salon, se glisse dans la salle de bain ou chez les créateurs de mode. Le chocolat s'est prêté à une multitude d'usages : tablettes au XIV<sup>ème</sup> siècle, pâtes à tartiner avec des amandes, des noisettes, des eaux de vie, des fruits confits. Il se plie aux désirs de tous y compris à ceux qui suivent des régimes mais veulent des parfums chocolat. Depuis peu, au Royaume-Unis les amateurs de cuisine du Sud-est asiatiques peuvent même trouver des scorpions enrobés de chocolat. Il existe aussi aujourd'hui des fromages au chocolat ainsi que des boissons alcoolisées au chocolat.

Mais le chocolat ne s'arrête pas là. Il se vend désormais aussi comme un accessoire ou un bijou fantaisie, reformulé par les designers. En effet, certaines grandes marques conçoivent aujourd'hui des mini sacs en chocolat, des chocolats décorés de bas, des accessoires de modes et même des vêtements. On trouve aussi des designers qui le sculptent dans des pièces artistiques monumentales.

Plus radical encore est le franchissement d'une autre barrière, celle de la diffusion du chocolat au niveau cosmétique. La création de lignes de produits de beauté au chocolat par de grandes marques témoigne d'une tendance de fond à intégrer le cacao dans les soins du corps.

Les produits de chocolaterie et le chocolat ont constitué un secteur particulièrement innovant et dynamique ces dernières années dans le monde, avec une forte augmentation du nombre de lancement du produit basé de chocolat. Le plaisir est le principal moteur de l'innovation pour le secteur chocolat, suivi de la segmentation, puis de la santé. L'innovation<sup>1</sup> qui, en matière économique, est une évolution significative d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ou qui utilise une technologie nouvelle issue de la recherche fondamentale, il se distingue de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel et sa mise en œuvre concrète.

Face à cette grande innovation sur le secteur, l'entreprise doit trouver de nouvelles pistes afin de suivre le consommateur dans son mode de vie moderne et dans ses nouvelles préoccupations. Cette détection de nouvelles pistes faisait naître la compétition entre les différentes entreprises chocolatières puisque rares sont ceux qui n'ont jamais fondu pour du chocolat. A Noël ou à Pâques, en boisson ou en tablette, noir ou blanc, le chocolat fait partie de notre quotidien. Objet de passion et d'addiction, le chocolat n'est une gourmandise ordinaire. Nombreuses sont les personnes qui ne passent pas une journée sans chocolat.

Puisque les consommateurs de chocolat s'élargissent de jour en jour, l'augmentation des besoins changeants des consommateurs sur la bonne qualité des produits forcent les fabricants de confiserie à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers les produits, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

A Madagascar, la crise que traverse l'île diminue le pouvoir d'achat des malgaches. Le salaire des employés est très faible et ne peut encore subvenir à ses besoins. Le budget alloué à l'alimentation est très réduit. En termes de produit, la crise favorise l'entrée des produits importés qui augmentent de jours en jours. Plusieurs entreprises de confiseries ont été créées, certaines ont pu conquérir le marché et d'autres ont dû quitter le marché. A cet effet, nombreuses sont les entreprises qui produisent des confiseries.

---

<sup>1</sup> [www.toupie.org/Dictionnaire/Innovation.html](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Innovation.html)

Madagascar est encore classée dans les rangs des Pays Moins Avancé. Par ailleurs, le développement en matière d'industrialisation agroalimentaire stagne encore. D'ici 2030, la population va augmenter. Compte tenu de cette augmentation, Madagascar ne peut se permettre de demeurer un simple producteur de produits primaires. Il est impératif qu'il développe, adopte et intègre une solide culture de technologie d'innovation par les biais de l'industrie agroalimentaire. Pour pousser l'économie nationale, l'import-export ne suffit plus. En effet, la technologie et l'innovation constituent les clés en matière de potentiel de développement et de compétitivité, tant pour Madagascar que pour l'Afrique. Face à cette mondialisation, l'utilisation de la technologie moderne et la commercialisation de nouvelles connaissances sont également indispensables à l'efficacité des systèmes d'innovation. Actuellement, les industries agroalimentaires fabricant de confiseries sont générées par les systèmes d'innovation industrielle.

A Madagascar, le chocolat est surtout reconnu pour ses vertus médicinales. Et est reconnu aussi dans la préparation culinaire et dans quelques produits alimentaires. Il n'est pas inclus dans les habitudes alimentaires de la majorité de la population. Pourtant, en période d'examens, les élèves et étudiants se précipitent aux épiceries pour en acheter.

Face à la crise politique qui a entraîné une grande crise économique, on a constaté une diminution des clients consommateurs de chocolat. Elle a perturbé tous les fonctionnements des entreprises en entraînant des répercussions négatives sur l'offre de produits chocolatés. Les produits importés détruisent les produits locaux. De ce fait, les entreprises agroalimentaires fabricant de chocolat estiment que la situation économique est difficile. Alors, l'entreprise fait part de leurs inquiétudes face à l'arrivée d'une concurrence étrangère proposant des prix difficilement tenables en s'investissant pas trop dans les recherches ou le suivie de la technologie faute de moyens et aussi la peur du risques.

Vu la situation des Malagasy, la plupart d'entre eux ne se soucient plus de la satisfaction de leurs besoins en confiserie mais seulement de leur survie pour faire face à cette crise. De plus, leur pouvoir d'achat s'effrite. Face à cette situation de crise, les entreprises industrielles qui se trouvent dans le secteur du chocolat participent à une compétition car elles fabriquent le même produit alors qu'il y a qu'un seul besoin à satisfaire.

A Madagascar, le chocolat n'est pas inclus dans les habitudes alimentaires de la majorité de la population. Sa consommation n'est pas un besoin pour les ménages car il coûte cher. Pourtant, en période d'examens, les élèves et les étudiants se précipitent aux épiceries

pour en acheter. En effet, son action psychologique n'est pas inconnue. Pour ces multiples vertus, nombreux sont ceux qui font du chocolat un placebo. Un peu de glace au chocolat ou une tablette de chocolat pour soigner les petits maux et l'angoisse. De ce fait, dans la capitale c'est-à-dire à Antananarivo la compétition domine les secteurs du chocolat car les fournisseurs de confiserie s'élargissent et les produits importés ne cessent de s'augmenter et surtout avec un prix plus faible que ceux des produits locaux. En outre, certaines entreprises ne cherchent qu'à copier les autres pour ne disparaître sur le marché alors que d'autres ne cherchent qu'à être le Leader et adopte l'innovation pour se différencier. Dans ce cas, la compétition devient très rude à cause des ressemblances des produits. Peu d'entre eux peuvent tirer profit de cette compétition. Les confiseries deviennent très abondantes.

Le pouvoir d'achat des malgaches diminue face à la crise. La crise a aggravée les conditions de vie des malgaches. De ce fait, l'instabilité politique a eu un impact sur le marché des produits alimentaires surtout les confiseries. Les produits importés venant de tous les coins du monde envahissent le marché de confiserie à Madagascar avec ses prix qui conviennent au pouvoir d'achat des malgaches. Vu la diversité des produits de confiseries, les entreprises malgaches sont obligées d'améliorer la qualité de ses produits pour satisfaire les clients. Face à la réalité contradictoire la problématique suivant se pose: **Comment participer à la compétition pour être le Leader sur le marché ?**

Dans ce sens, il y a question de prix c'est-à-dire que les entreprises produisent des produits qui convient au condition de vie des malgaches, et aussi la qualité de produit et d'un avantage concurrentiel et surtout de la compétitivité qui exprime ses performances à long terme c'est-à-dire sa croissance. Elle est reliée ses produits, ses prix, son positionnement. En termes relatifs, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents<sup>2</sup>.

Face à la quantité des produits sur le marché et la baisse du pouvoir d'achat de la population, l'innovation produit peut elle devenir un facteur de compétitivité face à cette situation. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème : « INNOVATION-PRODUIT, FACTEUR DE COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE » cas de: Chocolaterie Robert.

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, la Chocolaterie Robert mène une réflexion sur l'innovation produit qui est essentielle pour assurer sa croissance et son développement ainsi que pour vendre ses

---

<sup>2</sup> Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Sarah Marniesse et Eva Filipiak, p.44-45



produits. Ainsi, en innovant, en améliorant la qualité de ses produits l'entreprise peut préserver son avantage concurrentiel.

L'objectif global de notre étude est l'innovation de produit mène à la domination du marché par l'entreprise.

Devant cet objectif global découle deux objectifs spécifiques.

Le premier objectif spécifique: tenir compte de l'évolution technique et technologique;

Le deuxième objectif spécifique: avoir un produit adapté aux besoins des consommateurs.

En déclinaison des objectifs spécifiques, nous mène à poser deux hypothèses.

Première hypothèse : l'innovation de produit permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable grâce à la qualité des nouveaux produits et à l'amélioration des produits tout en tenant compte des évolutions techniques et technologiques.

Deuxième hypothèse: l'application de l'innovation de produit adaptée aux besoins des consommateurs permet le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

Pour une meilleure lecture de notre ouvrage, nous divisons notre devoir en trois chapitres : un premier qui s'intitule « Matériels et Méthodes », le second « Résultats » et le dernier chapitre qui a comme titre « Discussions et Recommandations ». Avant d'entamer les trois chapitres, l'introduction s'impose et s'ouvre sur le contexte dans lequel est situé notre thème.

Le chapitre premier présentera la description du domaine de l'étude, les différentes démarches pour la collecte des données lors des enquêtes. Il est divisé en trois sections. Tout d'abord, la première section est consacrée aux matériels, nous présenterons d'abord la documentation à travers la bibliographique et la webographique. Nous exposons d'autres matériels utilisés à savoir la collecte de données aussi bien primaires que secondaires ainsi que la consultation de l'entreprise. Puis, la seconde section de ce premier chapitre concerne la méthode adoptée. Mentionnons que nous avons opté pour une approche inductive qui présente l'avantage d'être plus tangible et concrète. Ainsi, nous avons effectué une descente sur terrain afin de mieux confronter nos hypothèses de recherche avec la réalité. Pour ce faire, il a donc été jugé nécessaire de mettre sur pied une enquête et de définir concrètement le mode d'échantillonnage et d'opter donc pour une analyse de données quantitative et qualitative.

Cette section s'ouvre également sur les limites de l'étude et les difficultés rencontrées tout au long de la recherche. Enfin, il y a le chronogramme des activités qui récapitule les différentes étapes suivies ayant abouti à la réalisation de la recherche.

Le deuxième chapitre exposera les résultats recueillis auprès de l'entreprise étudiée. Il s'agit notamment des résultats correspondant aux hypothèses posées ainsi que d'autres éventuels résultats que nous transcrivons de manière claire et précise. Ce chapitre sera entièrement consacré aux résultats de recherche comme la part de marché, la concurrence, l'innovation, les produits et la compétitivité de l'entreprise enquêtée.

Dans le troisième chapitre, nous entamerons les discussions et les recommandations autour des résultats obtenus. Dans la première section Discussion, il s'agit non seulement de les interpréter mais surtout d'y confirmer les hypothèses que nous avons posées. Après les analyses et interprétations, la confirmation des hypothèses repose alors sur la validation des hypothèses émises avant même la conduite de cette recherche. Après la confirmation des hypothèses, dans la seconde section intitulée Recommandation, c'est surtout au niveau des résultats jugés négatifs et répréhensibles qu'il convient d'insister. Il est question de propositions de solutions compte tenu des divers problèmes et contraintes soulevés dans la section Discussion, et au vu des faiblesses et des menaces rencontrées lors de l'analyse FFOM. Sinon, d'autres résultats ayant contribué à la confirmation des hypothèses se doivent d'être consolidés et soutenus.

En dernier lieu, la conclusion présente en général les points essentiels et les sujets fondamentaux sur lesquels nous nous sommes penchés tout au long de cet ouvrage. C'est dans cette partie que nous apportons une réponse à la problématique que nous avons posée, et mettons encore une fois en relief la confirmation des hypothèses.

## CHAPITRE I: **MATERIELS ET METHODES**

Ce mémoire n'aurait pu se faire sans avoir eu recours aux matériels et méthodes adéquats. Ces éléments constituent des préalables pour pouvoir atteindre l'objectif d'une recherche visant l'acquisition de nouvelles connaissances à partir de l'usage des outils classiques de recherche. Ce premier chapitre est divisé en trois sections : la première est axée sur les matériels et la deuxième sur les méthodes et enfin les difficultés rencontrées et limites de l'étude.

Le chapitre entier porte sur le cadrage dans lequel est inscrit l'étude non seulement du point de vue matériel mais également au niveau des méthodes utilisées. Mais en premier lieu, les matériels passent avant les méthodes afin de respecter la logique de la méthodologie.

La première section intitulée Matériels présente les matériels proprement dits en insistant sur le cadre de l'étude qui porte surtout sur la justification de la zone d'étude ainsi que le contexte et la situation étudiée. Il décrit aussi les techniques, outils et moyens de collecte de données que nous avons utilisés afin de mener à bien notre recherche. La deuxième section intitulée Méthodes ne se limite pas uniquement à la présentation de la méthode d'analyse, elle présente également le cadre théorique de l'étude en se fondant sur les idées et expressions clés de notre mémoire. Enfin, la troisième section qui expose les limites de l'étude et les difficultés rencontrées au cours de notre recherche ainsi que le chronogramme des activités.

## **SECTION 1: Matériels**

Dans cette section, nous avons présenté tout d'abord le cadre général de l'étude et du choix de l'adoption du thème de recherche. Ensuite, il y a lieu de présenter les matériels eux-mêmes. Ce sont les documents et les outils aussi bien théoriques que matériels utilisés. Il s'agit d'exposer la documentation et les moyens de collectes de données ainsi que les types d'enquête effectuée.

Pour ce faire, nous avons entamé en premier lieu la cadre d'étude afin de mieux situer notre recherche.

### **1-1 Justification de la zone d'étude**

Nous avons particulièrement Antananarivo pour mener notre recherche en raison tout d'abord du temps imparti pour l'élaboration de notre ouvrage, qui ne nous a pas permis d'élargir le cadre général de notre étude. Ensuite, il nous a paru cohérent de limiter notre recherche par rapport à la proximité de l'entreprise au sein de laquelle nous avons effectués le recherche et à la commodité de l'acquisition de certaines données.

Par ailleurs, la compétitivité entre les entreprises à Madagascar semble se concentrer à Antananarivo. Toutes les actions d'innovation y prennent également racine. Elles sont surtout reçues et acquises dans la capitale avant de se diffuser dans les autres régions de Madagascar.

Il est indispensable de placer au centre de cette étude les employés et les clients de la société Chocolaterie Robert, non seulement en tant que employés et clients observateurs de la vie des entreprises mais aussi en tant qu'acteurs privilégiés et premiers témoins des nombreux faits qui peuvent toucher ou influencer l'entreprise. Autant de raison pour lesquelles nous avons choisi le thème et délimiter le cadre de l'étude sur les entreprises qui se situent à Antananarivo comme la Chocolaterie Robert.

### **1-2 CHOCOLATERIE ROBERT**

#### **1-2-1 Historique**

Tout a commencé dans la province de Tamatave au début des années 40 avec un couple réunionnais, les « Robert ». Après leur installation, ils décidèrent de fonder une petite chocolaterie artisanale. C'est ainsi que fut créée la chocolaterie Robert. Au début, l'usine ne produisait que des tablettes de chocolat. Ce n'est que vers 1942, que l'entreprise se tourne vers la confiserie.

Vers 1948, les Robert ont cédé la chocolaterie à un colon français qui a décidé d'implanter la petite unité avec son confiserie de sucre, déjà installée à Antananarivo. Après l'indépendance et le début de la nationalisation de l'économie, les colons français durent quitter petit à petit la Grande île.

Le 27 novembre 1977, suite à une démission collective des anciens administrateurs, la Société CHR a été vendue à quelques membres de la famille RAMANANDRAIBE, sans que la dénomination sociale n'ait changé.

C'est en 1977 que la famille Berger, dernier colon propriétaire, céda la chocolaterie Robert à la famille Ramanandraibe, une des premières familles malgaches qui ont contribué activement à la relance économique et industrielle de Madagascar durant la période postcoloniale. Désormais, elle fait partie du groupe Ramanandraibe, composé d'une douzaine de sociétés.

Lors de sa création, CHR était encore une SARL mais suite à la décision des associés. Le 21 juillet 1969, elle est devenue une SA. Le 28 Novembre 1977, quand la société a été devenue la propriété de la famille RAMANANDRAIBE. En plus, la direction a été toujours confiée à Monsieur Marcel RAMANANDRAIBE qui a toujours fait de son mieux pour gérer et développer l'entreprise avec ses équipes. C'est la raison pour laquelle la société a pu décrocher plusieurs trophées.

**•Tableau N° 1 : LES TROPHEES DE CHOCOLATERIE ROBERT**

Nombres	Année de remise de trophée	Trophée
1	1987	Tradition et Prestige
2	1988	Africa awards (pour le développement de sa force commerciale et pour la qualité de ses produits)
3	1992	Meilleure qualité et design de produit (concours à Bulawayo Zimbabwe)

4	1992	Plus grand prestige international dans les pays africains
5	2007	Silver Cup Award par Academy of Chocolate
6	2014	Americas semi-final 2014, Winners of international chocolate awards. Meilleure qualité

Source : Chocolaterie Robert

En 1989, la société avait réalisé pour la première fois une première exportation de tablettes vers l'île Maurice et La Réunion. Ensuite, en 1999, la « chocolaterie robert » a ouvert sa première boutique de luxe « la chocolatière » à Antanimena et suite à la demande des clients deux(2) autres boutiques « la chocolatière » ont été implantées dans la ville d'Antsirabe et Toamasina.

En 2006, elle a débuté l'exportation de tablette de chocolat « Moramora » et « Sambirano » vers l'Angleterre sur le compte Malagasy Ltd. Et puis, en 2009 première exportation d'une gamme de tablette de chocolat haut de gamme « Vaovao ».

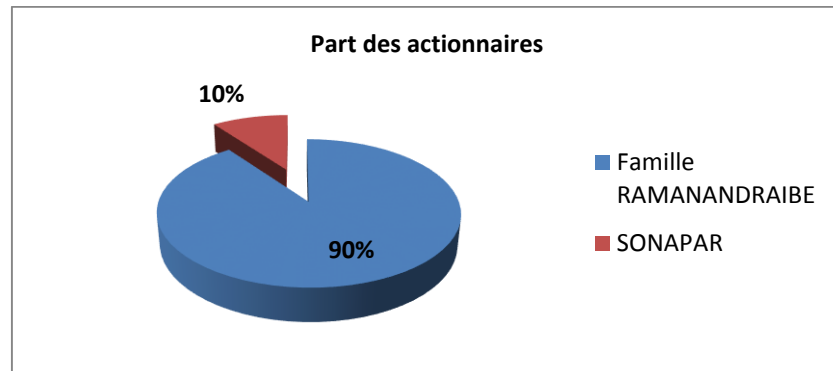
#### Aspect juridique

Dénomination sociale : La CHR porte le nom « Chocolaterie Confiserie Robert » dans ses actes.

Siège Social : Antananarivo, Soanierana, 472, Boulevard RATSIMANDRAVA, BP 6211.

Forme : Société Anonyme depuis le 21 juillet 1968.

Capital Social : Ar 100 000 000 divisé en 5000 actions de Ar 20 000 dont la majorité appartient à la famille RAMANANDRAIBE et le reste à SONAPAR.

**Figure N° 1 : Répartition des actions de CHR**

Source : Chocolaterie Robert, Aout 2014

Relevons que le groupe RAMANANDRAIBE est le propriétaire d'autres sociétés telles que : GEDECO, LOVASOA, BESOA, SANTA, ZAFITSARA, RAMA EXPORT, MANOUFI.

### **1-2-2 Organisation et structure de l'entreprise**

La mise en place d'une organisation au niveau de l'entreprise est un élément important car elle divise le travail en tâches distinctes. En fait, il s'agit de la répartition des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des communications dans l'entreprise. L'organigramme est le graphique qui résume la répartition des responsables, les tâches entre les postes et les relations de commandement.

L'organigramme est une présentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une entreprise. Il sert à visualiser les postes existants au sein d'une entreprise ainsi que d'indiquer la répartition des responsables et les relations qui existent entre eux.

L'équipe de la Société est formée par cinq (4) fonctions principales. Tout d'abord, la direction administratif financier et informatique, ensuite, la direction des ressources humaines et d'approvisionnement, puis, la direction technique maintenance et production, et enfin, la direction commercial.

Au sein de son usine, avec ses 150 employés-partenaires, la chocolaterie Robert produit une cinquantaine d'articles à base de chocolat, fabriqués dans quatre unités différentes :



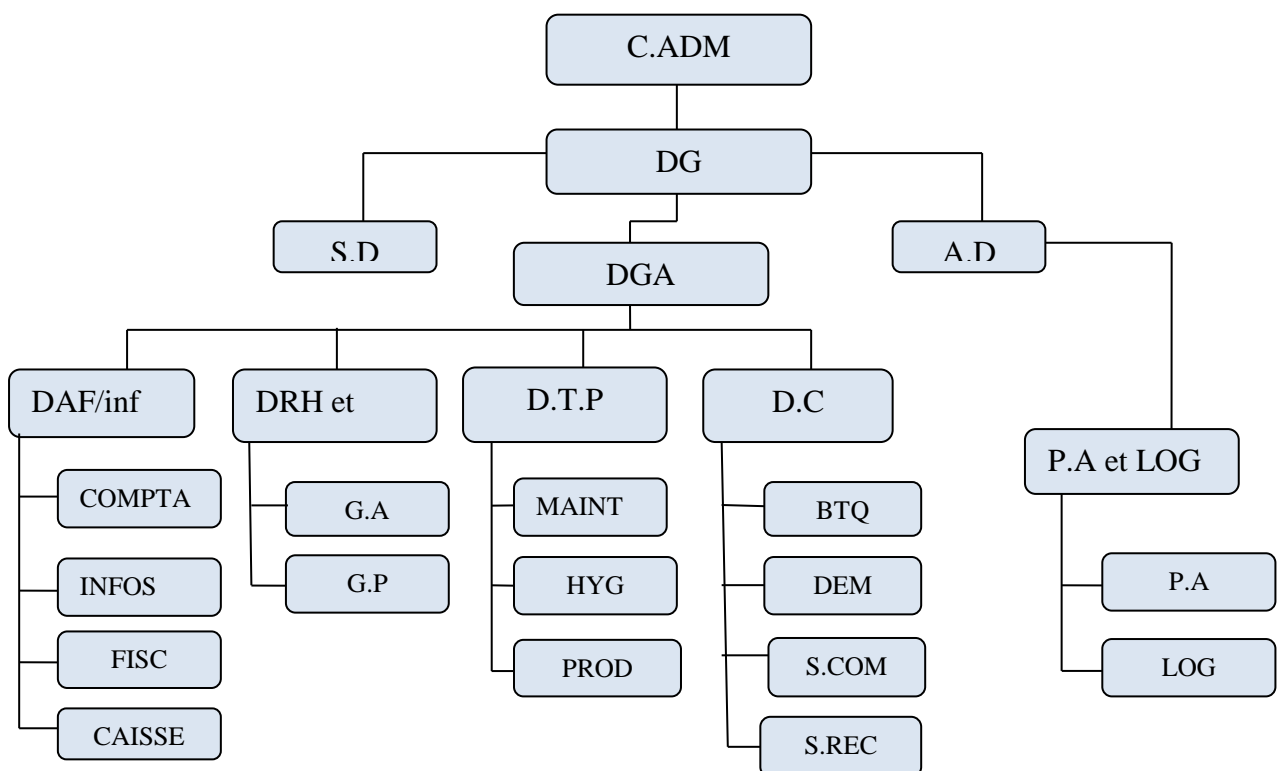
- l'unité chocolaterie : transformation des fèves de cacao jusqu'à la production de pâtes et couverture de chocolat, et des tablettes de chocolat ;
- l'unité confiserie de chocolat pour la fabrication des bonbons de chocolat ;
- l'unité coupe-faim se consacrant surtout sur l'enrobage des barres chocolatées ;
- l'unité pâtisserie.

Afin d'assurer une constance dans la qualité de ces produits, la chocolaterie Robert a mis en place :

- une équipe de dégustation : constituée par des employés de différents services et département. Aucun chocolat n'est mis en vente ou utilisé sans l'aval de cette équipe ;
- un laboratoire physico-chimique : pour contrôler le taux d'humidité des fèves avant transformation, ainsi que celui des pâtes par viscosimètre ;
- un contrôle microbiologique systématique auprès de l'Institut Pasteur Madagascar.

Donc, ci-dessous l'organigramme de la société résumant la répartition des tâches entre les employés.

**Figure N° 2 : Organigramme de la CHR**



Source : Personnel CHR, Aout 2014

### 1-2-3 Les éléments du marketing mix de CHR

Dans cette sous section nous allons présenter le prix, le produit, la promotion et la place de CHR.

- Produits

Ses activités englobent tous les fabrications de chocolats ainsi que les pâtisseries et les confiseries. La CHR propose une gamme complète de produit incluant :

- les tablettes de chocolat : chocolat noir 75%, chocolat blanc 34%, chocolat au lait 38%, chocolat noir 64% au combava et à la fleur de sel,...

- les confiseries : Caprice, Caramelo, Cloche lait, Eclats, Fantaisie, Fruit de mer, Manohisoa, Mitral, Passion, Praline citron, Tamarino, Truffe,...

- le chocolat de couverture : chocolat noir 100% 1kg, noir 70% 1kg, noir 64% 1kg, au lait 40% 1kg, Blanc 34% 1kg,...

- le coupe-faim : Bisco'noir, Nougats, Crock'lait,...

- et les pâtisseries basées de chocolat : Alambra, Duo, Opéra, Makassar, Religieuse, Tendresse, gâteau mariage, Buche de Noël,...

En termes de capacité, l'usine peut produire quotidiennement 3 tonnes de tablettes de chocolat, 500 Kg de beurre de cacao pressé, 250 Kg de confiserie de chocolat et 400 pâtisseries au chocolat.

- Prix

La société propose quatre (4) types de prix pour ses clients : gros, détail, coll et boutique. Voici quelques prix TTC en Ariary de CHR.

•Tableau N° 2 : Prix des produits de la société CHR

DESIGNATION	Gros	Détail	Boutique
Tablettes de chocolat	991,2 à 3300	1091 à 3630	1200 à 4000
Coupe-faim	168 à 696	184,8 à 765,6	200 à 800
Confiseries kg	45446,4	45446	50000
Couverture de chocolat	22080 à 27069,6	22080 à 27070	24000 à 29000

Dragées chocolat Kg	29400	29400	32000
Pâte de fruits kg	12864	12864	
Cacao pâtissier	6081,6	6690	6900

Source : Service commercial de CHR

Ce tableau nous a permis de présenter les échantillons des prix des produits pratiqués par CHR.

- Place ou distribution

Pour la distribution de ses produits, la CHR utilise deux(2) types de circuit de distribution. D'un coté, le circuit direct c'est-à-dire elle vend directement ses produits sans intermédiaire.

Pour cela, la CHR dispose 13 boutiques « La chocolatière » réparties dans toute l'île ainsi qu'à l'étranger :

- 3 boutiques dans la ville d'Antananarivo ;
- 4 boutiques réparties en provinces (Tamatave, Antsirabe, Nosy Be, Diégo-Suarez) ;
- 1 boutique en zone sous douane de l'aéroport d'Ivato ;
- 7 boutiques réparties en France et United Kingdom.

D'un autre coté, le circuit court c'est-à-dire que les grossistes achètent chez CHR pour revendre ensuite les produits au client.

Pendant plus de 50 ans, si les produits de CHR sont entièrement distribués sur le marché malgache, depuis 2004, la chocolaterie a commencé à percer les marchés de niche européens en introduisant ses chocolats en Angleterre, puis aux Etats-Unis et récemment en France.

- Promotion

La CHR utilise la communication hors-média et la communication média pour la promotion de ses produits. Premièrement, la communication hors-média c'est-à-dire la communication événementielle qui est le sponsoring et le salon de l'entreprise. Elle fait quelques actions qui peuvent influencer les comportements des clients en réduisant le prix, en offrant un petit cadeau. Ensuite, la communication média qui se fait par internet.

### **1-3 Matériels utilisés**

Cette section présente les matériels utilisés et les outils de collecte de données que nous avons adoptés au cours de notre recherche.

Il s'agit en premier lieu des types de documents auxquels nous avons eu recours car après un travail de recherche documentaire qui a permis de préciser notre problématique, il faut commencer une recherche documentaire pour les besoins des travaux proprement dit. Nous abordons en second lieu les procédés qui nous ont permis de collecter les informations nécessaires.

#### **1-3-1 La documentation et les types de documents**

La documentation concerne les consultations bibliographiques et webographiques. Il y a entre autres les ouvrages et documents physiques axées sur notre thème de recherche, sans oublier les bases acquises à travers les cours théoriques. Nous nous sommes aussi recourus à l'utilisation de la technologie numérique dont l'internet pour affiner notre recherche.

##### **1-3-1-1 La recherche bibliographique**

Après un travail de recherche documentaire qui a permis de préciser la problématique ; viendra le temps de commencer une recherche documentaire pour les besoins des travaux proprement dits.

La recherche bibliographique est primordiale avant tout recherche. Elle nous a permis de nous fixer sur notre thème. Pour la recherche d'informations et d'autres éléments théoriques nécessaires à notre étude, nous nous sommes basés sur la consultation de documents tels que des ouvrages, des articles, des mémoires ou encore de revues relatives à notre thème de recherche. Ce sont ceux qui ont été les plus consultés. Pour cela, nous avons consulté divers centres de documentation entre autres la bibliothèque nationale, le CERG et le Cite Ambatonakanga.

##### **1-3-1-2 La recherche webographique**

Se limiter à la consultation bibliographique serait insuffisant puisque de nombreuses données et d'informations sont de nos jours disponibles sur le web. Ainsi, le recours à la technologie de l'information et de la communication nous a été d'un appui considérable.

La recherche sur internet nécessite une préparation préalable afin d'utiliser des outils disponibles sur la toile. Elle complète la recherche bibliographique et consiste d'abord à

la détermination des mots clés permettant de formuler la question à poser. Les mots clés sont dans la problématique et les hypothèses, ensuite l'identification des pistes de recherche disponibles sur Internet tels que les annuaires ou répertoires de sites, les moteurs de recherche.

Elle permet de mieux élargir notre connaissance sur l'innovation et la compétitivité et de les placer dans d'autres perspectives de recherche vu que les pages web offrent une multitude d'informations ainsi que des documents consultables qui de réfèrent à notre thème.

### 1-3-1-3 Connaissances théoriques acquises à l'Université d'Antananarivo

Les bases théoriques issues des cours sont les premiers documents que nous avons en main. Ce sont aussi les préalables à la recherche bibliographique et la recherche webographique. Elles nous ont été fournies par les enseignants au sein de l'Université d'Antananarivo grâce aux cours qu'ils nous ont dispensés.

Pour cela, il nous a été nécessaire de consulter quelques supports de cours, entre autres, l'innovation, la compétitivité d'une entreprise, l'avantage concurrentiel,.....

## SECTION 2: Méthodes

Cette étude n'aurait pu être achevée sans l'appui des outils méthodologiques. Bien que la collecte de données soit primordiale, une méthode appropriée est d'autant plus utile pour parvenir à nos résultats de recherche. En effet, la méthode permet de synthétiser les démarches adoptées à partir de la collecte de données, à travers la documentation et sur le terrain, jusqu'à la rédaction du mémoire. Cette section présente la méthode d'analyse et les théories axées sur notre thème.

### 2-1 Méthode d'analyse

Nous avons opté pour une approche inductive pour le présent mémoire. Cette approche présente l'avantage d'être plus tangible. Ainsi, le traitement des données et l'obtention des résultats peuvent être effectués de manière plus explicite. Ensuite, notre approche théorique a été confrontée aux résultats issus des entretiens et enquêtes en vue de valider les hypothèses.

L'élaboration de notre ouvrage est basée sur la méthodologie IMMRED. Et pour une meilleure orientation de ce mémoire, la méthode d'analyse que nous avons adoptée est surtout axée sur une analyse FFOM, outre la consultation des différents documents et ouvrages.

### **2-1-1 Les différentes phases de recherche**

Afin de parfaire notre recherche, notre méthode de recherche comprend trois phases dont la phase préparatoire, la phase d'investigation ou recherche opérationnelle et enfin la phase d'analyse et de rédaction.

#### **2-1-1-1 Phase préparatoire**

La phase préparatoire est antérieure à la descente sur terrain. Elle constitue un préalable durant laquelle nous effectuons la formulation des hypothèses. Il en est également issue notre problématique de recherche. Mais elle est principalement dirigée sur la documentation, et l'assimilation du thème afin de parvenir à l'élaboration du questionnaire et du guide d'entretien.

L'élaboration de questionnaire et u guide d'entretien constitue l'objet de cette phase. Ils sont issus de la synthèse des données bibliographiques et webographiques.

##### **a) Le questionnaire d'enquête**

Le questionnaire d'enquête est l'ensemble d'une suite de questions structurée élaborée de sorte que la personne enquêtée réponde sous forme orale et écrite. Il s'agit de document électronique ou en version papier que l'on soumet à l'enquêté et sue lequel sont mentionnées les questions à poser. Cet outil est basique à la collecte de données lorsque l'objectif de l'enquête est de vérifier la validité des hypothèses de recherche posées. Grâce au questionnaire d'enquête, l'enquêteur est en mesure d'obtenir des données aussi bien quantitatives que qualitatives qui seront présentés sous forme de tableaux ou de graphique en vue de faciliter leur interprétation. Le type de questionnaire utilisé pour les entretiens est composé de questionnaire à questions fermées, à questions ouvertes pour certains et les questions à choix multiples.

##### **b) Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un inventaire récapitulatif composé de différentes questions qui se convergent vers les points les plus importants du sujet à traiter. C'est le document de base de l'enquêteur pour effectuer les différents entretiens et d'enquêtes qu'il mène. Il lui sert

de base pour collecter les données qualitatives, et de façon à ce que la logique des séries de questions soit respectée, il est élaboré en tant que fil conducteur des questions essentielles à aborder. Donc, nous avons utilisée l'entretien comme technique de recueil d'informations auprès des entreprises.

#### 2-1-1-2 La phase d'investigation

Cette phase fait appel à la collecte des données à la suite des travaux sur terrain à travers les enquêtes et les entretiens exploratoires qui complètent utilement les lectures. Il s'agit de pré-enquêtes<sup>2</sup> ou autres investigations tels que les entretiens et enquêtes proprement dits. Ils nous permettent de prendre conscience des aspects de la question de recherche auxquels notre propre expérience et nos seules lectures ne l'auraient pas rendu sensible.

Il a donc fallu approcher les cibles de l'enquête telles que les personnes ressources et les entreprises visées par notre recherche.

#### 2-1-1-3 La phase d'analyse et de rédaction

Une masse de données recueillies ne constitue pas en soi une recherche. Il faut traiter ces données. Le traitement des données va consister à mettre en relation les données isolées d'observation, d'enquêtes qualitatives, analyse documentaire. Le traitement de ces données permet ensuite d'analyser les résultats obtenus et d'engager la rédaction du mémoire.

La troisième et dernière phase concerne l'analyse des données et des informations collectées après la phase d'investigation. Elle consiste à traiter les données qualitatives ainsi que les données quantitatives.

### **2-1-2 Consultations des documents et d'ouvrages**

La consultation des documents et d'ouvrages nous a permis de faire un état de l'art c'est-à-dire une revue de la littérature existante relative au thème choisi. Nous avons pris connaissances des travaux antérieurs portant sur le thème ainsi que les différents aspects qui le composent et les diverses façons possibles de l'aborder.

Cet état de l'art nous a permis ensuite de sélectionner notre lecture en fonction de deux critères essentiels : la pertinence au regard du thème, de la problématique et des objectifs de la recherche ainsi que de la qualité intrinsèque des sources, renvoyant respectivement à la critique externe et interne des documents.

Ainsi, nous avons sélectionné entre autres les ouvrages suivants :

En premier lieu, nous avons consulté des ouvrages comme « Compétitivité et mise à niveau des entreprises » de SARAH MARNIESSE et EVA FILIPIAK ; « Ingénierie de l'innovation » de VINCENT BOLY ; « Intelligence économique et stratégie d'entreprise » de FRANCOIS JAKOBIAK.

### 2-1-3 Analyse FFOM

L'analyse FFOM est un instrument largement utilisé qui repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en rapport avec une situation dans une entreprise. Dans notre étude, elle nous amène à déterminer les faits de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Elle peut être assimilée à un état des lieux c'est-à-dire une analyse-diagnostic d'une situation donnée qui fait appel à deux grandes compétences : la première consiste à rechercher et identifier les symptômes dans la masse d'informations qui sont fournies ou qui doivent être recherchées. La seconde consiste à passer de l'analyse au diagnostic, c'est-à-dire à tirer des conclusions des faits rassemblés et à donner ainsi une meilleure compréhension de la situation et de son évolution.

**Figure N° 3 : Matrice d'analyse SWOT ou FFOM**



Source : [www.jinnove.com](http://www.jinnove.com), juillet 2014

#### 2-1-3-1 Analyse interne

L'analyse FFOM est un excellent outil d'appui pour des études prospectives mais aussi pour l'analyse d'une situation en cours prenant en compte tous les paramètres possibles inhérents à la situation étudiée. Lors de l'analyse FFOM, l'analyse interne porte sur les forces et les faiblesses, par exemple leur mode de fonctionnement, leur organisation.



Alors que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur les problèmes et l'expérience interne, celle des opportunités et des menaces est axée sur l'extérieur et l'avenir.

#### 2-1-3-2 Analyse externe

L'analyse externe porte sur les facteurs propres à l'environnement qui entoure l'entreprise et permet de saisir le meilleur parti des possibilités qui s'offrent à cette dernière. Lors de l'analyse FFOM, l'analyse externe porte sur les opportunités et menaces qui se rendent visibles à l'entreprise, entre autres les événements ou tendances favorables dont ils doivent être informés.

Des opportunités intéressantes peuvent être générées par des changements technologiques ou économiques. Les menaces sont les obstacles au fonctionnement et à l'évolution de l'entreprise. Ce sont les nouvelles exigences auxquelles ils devraient être confrontés et qui peuvent empêcher leur fonctionnement ainsi que leur évolution.

### 2-2 Cadre théorique

#### 2-2-1 Théories sur la compétitivité

La compétitivité peut être aussi définie comme la capacité pour une entreprise ou une économie à conquérir des parts de marché en affrontant la concurrence aussi bien sur le plan national que sur le plan étranger. La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. Sur un marché donné la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Elle peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché. Elle fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit, d'innovation, de l'image de marque, de processus de vente, de design. Elle consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs autres que le prix de vente pour l'acheteur.

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Divers facteurs entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise. Ses facteurs peuvent être, d'une part, les facteurs internes liés directement à l'entreprise et d'une part les facteurs externes qui ont un impact sur l'orientation de l'entreprise.

### **2-2-2 Théories sur l'innovation**

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, en augmentant leur productivité, en améliorant la qualité de leurs produits ou de leurs services et en développant des compétences clés. L'innovation est la clé de la compétitivité de l'entreprise car elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. En effet, l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle. Pour accéder à l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelque chose de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques. La multiplicité des innovations et des compétences à maîtriser pousse les entreprises à une « veille technologique » de façon à surveiller l'évolution des produits et des techniques dans les domaines qui peuvent l'intéresser. L'innovation est l'un des principaux moyens pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, mais aussi, optimiser son système de production, adopter les dernières technologies issues de la Recherche fondamentale, une recherche qui s'est fait au sein de son département de recherche et développement.

### **SECTION 3: Difficultés rencontrées et Limites de l'étude**

En dépit de ses ambitions, cette étude a dû être confrontée à plusieurs contraintes. Elle se limite uniquement au sein de l'agglomération d'Antananarivo.

La limite du temps imparti pour mener à bien cette étude a mené à la restriction des données, ce qui constitue un handicap majeur pour sa réalisation. En outre, nous avons été confrontés à l'indisponibilité de certaines informations qui limite notre étude et restreint la portée de notre analyse. De plus, les réponses obtenues, surtout dans le domaine de la compétitivité et l'innovation sont de réponses globales par faute de la confidentialité des données. Ces limites reposent aussi sur le fait que nous n'avons pas pu faire un stage dans une entreprise mais juste des entretiens qui ne permettent pas de mieux comprendre le fonctionnement de la société.

Par ailleurs, certains interlocuteurs clés que nous avons sollicités n'étaient pas en mesure de se soumettre à notre enquête pour des raisons personnelles.

### 3-1 Chronogramme des activités

•Tableau N° 3 : Chronogramme des activités

MOIS ACTIVITES	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
Validation du thème avec l'encadreur							
Recherche bibliographique et webographique							
Conception du guide d'entretien et du questionnaire d'enquête							
Recherche d'entreprise pour l'enquête							
Recueil des données au niveau de l'entreprise							
Dépouillement des résultats et traitements des données							
Rédaction du mémoire							

Source : Auteur

L'objectif de ce premier chapitre a été de démontrer comment les travaux de recherche ont été menés. Un ensemble de technique et d'outil ont été mis en œuvre afin de constituer des démarches visant à aboutir à des résultats bien structurés. Après avoir présenté l'entreprise dans laquelle la collecte de données doit se faire, nous avons énuméré les matériels théoriques basés sur des ouvrages, des articles, des extraits de mémoire concernant le thème. Ensuite, on a fait recours à une démarche méthodologique où nous avons pu mentionner tous les chemins que nous avons effectués durant l'élaboration de ce travail.

En tout, ce chapitre nous a permis de collecter les informations et les données présentées dans le chapitre suivant qui s'intitulera Résultats. Ce qui nous a conduits à entrer dans le deuxième chapitre qui présentera les résultats obtenus durant la visite d'entreprise et les enquêtes.

## CHAPITRE II: **LES RESULTATS**

Après avoir présenté les matériels de recherche, les méthodes de travail et d'analyse pour une bonne compréhension de la démarche de l'étude, nous avons évoqué les théories qui nous semblent utiles pour le cadrage théorique de la recherche. De ce fait, les résultats mais également l'analyse de ces derniers vont être investis compte tenu de ce cadrage théorique.

Ce qui nous conduit au second chapitre intitulé Résultats qui a pour objet la présentation des informations recueillies durant l'enquête. Pour une bonne compréhension de ce chapitre, nous nous sommes penchés sur trois sections : la première parlera des innovations adoptés par la société et à la situation de sa compétitivité. Puis, la deuxième renfermera les indicateurs de la compétitivité de CHR. Et enfin, la dernière section se focalisera sur les résultats des enquêtes auprès des clients.

## **SECTION 1: Résultats sur l'innovation produit et la compétitivité de CHR**

Cette section va être consacrée à l'innovation de produit et à la compétitivité de CHR. Celle-ci couvre tout ce qui est produit, qualité, nouveauté, technologie. De ce fait, nous allons énumérer les produits nouveaux et améliorés que la CHR dispose dans cette première sous-section.

### **1-1 Innovation de produit de CHR**

Depuis sa création à nos jours, la CHR n'a cessé d'améliorer ses produits ainsi que de fabriquer des produits nouveaux pour satisfaire ses clients.

#### **1-1-1 Les nouveaux produits et les produits améliorés de CHR**

En se référant à la question, votre usine a-t-elle fabriqué des produits nouveaux ou améliorés de manière significative ? Ainsi qu'à la question : combien de produits nouveaux ou significativement améliorés votre usine a-t-elle introduit sur le marché?

Pendant les années 2012 et 2013, la CHR a fabriqué des nouveaux produits et améliorés certains produits de manière significative au sein de son usine.

- Chocolats de couverture ;
- Tablettes de chocolat ;
- Coupe-faim ;
- Confiseries de chocolat ;
- Pâtisseries ;
- Liqueur de cacao ;
- Beurre de cacao ;
- Cacao en poudre ;
- Barres chocolatés.

**•Tableau N° 4 : les nouveaux produits et les produits améliorés par CHR**

	<b>Produits nouveaux</b>	<b>Produits améliorés</b>
Chocolats de couverture	Couverture de chocolat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noir 100% 1Kg ;</li> <li>• Noir 70% 1Kg ;</li> <li>• Noir 64% 1Kg ;</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au lait 40% 1kg ;</li> <li>• Blanc 34% 1Kg.</li> </ul>	
Tablettes de chocolat	-Chocolat noir 61% au combava et à la fleur de sel ; -Chocolat 68% aux éclats de cacao.	-Chocolat au lait 38% de cacao de Madagascar ; -Chocolat 64% de cacao de Madagascar ; -Chocolat noir 75% de cacao de Madagascar.
Pâtisseries	-DUO : Mousse au chocolat blanc, mousse au chocolat au lait et biscuit au chocolat ; -Gâteau aux framboises ; -Tartelette framboise au chocolat ; -Eclair : pâtes à choux, crème au chocolat.	
Confiseries	-Mitral : Patate douce à la vanille enrobée de chocolat noir ; -Voanio : praliné aux perles de coc ; -Grain de café	
Coupe-faim		-Crock'lait -Bisconoir
Pure masse de cacao	100% pure masse de cacao	

Source : Directeur Production CHR, 2014

D'après le tableau ci-dessus, la société CHR a fabriqué 15 nouveaux produits et a amélioré 5 de ses produits durant l'année 2012 et 2013. Ce tableau décrit l'innovation de produit de CHR, plus précisément, la fabrication des biens nouveaux comme les chocolats de couverture et les pâtisseries et l'amélioration de quelques produits comme les confiseries, les coupes faim et les tablettes.

#### - Couverture de chocolat

Ce nouveau produit est fabriqué par CHR, pour les pâtisseries ainsi que les chocolatiers. Ils les utilisent comme matière première. C'est un produit fabriqué à partir du

cacao, du beurre de cacao, de lait en poudre et du sucre. Il contient au minimum 30% de beurre de cacao.

- Pâtisseries

C'est au niveau des pâtisseries que la société innove le plus. Elle cherche toujours quelques choses de nouveau pour les fêtes ; Noël, Pâques, les événements familiales.

- Pure masse de cacao

La pure masse de cacao est un produit brun à la couleur rouge acajou, de riches notes fruitées, goût naturel, sans sucre ajouté, légère astringence acide et légère, fraîchement préparé à partir de fèves de cacao 100%. Il est aussi destiné aux chocolatiers, aux pâtisseries, aux glaciers.

### **1-1-2 Types d'innovations de CHR**

Pendant les années 2012 et 2013, CHR adopte deux(2) types d'innovation de produit au sein de son entreprise :

- L'innovation incrémentale qui consiste à améliorer les performances des produits nouveaux c'est-à-dire les innovations qui se portent sur le goût, les innovations au niveau des emballages ;
- L'innovation radicale qui se base à la conception de produits entièrement nouveaux c'est-à-dire l'extension de gamme et les produits nouveaux.

Ses innovations de produits, pendant l'année 2012 et 2013 sont :

- innovation qui se porte sur le goût ;
- extension de la gamme ;
- innovation au niveau de l'emballage ;
- produits entièrement nouveaux.

Ci-dessous le tableau des innovations de produits de CHR.

**•Tableau N° 5 : Innovation des produits de CHR**

PRODUIT	INNOVATION	TYPES
Chocolat de couverture	Innovation radicale	Produit entièrement nouveau, extension de la gamme.
Tablettes de chocolat	Innovation incrémentale	Produit entièrement nouveau, innovation qui se porte sur le goût.
Pâtisseries	Innovation radicale	Produit entièrement nouveau.
Coupe-faim	Innovation incrémentale	Innovation au niveau de l'emballage.
Confiseries	Innovation incrémentale	Innovation qui se porte sur le goût

**Source : Chocolaterie Robert**

Commentaire :

Ce tableau présente les innovations de produits pratiquées sur les différents produits de la société CHR. D'une part, l'innovation incrémentale composée des produits entièrement nouveaux ainsi que l'extension de la gamme et d'une part, l'innovation radicale composée des innovations qui se porte sur le goût et l'emballage.

### **1-1-3 Importance de l'innovation pour CHR**

Selon nos ressources auprès de la société, elle a une dépendance totale sur l'innovation. D'après la question : selon vous, pourquoi doit-on innover ?

Dans ce cas, les raisons qui poussent CHR à innover sont :

- De conquérir de nouveaux marchés ;
- D'améliorer son offre ;
- De distancer la concurrence.

Pour développer un nouveau produit ou améliorer un produit déjà existant, il a fallu à CHR 3mois à 6 mois selon le type de produit.

## **1-2 La compétitivité de CHR**

Pour rester compétitive, l'entreprise doit acquérir et concevoir un ou plusieurs avantages sur la concurrence. Un avantage qui va lui permettre de se différencier de la concurrence.

### **1-2-1 Principaux atouts de CHR**

A partir de la question, quels sont les principaux atouts concurrentiels de votre entreprise ? Nous avons pu récolter les données suivantes :

Premièrement, la connaissance et l'expérience du marché, CHR est présente dans la fabrication de chocolat depuis 70 années.

Deuxièmement, la qualité du produit, depuis la création des fèves de cacao à Ambanja jusqu'à l'expédition de produits finis, la chocolaterie a implémenté le système qualité HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) dans le cadre de BRC (British Retail Consortium). Pour assurer cette qualité, elle ne transforme que le cacao de Madagascar.

Ensuite, l'entreprise fabrique et commercialise des produits et des décorations en chocolat de qualité supérieure qui sont destinés aux utilisateurs professionnels tels que les boulangers, les pâtisseries, les hôteliers, les restaurants et les traiteurs. La CHR propose plus de 150 produits, y compris les nouveaux produits et les produits améliorés, à ses clients. Tous ses produits sont fabriqués à base de beurre de cacao 100%.

Enfin, la CHR propose des produits visant toujours une clientèle plus large. Et cela grâce à la fabrication des pâtisseries.

### **1-2-2 Différentes politiques de CHR pour se différencier de la concurrence**

En se référant à la question : Face à la concurrence, quelle est votre stratégie pour mettre l'entreprise dans une situation tenable au sein du secteur, et lui permette de faire face avec succès la concurrence dans le but d'améliorer sa compétitivité ?

La CHR adopte quelques stratégies pour connaître le marché.

#### **1-2-2-1 Veille technologique**

Avec l'accélération du progrès technologique et les exigences de la société de consommation, la CHR utilise la veille technologique pour soutirer des informations qui

peuvent concerner un produit, un composant, l'évolution technique, industriel ou commercial d'une entreprise.

Pour CHR la veille technologique est utilisée pour :

- Augmenter la qualité de ses produits ;
- Suivre les évolutions.

Pour procéder à cette veille technologique, CHR utilise quelques outils pour collecter les informations nécessaires. Elle utilise, d'un autre côté, les moteurs de recherche sur internet pour rechercher les dernières nouveautés qui concernent le chocolat dans le monde, et aussi l'utilisation de moteurs de blogs pour voir les avis des gens qui utilisent ses produits et ceux qui utilisent les produits de leurs concurrents.

#### 1-2-2-2 Veille concurrentielle

Comme toute entreprise de consommation, CHR utilise la veille concurrentielle afin d'identifier et connaître ses concurrents et aussi de détecter les nouvelles tendances de consommation. Cette veille concurrentielle ne se résume pas seulement à collecter des informations concernant ces concurrents mais aussi pour procéder à une enquête concernant les éléments qui interagissent avec son activité.

A partir de la question, quel est votre démarche innovatrice ? Nous avons pu collecter que la société ne dispose pas d'un département recherche et développement mais c'est seulement le département de production et le département marketing qui se charge des nouveaux produits et de l'amélioration des produits.

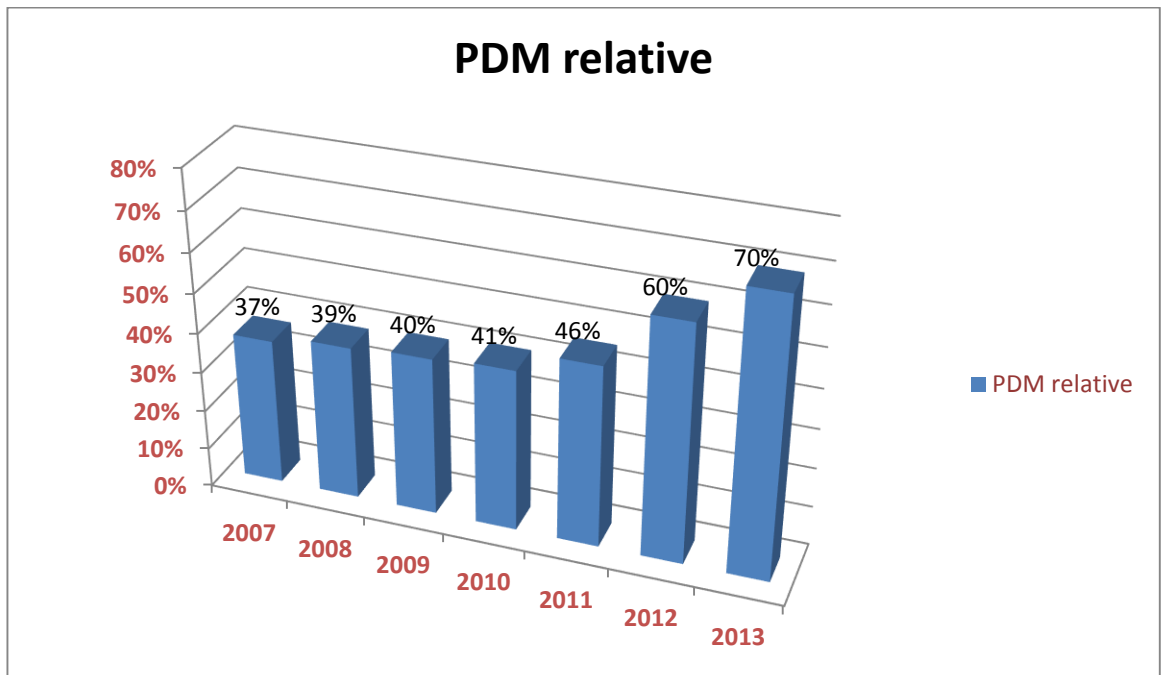
## **SECTION 2: Résultats sur les indicateurs de la compétitivité de CHR**

La compétitivité d'une entreprise peut se mesurer grâce à la part de marché, du CA et aussi à partir de différents ratios.

### **2-1 Les indicateurs de la compétitivité de CHR**

#### **2-1-1 Part de marché de CHR**

Avec son ancienneté et sa pérennisation, CHR a beaucoup d'avantage par rapport à ses concurrents. Elle a aussi une grande part de marché. Durant l'année 2012 et 2013, elle estime que sa PDM est largement supérieure à la moyenne par rapport à ses concurrents le plus important.

**Figure N° 4 : Part de marché de CHR**

Source : Chocolaterie Robert

Commentaire: Le graphique montre que la société a toujours connue une hausse de sa part de marché relative<sup>3</sup> chaque année. Mais on constate que durant l'année 2009 et 2010 l'augmentation n'était que de 1%.

### 2-1-2 Chiffres d'affaires CA

Le chiffre d'affaire représente le montant des affaires réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité normale ou courante. Le CA de CHR correspond à ses ventes de marchandises, ses produits fabriqués, ses prestations de services et ses produits des activités annexes.

•**Tableau N° 6 : Chiffre d'affaires de CHR (Montant en millions d'Ariary)**

Année	2011	2012	2013
CA	3560	4200	4750

Source : Chocolaterie Robert

<sup>3</sup> La part de marché relative est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

D'après ce tableau, le CA de CHR ne cesse de s'accroître mais c'est seulement au niveau du taux de variation qui est différent. Pendant l'année, 2011 et 2012, le taux de variation du CA est de 15,23% et de l'année 2012 et 2013 le taux de variation est de 11,57%.

### 2-1-3 Ratios de marge ou profitabilité

Nous avons calculé ce ratio à partir des données recueillies plus précisément le compte de résultat de CHR. La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes.

•Tableau N° 7 : Données pour calculer le ratio de profitabilité

Rubriques	2013	2012
Chiffre d'affaires (CA)	4750000000	4200000000
Excédent Brut D'exploitation (EBE)	756248300	576656160
Résultat d'exercice (RE)	248242743	163921550

Source : Chocolaterie Robert

A partir de ces données ci-dessous le calcul des ratios.

•Tableau N° 8 : Calcul des ratios de profitabilité

Année		2013			2012		
Rubriques	Formule	Calcul	Ratio	%	Calcul	Ratio	%
Taux de marge brute	EBE/CA	$\frac{756248300}{4750000000}$	0,15	15%	$\frac{576656160}{4200000000}$	0,14	14%
Taux de marge nette	RE/CA	$\frac{248242743}{4750000000}$	0,05	5%	$\frac{163921550}{4200000000}$	0,04	4%

Source : Investigation personnelle

Commentaire :

Ce tableau mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaires ainsi qu'à la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir de chiffres d'affaires. Les données ci-dessus montrent que la CHR a toujours connu une légère augmentation au niveau du taux de marge brute et du taux de marge nette.

## **SECTION 3: Enquêtes auprès des employés et des clients de CHR**

### **3-1 Enquêtes auprès des employés de CHR**

Nous avons effectué des enquêtes auprès de 4 personnes qui font partie des employés de CHR. Quelques questions ont été posées :

- Comment utilisez-vous les réseaux de distribution, l'outil de promotion et la politique de prix ?

Pour les réseaux de distribution, l'entreprise collabore avec les grandes surfaces, les grands grossistes, les restaurants qui se situent dans la capitale et dans les provinces.

Pour l'outil de promotion, elle est occasionnelle c'est-à-dire ne se fait que durant les fêtes de Noël, Pâques, fête de l'indépendance, fête des mères et fête des pères.

Pour la politique de prix, elle privilégie la qualité de ses produits tout en restant à des prix raisonnables et concurrentiels.

La politique de l'entreprise est de valoriser au maximum la valeur du cacao Malgache, de chercher à innover et produire des produits fins et hauts de gamme, et puis, de tenir compte de la qualité et viser les créneaux porteurs.

- Est-ce que l'innovation de produit constitue un facteur déterminant de la compétitivité pour l'entreprise ?

Pour cette question, les réponses sont toutes positives puisque pour eux l'innovation a permis d'améliorer la compétitivité de CHR en termes de qualité des produits et ensuite l'image et la différenciation. Puisque l'innovation de produit aussi contribue à développer des nouveaux clients et des nouveaux marchés. L'innovation de produit prend une part considérable dans la survie de l'entreprise, dans sa compétitivité, tant nationale qu'internationale. Enfin, l'innovation de produit maintient sa part de marché et augmente ses profits.



- Est-ce que l'innovation de produit renforce la compétitivité de l'entreprise ?

L'innovation améliore qualité de leur produit et permet à l'entreprise de créer des nouveaux produits ainsi que d'augmenter sa productivité.

### 3-2 Enquêtes auprès des clients de CHR

Seuls les clients d'une société peuvent évaluer la qualité ou l'efficacité de ses produits. Donc, on a enquêté les clients afin d'avoir ses réponses à propos des différenciations des qualités, des innovations des produits. Parmi les clients de la société, qui comprennent les clients professionnels, les clients particuliers, les revendeurs, les pâtisseries, 50 clients ont été questionnés. Quelques questions ont été posées :

Questions N°1 : Pourquoi choisissez-vous la société CHR pour l'achat de chocolat mais pas d'autres fournisseurs?

Désignation	Nombre de clients	Pourcentage
Qualité du produit	34	68%
Prix	13	26%
Emballage	3	6%
Total	50	100%

Source : Investigation personnelle

La majorité des clients questionnée achète le produit de chocolat parce qu'ils sont attirés par la qualité de ses produits.

Questions N°2 : Selon vous, est ce que la CHR pratique l'innovation sur ses produits ?

Désignation	Nombre de clients	Pourcentage
OUI	46	92%
NON	4	8%
Total	50	100%

Source : Investigation personnelle

D'après les clients, on constate que la société adopte l'innovation pour différencier ses produits

### 3-2-1 Degré de satisfaction

La question qui a été posée ici est : êtes-vous satisfait des produits fabriqués par CHR ?

Rubriques	Nombre de client	Pourcentage
Satisfait	39	78%
Assez satisfait	7	14%
Pas satisfait	4	8%
Total	50	100%

Source : Investigation personnelle

D'après ce tableau, on constate que 78% des clients interrogés sont satisfaits des produits fabriqués par la société, 14% peu satisfait et 8% pas satisfait. Cette satisfaction se situe au niveau des prix puisque les clients comparent ses produits par les produits fabriqués par la concurrence.

### 3-3 Point de vente de CHR

Pour faire passer ses produits à ses clients, la société CHR possède 8 boutiques à Madagascar et 7 boutiques à l'étranger.

Parmi les 8 boutiques qui se situent à Madagascar, 4 points de vente se répartissent dans la capitale: à Antaninarenina Immeuble Tana Hôtel, à Ivato Aéroport Duty Free Zone, au sein de l'usine qui se trouve au Boulevard Ratsimandrava et à Antanimena. Et 4 points de vente qui se trouvent : à Antsirabe Immeuble Arotel, à Tamatave Boulevard Joffre, à Antsiranana Immeuble Libertalia et à Nosy-Be.

Parmi les 7 boutiques à l'étranger, ils se situent en Europe. Les 6 boutiques en France et un seul point de vente à l'United Kingdom.

Pour conclure ce deuxième chapitre, il nous a démontré les résultats obtenus auprès de la société CHR et ses clients suite aux enquêtes effectuées. Il expose les différents types d'innovations appliquées par la société, sa compétitivité et ses atouts par rapport à la concurrence. Suite à ce deuxième chapitre, nous allons discuter les résultats obtenus avec les hypothèses qu'on a choisi afin d'en tirer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces en utilisant l'outil d'analyse FFOM afin de proposer des solutions et des recommandations après.

## CHAPITRE III: **DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Après la présentation des résultats dérivant des investigations que nous avons mené, nous entamons maintenant le troisième et dernier chapitre intitulé : Discussions et Recommandations. Il s'agit d'analyser les données d'enquête et de recherche obtenues afin de compléter cette étude et aboutir à notre objectif. Ainsi, ce chapitre va être consacré à l'analyse des résultats, à l'interprétation et à la discussion des données recueillies au sein de l'entreprise CHR, avant d'entamer la confirmation des hypothèses et à la proposition des recommandations.

Ce chapitre est axé alors sur la confrontation des théories aux résultats rencontrés sur le terrain. L'analyse porte sur les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et menaces à la compétitivité et à l'innovation de produit de l'entreprise. La confirmation des hypothèses vont s'effectuer sur la base de l'analyse émanant de la section Discussion. Après la confirmation des hypothèses, les propositions de recommandation pour une meilleure qualité de produit ainsi que pour le renforcement de la compétitivité.

## **SECTION 1: Discussions et validations des hypothèses**

En tenant compte des résultats cités précédemment et qui était fait au sein de CHR, nous allons discuter et analyser les résultats sur l'innovation de ses produits et sa compétitivité à partir de l'analyse SWOT c'est-à-dire procéder à l'analyse des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces.

### **1-1 Discussions sur l'innovation de produit de CHR**

Lors de notre enquête nous avons pu récolter que la société adopte deux innovations de produit, dont l'innovation incrémentale et l'innovation radicale, au sein de son entreprise pour la qualité de ses produits, pour améliorer le goût et pour améliorer son offre. Ensuite, pour la société, elle lui a fallu 3 à 6 mois pour développer un nouveau produit selon le type de produit. Puis, CHR innove pour conquérir de nouveaux marchés, pour améliorer son offre et pour distancer la concurrence. Enfin, la société ne dispose pas d'un département Recherche et Développement qui est un processus qui combine des moyens en personnel et en matériel pour aboutir à des innovations comme la mise en œuvre d'un nouveau procédé et la création d'un nouveau produit.

### **1-2 Discussions de la compétitivité de CHR**

Dans cette sous-section sera analysée les résultats obtenus concernant les avantages concurrentiels, la PDM, l'évolution du CA et les ratios ou plus précisément les indicateurs de la compétitivité de CHR. La société a toujours connu une hausse de sa PDM et de son CA grâce à l'introduction de nouveau produit comme la pâtisserie.

#### **1-2-1 Discussions sur l'avantage concurrentiel de CHR**

L'avantage concurrentiel est défini comme un ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats<sup>4</sup>. C'est aussi l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ces concurrents et qui constitue donc sa puissance de différenciation<sup>5</sup>.

Premièrement, la connaissance et l'expérience du marché, CHR est présente dans la fabrication de chocolat depuis 70 années.

Deuxièmement, pour gérer et améliorer la qualité de ces produits, la chocolaterie a implémenté le système qualité HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) dans le cadre

---

<sup>4</sup> Cours de « Marketing Stratégique » ; 3<sup>ème</sup> année Gestion; 2012 ; Université Antananarivo ; Page 56

<sup>5</sup> [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

de BRC (British Retail Consortium). Pour assurer cette qualité, elle ne transforme que les matières premières locales c'est-à-dire le cacao de Madagascar.

Ensuite, l'entreprise fabrique et commercialise des produits et des décorations en chocolat de qualité supérieure qui sont destinés aux utilisateurs professionnels tels que les boulangers, les pâtisseries, les hôteliers, les restaurants et les traiteurs.

Enfin, la CHR propose des produits visant toujours une clientèle plus large en élargissant ses gammes de produit.

### **1-2-2 Discussions sur la PDM, le CA de CHR**

D'après les résultats cités au dessus, l'innovation au niveau des produits de CHR lui permet d'accroître sa PDM, son CA ainsi que les ratios de marge qui sont des indicateurs de compétitivité. Dans un premier temps, il faut rappeler quelques chiffres essentiels. La société CHR est aujourd'hui une entreprise solide qui fait un CA de 4 750 000 000 MGA en 2013 et de 4 200 000 000 MGA en 2012 ; ce qui montre une augmentation du CA de l'entreprise. Elle possède une vingtaine de boutiques et vend plus de 100 produits chocolatés. Ensuite, nous avons constaté que sa part de marché relative dépasse largement la moitié actuellement par rapport à ses concurrents.

D'après les résultats obtenus relatifs à la PDM de CHR, elle a toujours connu une hausse de sa PDM mais actuellement, elle occupe 70% du marché local malgré la crise et l'instabilité politique et économique que traverse le pays. Ce part de marché montre que la société arrive toujours à garder sa position de Leader sur le marché en démontrant à ses clients que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence avec la qualité de ses produits et en créant des nouveaux produits.

Le CA de CHR a connu une augmentation durant ces trois dernières années. Cette évolution montre qu'il y a un accroissement de ses ventes grâce à l'innovation qu'elle applique sur ses produits. Cela vient du fait qu'elle tente toujours de satisfaire les besoins des clients en innovant et en modifiant les produits déjà existants.

### **1-2-3 Discussions sur le ratio de marge ou profitabilité**

La compétitivité peut également se mesurer grâce à un ratio. Ce ratio peut servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge ou profitabilité. La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de

ses ventes. Pour CHR, on a analysé deux ratios de marge, le taux de marge brute et le taux de marge nette.

D'après le résultat cité précédemment, la CHR a toujours connu une augmentation au niveau de ses ratios de marge. Pour le taux de marge brute, en 2012 14% et en 2013 15% c'est-à-dire que la capacité de CHR à générer une rentabilité à partir de son CA augmente. Pour le taux de marge nette, en 2012 4% et en 2013 5% ce qui signifie que la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du CA augmente.

### **1-3 Discussions sur le point de vente de CHR**

La société CHR dispose en total 15 boutiques, mais 8 boutiques seulement se répartissent à Madagascar. Ce nombre représente une très grande insuffisance de point de vente de CHR vue le nombre de la population Malgache qui s'accroît de jour en jour.

### **1-4 Validations des hypothèses**

Nous avons cité précédemment deux hypothèses. D'une part, l'innovation de produit permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable grâce à la qualité des nouveaux produits et l'amélioration des produits tout en tenant compte des évolutions techniques et technologiques. D'autre part, l'application de l'innovation de produit adaptée au besoin des consommateurs permet le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

#### **1-4-1 Validation de la première hypothèse**

Tout d'abord, l'avantage concurrentiel est un avantage temporaire procuré par l'entreprise pour se différencier de la concurrence. Tandis que l'innovation est source d'une rente de monopole temporaire, c'est-à-dire de surprofits, car l'entreprise innovante est la seule à fournir le produit et peut donc fixer le prix au niveau qu'elle désire. C'est donc un moyen de conquérir un marché, de nouveaux clients, mais elle peut aussi être un moyen de renouveler ou élargir la gamme de produits et d'augmenter la qualité des produits.

Pour CHR, l'innovation de produit favorise la création des nouveaux produits ainsi que l'amélioration des produits existants. L'innovation s'applique à tous les gammes de produits de CHR. Afin de suivre les tendances techniques et technologiques, elle utilise la veille technologique qui permet d'augmenter la qualité de ses produits et de suivre l'évolution technologique.

Compte tenu de ses faits, la première hypothèse est confirmée, l'innovation de produit permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable grâce à la qualité des nouveaux produits et l'amélioration des produits tout en tenant compte des évolutions techniques et technologiques.

#### **1-4-2 Validation de la deuxième hypothèse**

L'innovation de produit permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. Elle permet à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits. L'innovation de produit permet d'améliorer leur compétitivité hors prix. Quand l'innovation se porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents puisque l'innovation de produit correspond à la mise sur le marché soit des produits complètement nouveaux, soit des produits nettement améliorés<sup>6</sup>. Dans ce cas, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une compétitivité hors prix.

En tenant compte des discussions sur la PDM, le CA et les ratios de marge cités au dessus c'est-à-dire les indicateurs de la compétitivité d'une entreprise. Ces quelques indicateurs ne peuvent être atteints sans avoir recouru à l'innovation de produit.

De ce fait, compte tenu de la théorie et des discussions relatives aux résultats recueillis la deuxième hypothèse, l'application de l'innovation de produit adapté au besoin des consommateurs permet le renforcement de la compétitivité de l'entreprise, est confirmée.

## **SECTION 2: Analyse FFOM de la CHR**

### **2-1 Les forces et les faiblesses de la société CHR**

Afin d'évaluer la compétitivité de l'entreprise à travers son innovation sur ses produits, une analyse des forces et des faiblesses est nécessaire. Une telle analyse permet de distinguer les forces que l'entreprise possède pour pouvoir les maximiser. Elle peut aussi dégager les faiblesses de la pratique afin de pouvoir en apporter des améliorations.

---

<sup>6</sup> [www.doc-etudiant.com](http://www.doc-etudiant.com) ; L'innovation comme déterminant de la compétitivité



### **2-1-1 Les forces de CHR**

L'entreprise dispose plusieurs atouts au sein de son entreprise :

- Une large gamme de choix de produit

La CHR société propose une large gamme de gamme de choix de produits chocolatés à ses clients. La diversité de ses produits est un grand avantage pour la société car elle fournit ses produits à divers clients tels que les grandes surfaces, les restaurants, les évènements familiaux, les simples consommateurs de chocolats et quelques pays étrangers.

- Capacité d'innovation

La société innove pour se différencier de la concurrence et pour répondre aux besoins et demandes des clients. De plus, elle applique deux types d'innovation de produit sur ses produits : D'une part, l'innovation incrémentale qui ne bouleverse pas les conditions d'usage de l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sur les produits ; c'est le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrents grâce à l'utilisation de composants ou de matériaux plus performants. Et d'autre part, l'innovation radicale qui est la conception d'un produit nouveau, c'est le cas d'un produit dont l'utilisation prévue, les caractéristiques de performance, les attributs, les propriétés de conception ou l'utilisation de matériaux et de composants présentent les différences significatives par rapport aux produits antérieurs. Et cette innovation sur ses produits lui permet de vendre ses produits et d'accroître son CA ainsi que sa PDM.

- Qualité du produit

Quant à ses produits, la société n'utilise autres matières premières que celles du cacao Malgache pour assurer ses goûts puisque la raison d'achat des clients est toujours la qualité du produit et après le prix et l'emballage. Pour assurer la qualité de ses produits, CHR a implémenté HACCP dans le cadre de BRC. La qualité est devenue une constante de la vie quotidienne de l'entreprise. De plus, le personnel est régulièrement sensibilisé à son respect et la direction suit son évolution dans le temps.

- Ouverture aux technologies nouvelles

CHR est présent sur l'internet où s'affichent ses produits. Elle se sert aussi du réseau internet pour établir des liens avec ses fournisseurs et ses clients.

- Offre d'un produit unique et haut de gamme

Les produits fabriqués par CHR est reconnu par les Malgaches comme produit luxe et unique dans son genre. Elles ciblent les consommateurs aux revenus élevés.

- Part de marché

Sa PDM constitue une très grande force pour la société, être leader favorise la domination du marché. Cette large part traduit sa domination du marché.

### **2-1-2 Les faiblesses de la société**

- La société n'a pas un département Recherche et Développement (R.D)

Au sein de CHR, il n'a pas de personnes qui sont affectées à plein temps à la recherche. De plus, c'est seulement la fonction production qui se charge de la mise au point des nouveaux produits.

- Le partage des connaissances est cloisonné au seul niveau hiérarchique le plus élevé de l'entreprise

Il n'y a pas de procédure formelle permettant aux salariés d'émettre des suggestions de nouvelles idées qui peut améliorer la qualité du produit. Seuls les dirigeants de CHR qui contribuent à la recherche de nouvelles idées pour l'amélioration du produit.

- La société n'a pas d'activité de veille stratégique

CHR n'a pas un outil pour connaître les besoins des clients et réduire les incertitudes commerciales. La société ne dispose que deux veilles ; la veille concurrentielle et la veille technologique.

- Insuffisance de point de vente

La société ne possède que 8 points de vente à Madagascar et 7 à l'étranger c'est-à-dire 4 points de vente qui se répartissent à la province et seulement 4 points de vente dans la capitale.

### **2-2 Opportunités et Menaces**

Cette analyse s'agit du diagnostic externe de l'entreprise. Ce qui permet d'identifier les opportunités et les menaces présentés par l'environnement.

### **2-2-1 Opportunités de CHR**

La bonne marche d'une entreprise ne dépend pas seulement de l'analyse de son environnement interne mais aussi de l'analyse de son environnement externe. Les opportunités s'agissent des facteurs positifs d'origine externe.

CHR a quelques opportunités qui se présentent sur son environnement externe :

- Tenir compte des inventions techniques et technologiques

L'utilisation des logiciels commerciaux qui sécurise, automatise et accélère les activités de l'entreprise.

- Innover pour se différencier de ses concurrents

Innover n'est pas synonyme de facilité. Il faut se remettre en question, gérer l'incertitude et être créatif. L'innovation permet de répondre aux besoins et aux demandes du client ainsi que de démontrer à ses clients et ses actionnaires que l'entreprise est proactive et qu'elle devance la concurrence. L'innovation est un important facteur de réussite face à la concurrence féroce du marché.

- Ecouter le marché

Avec la mondialisation du marché et l'accroissement de la concurrence, le raccourcissement des cycles de vie des produits. L'écoute du marché est essentielle pour disposer d'informations pour préparer le futur, pour continuer à se positionner sur le marché et anticiper les risques liés à l'incertitude. Cette écoute permet de collecter des informations utiles qui vont permettre un éclairage et une aide à la décision. De plus, c'est un moyen d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence et aussi de pouvoir anticiper les événements.

### **2-2-2 Menaces qui se présentent à CHR**

Les menaces représentent les facteurs négatifs qui sont d'origine externe à l'entreprise. La CHR a quelques menaces au niveau de son environnement externe :

- Existence des produits de substitution

L'existence des produits de substitution présente une grande menace concurrentielle pour l'entreprise. Ce sont les produits vers lesquels les consommateurs pourraient se tourner pour éviter des prix plus élevés. Il existe des entreprises qui sont capables d'entrer rapidement

sur le marché sans avoir à encourir des grosses dépenses. La CHR est aujourd'hui menacée par l'existence des produits de ses concurrents directs ainsi que les produits importés qui sont beaucoup moins cher que ceux de CHR.

- Baisse du pouvoir d'achat

A cause de la crise politique et économique actuelle que traverse Madagascar, la consommation des clients baisse de plus en plus et affecte nombreux entreprises industrielles agroalimentaires. De plus, il y a une accélération des prix des produits et la consommation des confiseries diminue peu à peu. Face à cette baisse du pouvoir d'achat les clients vont réduire la qualité et la quantité de leur consommation.

- Concurrence directe et indirecte

Toute entreprise est menacée par ses concurrents. La concurrence directe est constituée de l'ensemble des entreprises proposant un produit similaire à celui de l'entreprise prise en considération<sup>7</sup>. Pour CHR, de la part de ses concurrents directs, sa grande menace est le produit de CINAGRA et BIJ'OR qui fabrique des tablettes de chocolats. Puis, la concurrence indirecte est constituée des entreprises proposant un produit différent, mais répondant au même besoin que celui à laquelle l'entreprise cherche à répondre par son offre commerciale<sup>8</sup>. Les concurrents indirects de CHR sont très nombreux, plusieurs produits de la société agroalimentaire sont susceptibles de remplacer les confiseries de la société. De plus, les produits de la société sont déjà classés parmi les produits chers et luxes.

### **SECTION 3: Recommandations et propositions des solutions**

Suite à la section se rapportant aux discussions, il est pertinent de proposer des solutions et d'émettre des recommandations. L'analyse nous a révélé qu'il y a des faiblesses à sécuriser, des menaces à précautionner, des forces à consolider et des opportunités pour se développer.

#### **3-1 Recommandations par rapport aux faiblesses de CHR**

- Implantation d'un département de Recherche et Développement

Cité ci-dessus, la société ne possède pas un département de R.D. En théorie, le service R.D est là pour développer de nouveaux produits, les mettre au point, les valider et

---

<sup>7</sup> [www.definitions-marketing.com/Définitions-concurrence-directe](http://www.definitions-marketing.com/Définitions-concurrence-directe)

<sup>8</sup> [www.definitions-marketing.com/Définitions-concurrence-indirecte](http://www.definitions-marketing.com/Définitions-concurrence-indirecte)

suivre le lancement de la production ainsi que de voyager tous les ans pour trouver de nouvelles choses à rapporter pour améliorer les produits de la société. En effet, la société devrait recruter au moins 5 personnes qui vont se charger de la conception, la réalisation de produits spécifiques, l'étude, le devis, la qualité, les méthodes et la production des nouveaux produits.

De ce fait, la société doit insérer une activité d'ingénierie, une activité de contrôle et analyse technique. Au sein du département R.D, il exige des personnes qui détiennent des bases techniques solides, mais surtout des capacités d'adaptation et une volonté de se former et de réactualiser les connaissances, durant toute leur vie professionnelle afin de suivre l'évolution de la science et des techniques. Pour une entreprise, dont les activités sont basées sur l'innovation et la mise sur le marché de nouveaux produits, la recherche et développement forment un département vital.

- Adoption d'une activité de veille

Les activités de veille vont donner aux dirigeants les moyens de prendre les bonnes décisions. Celles-ci vont être à l'origine de la meilleure compétitivité de l'entreprise, de sa maîtrise de l'innovation et de sa pérennité. Cette activité va permettre à CHR d'écouter ses clients puisque les clients expriment des demandes, des besoins et des tendances, ils trouvent quelquefois des utilisations nouvelles aux produits existants. Il peut s'agir d'idées qui correspondent à des besoins d'un nouveau produit ce qui signifie que le client est la meilleure source d'idée pour innover. Puis, cette veille permet aussi pour l'entreprise de surveiller ce qui se fait dans d'autres secteurs c'est-à-dire qu'elle pouvait observer des entreprises similaires qui ne sont pas concurrentes puisque l'innovation provient parfois d'idées adaptées d'un secteur à un autre. Ensuite, cette activité de veille aussi permet de trouver des opportunités technologiques, dans ce cas, la société doit faire des recherches au niveau des chercheurs dans les laboratoires universitaires puisque chaque jour il produit une grande quantité de résultats c'est-à-dire qu'ils peuvent permettre la création de produits entièrement nouveaux. Enfin, à partir de cette veille, les techniques documentaires permettent également de préciser le besoin et de retrouver des informations utiles ; cette documentation peut s'agir de site web, des rapports annuels, des documents commerciaux et des annonces de nouveaux produits.

Il existe quatre types de veille que CHR doit adopter : tout d'abord, la veille technologique qui va permettre à la société de suivre les évolutions du marché et à identifier

les produits, les procédés et les technologies mise en œuvre par les concurrents, les fournisseurs et les clients de l'entreprise ou plus précisément la technique de Benchmarking . Par la suite, la veille concurrentielle qui permet à la société d'identifier la concurrence actuelle ou à venir. Ensuite, la veille commerciale qui permet d'identifier les capacités ou les difficultés des fournisseurs et aussi d'identifier les attentes et les besoins du client. Enfin, la veille environnementale qui étudie les éléments de nature politique, sociale, juridique et culturelle.

- Mettre en place une boîte à idée pour permettre aux employés d'émettre des suggestions, de nouvelles idées.

Aujourd'hui, les entreprises sont demandeuses de nouvelles idées. En effet, l'évolution des habitudes des consommateurs et ses exigences, font qu'elles doivent se battre et faire beaucoup d'imagination afin qu'elles produisent des produits plus performants que le concurrent. Une boîte à idées est un système par lequel le salarié d'une entreprise peut, à tout moment, formuler par écrit une idée susceptible d'intéresser sa hiérarchie. Sa mise en place est très utile pour la CHR pour améliorer la communication entre service. C'est donc une excellente solution permettant aux salariés de faire connaître leurs idées d'amélioration et de création.

La boîte à idées apporte beaucoup d'avantages en matière de prises de décisions et de conduite de changement. Le risque de problème lié à l'implémentation de nouveau matériel est fortement réduit et la résistance au changement amoindrie. Il sera également plus simple de gagner en productivité si chaque salarié est en mesure de proposer des améliorations sur son poste de travail. Il sera plus rapide de résoudre un problème s'il peut être relevé par un système de boîte à idées. En d'autres termes, la boîte à idées est un moyen qui permet de capitaliser sur ses connaissances, ses expériences et de progresser en permanence. Cette boîte peut aussi apporter quelque chose de nouveau c'est-à-dire constituer une proposition de modification technique ou de changement de l'organisation, accompagnée des arguments qui prouvent que son application sera bénéfique pour l'entreprise.

- Augmentation des nombres de point de vente dans la capitale

La société doit implanter des points de ventes dans les 8 arrondissements comme 67ha, Ambohipo, Andoharanofotsy, Ampasapito,... parce que nous avons constaté qu'il y a une certaine classe sociale sur l'implantation des boutiques. De ce fait, l'emplacement d'un magasin est un facteur déterminant du succès d'une entreprise et un critère obligatoire de

toute étude de marché. La localisation des magasins, des boutiques détermine le nombre des clients et l'accroissement des ventes de CHR. Il y a une raison qui explique que certains endroits sont incroyablement chers comme Antaninarenina, Antanimena, Aéroport d' Ivato, Avenue de l'indépendance : ces rues attirent des millions de personnes. Mais pour que les ventes de chocolats augmentent encore plus. CHR doit implanter plus de boutiques dans une rue secondaire ou de troisième ordre puisque par rapport aux endroits cités précédemment cette rue secondaire attire beaucoup plus de personnes. Même si la société peut capturer une très faible fraction dans ces rues ça va quand même lui permettre de faire connaître ses produits.

### **3-2 Recommandations pour consolider les forces**

#### **3-2-1 Conservation ou augmentation de la PDM**

Pour conserver ou augmenter sa PDM, la société CHR doit introduire dans son entreprise des changements internes<sup>9</sup>. En premier lieu, la société doit améliorer les méthodes, les pratiques de gestion et les compétences au niveau des activités principales : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation, service aux clients et de soutien : approvisionnements, développement technologique, gestion des RH, organisation. Ensuite, elle doit recentrer ses activités et redimensionner son entreprise autour du métier de base de manière à favoriser la création d'une image personnalisée. Enfin, les moyens humains et matériels doivent être flexibles pour répondre à une demande de plus en plus homogène et personnalisée et pour disposer d'une capacité à réagir à temps.

#### **3-2-2 Amélioration et innovation de produit de CHR**

La nécessité d'innover et de se diversifier est un fait bien connu et admis dans l'industrie et dans l'économie en général<sup>10</sup>. Aujourd'hui, des milliers d'entreprises agroalimentaires dans le monde développent de nouveaux produits, perfectionnent des produits existants, des technologies et améliorent leur marketing pour résoudre des problèmes et atteindre de nouveaux clients comme CHR. De ce fait, pour atteindre les clients, CHR doit avant tout investir dans sa capacité à innover c'est-à-dire dans ce qui pourra lui permettre d'améliorer leurs produits et la façon de les produire.

---

<sup>9</sup> Vincent Boly, avril 2004, Ingénierie de l'innovation, Lavoisier France, p.186

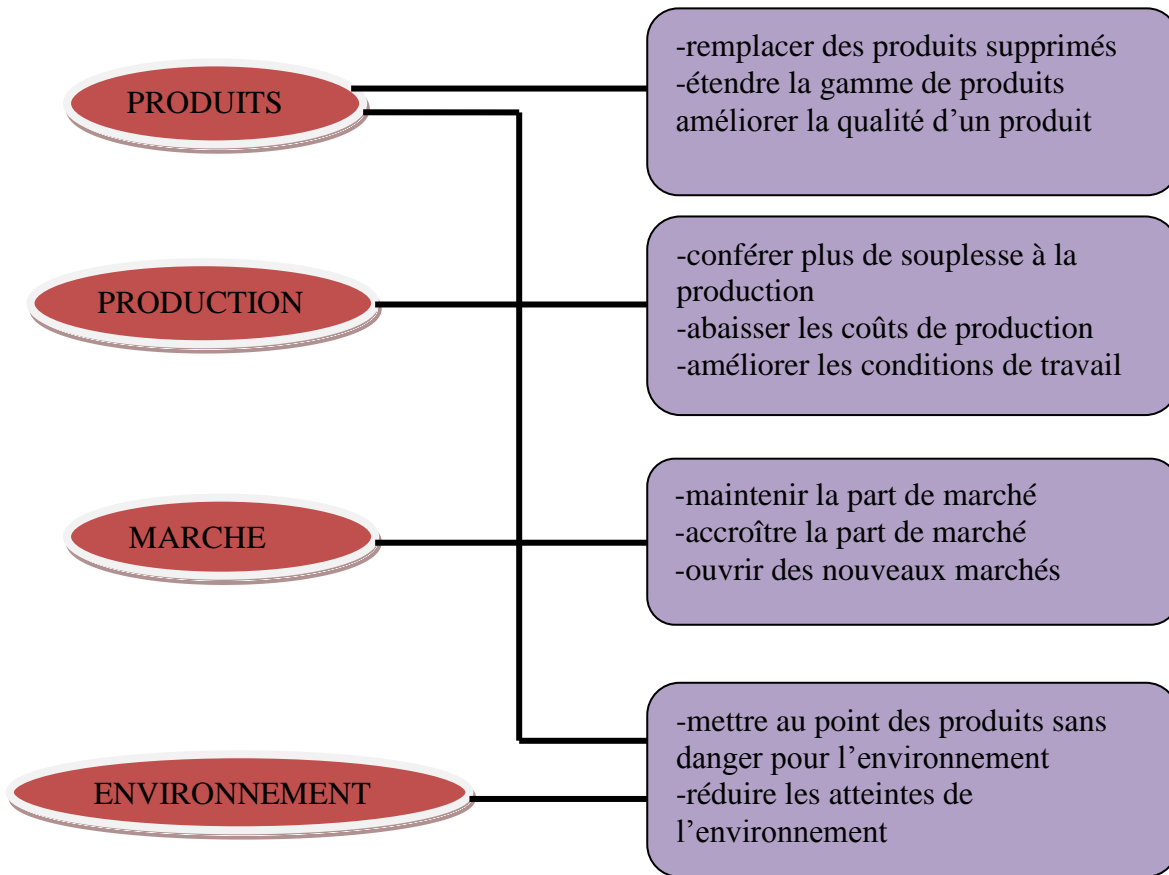
<sup>10</sup> François Jakobiak, 2004, Intelligence économique et stratégie des entreprises, paris, p.245

Un investissement dans le packaging est tout d'abord nécessaire pour CHR puisque le packaging attire l'attention de l'acheteur dans les rayons, communique un message, déclenche l'achat, séduit après l'achat, facilite l'usage. La notion de packaging qui est la prise en compte de la fonction communication, de vente et de séduction exercée par l'emballage dans le lieu de vente et éventuellement après l'achat. Quelques produits de CHR méritent d'être améliorés au niveau de leur packaging : le conditionnement, l'emballage, le design des produits. Pour CHR elle doit faire de son priorité l'esthétisme, les formes, les jeux de couleurs, l'information, l'ergonomie et la facilité d'utilisation de ses produits. Pour créer un bon packaging, CHR doit engager voir même recruter un logisticien, un juriste, un chimiste, un ergonome et un graphiste.

Ensuite, CHR doit chercher à ce que ses produits soient BIO puisque les produits BIO sont aujourd'hui relativement connus par tous les entreprises et les consommateurs. De plus, les consommateurs déclarent acheter le produit BIO pour préserver la santé, pour la qualité et le goût des produits, pour leur sécurité, pour être certain que les produits sont sains et pour préserver l'environnement. En conséquence, cette qualité perçue par les consommateurs est un point fort pour CHR sur l'amélioration de ses produits et aussi pour son image.

Puis, la société CHR doit s'investir dans le merchandising distributeur qui ne s'agit pas d'augmenter les ventes d'un produit mais de pouvoir augmenter les ventes de toutes références présentes dans les points de vente pour rentabiliser ses achats. En effet, la société devrait faire les suivies des épiceries afin de suivre la présentation de leurs produits pour que ses produits soient bien présentés sur les étagères. Qui va attirer l'attention du client à acheter le produit et cela va entraîner une hausse de fréquentation des points de vente et la hausse de la rotation des stocks. Afin de favoriser l'acte achat, CHR devrait faciliter le cheminement du client c'est-à-dire que lorsque le client entre dans les boutiques, il faut l'accompagner au long de son déplacement dans le point de vente. Elle devrait aussi améliorer le service, il s'agit d'offrir au client lors de son passage dans la boutique et suite à la réalisation de son achat un certain nombre de services qui seront pour lui autant de preuves que non seulement il a acheté le produit qu'il lui faut mais qu'il l'a fait au bon endroit. La société devrait aussi augmenter la lisibilité de l'offre c'est-à-dire que le client doit se repérer, comprendre les classifications afin de pouvoir se décider librement en pleine connaissance de l'offre ; de même les produits nouveaux sont mis en avant.



**Figure N° 5 : Objectifs économiques de l'innovation**

Source : François JAKOBIAK, Intelligence économique et stratégie d'entreprise.

### **3-3 Recommandations pour se développer sur les opportunités et se prémunir des menaces**

Pour échapper aux menaces qui peuvent se présenter à CHR, elle doit toujours évaluer les évolutions importantes de son environnement externe ; au niveau de l'univers concurrentiel, au niveau de la demande, au niveau des influences externes : technologiques, économiques, financières, politiques et culturelles. En conséquence, CHR doit intégrer la maîtrise des risques et des menaces dans la gestion de la concurrence. Pour se prémunir des menaces, la société devrait adopter la stratégie défensive et offensive.

D'un côté, la stratégie défensive consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante sur un marché par l'utilisation d'une veille marketing. Cette stratégie a pour objectif de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. Une stratégie visant à défendre face à un nouvel entrant sur le marché. Elle correspond en

effet au degré d'avancement de ce dernier dans son plan de conquête. Ainsi, CHR devrait commencer par réaliser des études afin de mieux connaître son futur marché.

D'un autre côté, la stratégie offensive a pour but la croissance de l'entreprise et le développement de sa PDM. Cette stratégie peut-être offensive en termes de produits, de prix et de marchés. Elle repose sur un avantage concurrentiel durable que ce soit au niveau des coûts ou de la différenciation. Pour mener une stratégie offensive, CHR, doit oser prendre des risques, attaquer le premier et, mener des assauts puissants, mais également rapides.

En guise de conclusion, ce chapitre a donné l'opportunité de montrer les discussions portant sur les résultats obtenus à partir de l'outil d'analyse SWOT en analysant l'environnement interne et l'environnement externe à CHR. Cette analyse a permis de dégager les forces et les faibles de la société ainsi que ses opportunités et menaces.

Ensuite, de vérifier les hypothèses posées pendant notre recherche pour répondre à la problématique. Enfin, de proposer des recommandations qui pourront améliorer les points faibles constatées et retenir les points forts et aussi les recommandations pour se développer sur les opportunités et se prémunir des menaces.

Pour terminer, nous allons passer à la conclusion générale.

## **CONCLUSION GENERALE**

Les besoins des entreprises d'innover n'est plus un phénomène contestable en soit, étant donné la réduction de la durée de vie des produits et la présence d'une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible. Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole temporaire ou durable sur le marché. Les innovations de produit peuvent faire intervenir des connaissances ou des technologies nouvelles, ou s'appuyer sur des nouvelles utilisations ou combinaisons de connaissances ou de technologies existant déjà. Pour se différencier, les entreprises ont leurs propres stratégies pour faire face aux exigences du marché et l'évolution des besoins des consommateurs. L'innovation constitue une meilleure stratégie pour anticiper cet environnement en perpétuel changement.

Par innovation de produit, nous entendons une nouveauté centrée sur le consommateur, il peut s'agir d'un produit basé sur des connaissances nouvelles ou des produits complètement nouveaux, d'un nouvel emballage et d'une amélioration du goût. L'innovation de produit est donc essentielle pour se positionner sur les marchés mondiaux concurrentiels. De plus, il est préférable que cette innovation soit radicale qui est la conception de produits largement nouveaux ou incrémentale dans le cas où un produit existant voit ses performances sensiblement augmentées ou améliorées. Par conséquent, une stimulation de cette innovation de produit permettra aux entreprises de gagner des parts de marché et renforcer la compétitivité d'une entreprise.

La notion esthétique, étude du design ne peut pas se séparer du terme innovation de produit. Plus précisément, le merchandising producteur qui recouvre le choix de l'emplacement du produit dans les points de vente, la quantité de produits qui sera présentée en rayon, le mode de rangement ou de disposition des produits qui constitue son esthétique sur les points de vente. Les entreprises les plus orientées vers le design font du design une arme concurrentielle dans le marché. Pensez au design comme étant une source d'innovation plutôt que d'y penser comme une capacité de design. Un produit bien présenté attire l'attention des consommateurs et favorise l'achat de produit en suscitant des émotions différentes chez les consommateurs. Il permet d'augmenter les ventes seulement par la

présentation du produit en rayon, permet d'améliorer l'étiquetage et enfin il permet de pouvoir comprendre les demandes des consommateurs et ainsi d'adapter l'assortiment.

Tout au long de ce mémoire nous nous intéressons à l'étude des différents aspects de l'innovation de produit ainsi que la compétitivité d'une entreprise. Au fil du premier chapitre, nous avons parlé des matériels et méthodes utilisés pour la collecte d'informations. En ce qui concerne les matériels utilisés pour la collecte des données, nous avons eu recours à la documentation pour acquérir des connaissances préalables du thème. Et les outils de collecte proprement dits sont formés par le questionnaire d'enquête ainsi que les personnes ressources. Les moyens de collecte sont l'entretien et l'enquête. Et pour mener à bien ce travail, il a été bâti sur la base d'une démarche inductive et déductive fondée sur la confrontation des résultats aux théories afin de valider les hypothèses.

Pour ce qui est du deuxième chapitre, elle expose les résultats recueillis auprès de l'entreprise par rapport aux hypothèses et objectifs fixés depuis le début. Les résultats ont été retenus à la base des matériels et méthodes de recherche ainsi qu'au cadrage théorique comme présentés dans le premier chapitre. Ainsi, nous avons pu rassembler les informations nécessaires concernant les innovations de produit de CHR ainsi que sa compétitivité.

En troisième chapitre, les discussions et recommandations, suite à l'exploitation des résultats collectés, nous avons pu analyser et interpréter ces données. Ainsi, au cours de l'analyse à partir des outils d'analyse SWOT ou FFOM, nous avons pu évoquer d'un côté les points forts et points faibles de l'entreprise et de l'autre côté les opportunités et les menaces qui entourent l'environnement externe de la société. Faisant suite aux analyses, nous avons pris le soin de confirmer les hypothèses prédéfinies pour la conduite de ce mémoire. La validation des hypothèses repose sur deux étapes complémentaires. La première étape soutenant que l'innovation de produit permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel durable grâce à la qualité des nouveaux produits et à l'amélioration des produits tout en tenant compte des évolutions techniques et technologiques. Et la deuxième étape c'est que l'application de l'innovation de produit adaptée au besoin des consommateurs permet le renforcement de la compétitivité de l'entreprise. L'émission des Recommandations s'est faite sur la base des analyses évoquées, surtout les faiblesses et les menaces, car les recommandations sont plus axées sur les mesures et les suggestions que la société doit prendre en compte pour améliorer ses activités, son mode d'organisation, ses gammes de produit, sa capacité d'innover et la stratégie de communication dans la société. En tenant compte de la section Discussion, les recommandations sont aussi émises en fonction des

forces et opportunités citées d'après le constat des réalités sur terrain et des résultats d'enquête.

Depuis toujours jusqu'à aujourd'hui, l'image des produits de Chocolaterie Robert est toujours retenu dans l'esprit des consommateurs grâce à la stratégie qu'elle adopte c'est-à-dire de fabriquer un produit qui s'adapte toujours au besoin des consommateurs et aussi la fabrication d'un produit qui tient compte des évolutions technologiques et techniques. Qui dit innovation de produit, dit amélioration du produit du point de vue goût et forme. La société Chocolaterie Robert est une firme qui cherche toujours à améliorer le goût, les formes de ses produits en adoptant la stratégie d'innovation de produit. Elle dispose d'une large gamme de produits chocolatés pour satisfaire ses clients.

Ainsi, en réponse à la problématique qui interroge sur les stratégies que doit suivre les entreprises fabriquant de confiseries pour participer à la compétition pour être le Leader sur le marché ou plus précisément comment participer à la compétition pour être le Leader sur le marché ? , deux hypothèses ont été proposées pour contribuer à cette compétition afin d'être le Leader sur le marché. Tout d'abord, les innovations de produits permettent aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. Elles permettent aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leur produit, d'adapter ses produits à la technologie qui ne cesse de s'évoluer et d'améliorer la qualité de leurs produits. Les entreprises la voient comme la clé pour augmenter leurs profits et leurs parts de marché ainsi qu'un système pour se différencier de la concurrence.

De ce fait, pour être le Leader l'entreprise va devoir suivre les nouvelles technologies en innovant et en modifiant le produit, l'élargissement des lignes de produits, la création de produits nouveaux et le repositionnement. Cette innovation est un moyen de conquérir un segment de marché. Dans cette manière de considérer l'innovation, nous pouvons comprendre les raisons pour lesquelles il est important pour une entreprise d'investir continuellement dans l'innovation qui repose sur la technologie et le design.

Pour rester dans la compétition du marché, une entreprise doit toujours être apte à soutenir durablement la concurrence et compétitive. Une entreprise compétitive possède un ensemble de capacité qui lui autorise selon le cas à entrer ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement. Grâce à notre analyse de la stratégie d'innovation de produit, les forces constatées par une entreprise adoptant des approches d'innovation qui reposent sur la qualité, le design, le goût et la forme

du produit manifestent plusieurs aptitudes uniques qui la rendent différentes des autres entreprises concurrentes. Leur capacité à concevoir de nouveau produit leur permet de rester Leader sur le marché.

Dans le nouvel environnement dominé par l'accélération des changements technologiques, l'accroissement des besoins changeants des clients, la réduction de la durée de vie des produits et une offre de produits de plus en plus étendue, l'innovation est considérée comme un élément clé du maintien de la compétitivité dans les entreprises et aussi un élément qui permet de maintenir leur position sur le marché ou leurs relations avec leurs clients importants. L'innovation c'est le changement réalisé, qu'il soit limité ou radical, qu'il porte sur le concept produit, sur le procédé de fabrication ou sur l'organisation. Innover n'est pas synonyme de facilité de fait qu'elle permet aux entreprises de procurer des avantages compétitifs qui favoriseront la compétitivité et la productivité des entreprises à long terme. Afin de favoriser le succès de l'innovation, comment une entreprise doit réagir à toute nouvelle information modifiant les caractéristiques et le comportement de ses concurrents ?

## BIBLIOGRAPHIE

- 1-BOLY V. , Avril 2004, *Ingénierie de l'innovation*, Lavoisier, France
- 2- JAKOBIAK F. , 2004, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris
- 3-MARNIESSE S. et FILIPIAK E. , Novembre 2003, *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Agence Française de Développement, 191pages

## WEBOGRAPHIE

- 1-<http://www.e-marketing.fr>, juillet 2014, 9h15
- 2-<http://www.doc-etudiant.fr>, septembre 2014, 10h
- 3-<http://www.chocolaterierobert.com>, Août 2014, 21h15
- 4-<http://www.toupie.org>, octobre 2014, 20h05
- 5-<http://www.definitions-marketing.com>, novembre 2014, 10h

LISTE DES ANNEXES

**ANNEXE 1** : Questionnaire

**ANNEXE 2** : Nouvelle logique d'implantation

**ANNEXE 3**: Produits de CHR



**ANNEXE 1 : Questionnaire*****QUESTIONNAIRES*****QUESTIONNAIRE SUR L'ENTREPRISE****Historique de l'entreprise**

--

**L'Objectif de l'entreprise**

--

**Statut de l'entreprise**

<input type="radio"/> SA <input type="radio"/> SARLU	<input type="radio"/> SARL <input type="radio"/> Autres à préciser.....
---	--

**Le secteur d'activité de l'entreprise**

--

**QUESTIONNAIRE CONCERNANT LES INNOVATIONS DE PRODUIT**

Pendant les années 2012 et 2013 ,votre usine a-t-elle fabriqué des produits nouveaux ou améliorés de manière significative?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
---	---

**Si oui,pouvez-vous les énumérer chronologiquement?**

--

Pendant les deux années 2012 et 2013, combien de produits nouveaux ou significativement améliorés votre usine a-t-elle introduit sur le marché?	<input type="checkbox"/> Nombre de produits nouveaux	<input type="checkbox"/> Nombre de produits améliorés
---	--	---

### Quels types d'innovations faites-vous le plus fréquemment ?

Qu'est ce qui l'entreprise à innover ?

Est-ce-que votre usine a introduit au moins un produit nouveaux ou améliorés sur votre marché avant vos concurrents pendant les deux années?

☐

OUI

☐

NON

En moyenne, combien de temps il faut à votre usine de développer un produit nouveau ou significativement amélioré?

Par rapport à vos concurrents, pouvez-vous estimer votre part de marché durant l'année 2012 et 2013?

Quelles sont les types d'innovation que vous pratiquez dans votre entreprise pendant les années 2012 et 2013?

☐

13?

Fabrication de biens nouveaux

☐

Création de nouvelle marque

☐

Extension de gamme

☐

Innovation "goût"

☐

Innovation qui porte sur l'emballage

Comment mesurez-vous le résultat de l'innovation?

Selon vous, pourquoi doit-on innover?

☐

Innover, pour créer de la valeur

☐

Innover, pour conquérir de nouveaux marchés

☐

Innover, pour réussir à l'exploitation

☐

Innover, pour améliorer son offre

☐

Innover, pour anticiper

☐

Innover, pour distancer la concurrence

☐

Innover, pour gérer le changement

☐

Innover, pour mobiliser ses salariés

☐

Innover, pour survivre

☐

Autres à préciser.....

Quels sont les objectifs de l'innovation-produit de votre entreprise?

☐

Maintenir ou accroître sa part de marché

☐

Augmenter les profits

☐

Améliorer les conditions de travail et la sécurité

☐

Autres à préciser.....

Quel est l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité de votre entreprise?

Selon vous, est-ce qu'il est indispensable d'innover ?pourquoi ?

Quelles ont été les innovations marquantes depuis ses dix(10) dernières années?

## QUESTIONNAIRE CONCERNANT LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

**Quels sont les principaux atouts concurrentiels de votre entreprise?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Connaissance et experience du marche<br><input type="checkbox"/> Qualite de produit<br><input type="checkbox"/> Qualite du marketing | <input type="checkbox"/> Image de marque<br><input type="checkbox"/> Innovation<br><input type="checkbox"/> Autres à préciser..... |
|---|--|

**Concernant la compétitivité de votre entreprise sur le marché national,considérez-vous?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> La qualité des produits<br><input type="checkbox"/> Le prix des produits | <input type="checkbox"/> L'innovation et la recherche |
|---|---|

**Est-ce que vous faites des études concernant vos concurrents?**

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| <input type="radio"/> OUI | <input type="radio"/> NON |
|---------------------------|---------------------------|

**Comment trouvez-vous votre compétitivité par rapport à celle vos concurrents?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Pas du tout compétitive<br><input type="radio"/> Assez compétitive | <input type="radio"/> Peu compétitive<br><input type="radio"/> Très compétitive |
|--|---|

**Comment utilisez-vous les réseaux de distribution,l'outil de promotion,le politique de prix?**

**Face à la concurrence,quelle est votre stratégie pour mettre l'entreprise dans une situation tenable au sein du secteur,et lui permettre de faire face avec succès la concurrence dans le but d'améliorer sa compétitivité?**

**Est-ce-que l'innovation-produit constitue un facteur déterminant de la compétitivité pour votre entreprise?**

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| <input type="radio"/> OUI<br><input type="radio"/> Pourquoi?..... | <input type="radio"/> NON |
|---|---------------------------|

--

## QUESTIONNAIRE CONCERNANT LES CLIENTS

**1-Pourquoi choisissez-vous la société CHR pour l'achat de chocolat mais pas autre fournisseur ?**

La qualité du produit ☐

Le prix 

**L'emballage** 

**2- Selon vous, est-ce que la société Chocolaterie Robert pratique de l'innovation sur ses produits?**

**O OUI**

**O NON**

**3- Etes-vous satisfait des produits offerts par chocolaterie ?**

**Satisfait** ☐

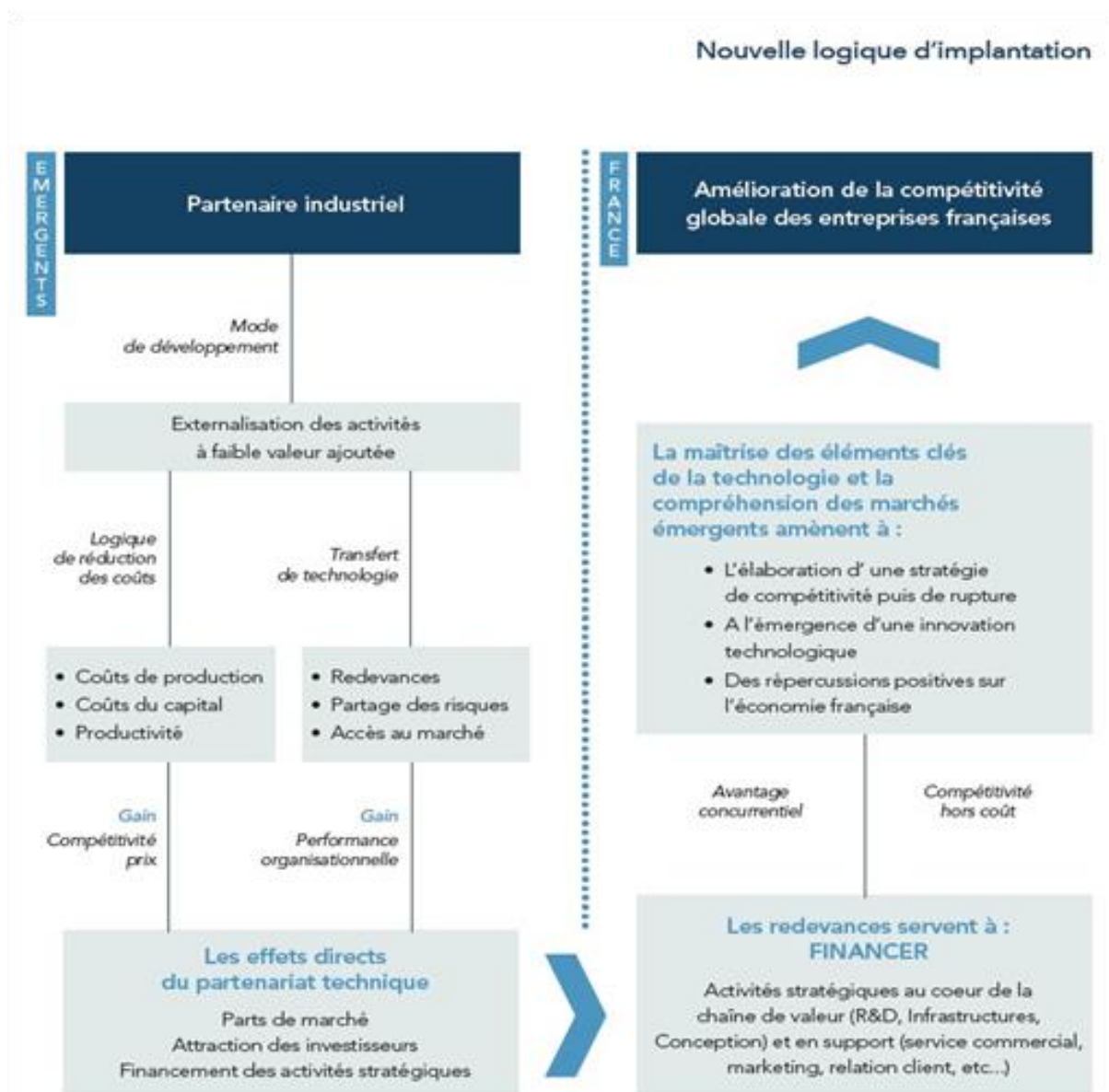
Assez satisfait ☐

**Pas satisfait** ☐

## 2-Connaissez-vous la société Chocolaterie Robert ?

**O OUI O NON**

## ANNEXE 2 : Nouvelle logique d'implantation



**Copyright J.W & Associés**

**ANNEXE 3 : Les produits de CHR**



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I: MATERIELS ET METHODES.....	7
SECTION 1: Matériels.....	9
1-1 Justification de la zone d'étude .....	9
1-2 CHOCOLATERIE ROBERT.....	9
1-2-1 Historique .....	9
1-2-2 Organisation et structure de l'entreprise .....	12
1-2-3 Les éléments du marketing mix de CHR .....	14
1-3 Matériels utilisés.....	16
1-3-1 La documentation et les types de documents .....	16
1-3-1-1 La recherche bibliographique .....	16
1-3-1-2 La recherche webographique.....	16
1-3-1-3 Connaissances théoriques acquises à l'Université d'Antananarivo	17
SECTION 2: Méthodes .....	17
2-1 Méthode d'analyse.....	17
2-1-1 Les différentes phases de recherche .....	18
2-1-1-1 Phase préparatoire .....	18
2-1-1-2 La phase d'investigation.....	19
2-1-1-3 La phase d'analyse et de rédaction .....	19



2-1-2	Consultations des documents et d'ouvrages.....	19
2-1-3	Analyse FFOM .....	20
2-1-3-1	Analyse interne .....	20
2-1-3-2	Analyse externe .....	21
2-2	Cadre théorique .....	21
2-2-1	Théories sur la compétitivité .....	21
2-2-2	Théories sur l'innovation.....	22
SECTION 3: Difficultés rencontrées et Limites de l'étude .....		23
3-1	Chronogramme des activités .....	24
CHAPITRE II: LES RESULTATS.....		26
SECTION 1: Résultats sur l'innovation produit et la compétitivité de CHR .....		28
1-1	Innovation de produit de CHR .....	28
1-1-1	Les nouveaux produits et les produits améliorés de CHR.....	28
1-1-2	Types d'innovations de CHR .....	30
1-1-3	Importance de l'innovation pour CHR .....	31
1-2	La compétitivité de CHR.....	32
1-2-1	Principaux atouts de CHR .....	32
1-2-2	Différentes politiques de CHR pour se différencier de la concurrence	32
1-2-2-1	Veille technologique.....	32
1-2-2-2	Veille concurrentielle .....	33
SECTION 2: Résultats sur les indicateurs de la compétitivité de CHR .....		33
2-1	Les indicateurs de la compétitivité de CHR .....	33
2-1-1	Part de marché de CHR .....	33
2-1-2	Chiffres d'affaires CA .....	34
2-1-3	Ratios de marge ou profitabilité .....	35
SECTION 3: Enquêtes auprès des employés et des clients de CHR .....		36

3-1	Enquêtes auprès des employés de CHR .....	36
3-2	Enquêtes auprès des clients de CHR .....	37
3-2-1	Degré de satisfaction .....	38
3-3	Point de vente de CHR .....	38
CHAPITRE III: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....		39
SECTION 1: Discussions et validations des hypothèses .....		41
1-1	Discussions sur l'innovation de produit de CHR .....	41
1-2	Discussions de la compétitivité de CHR .....	41
1-2-1	Discussions sur l'avantage concurrentiel de CHR .....	41
1-2-2	Discussions sur la PDM, le CA de CHR .....	42
1-2-3	Discussions sur le ratio de marge ou profitabilité .....	42
1-3	Discussions sur le point de vente de CHR.....	43
1-4	Validations des hypothèses.....	43
1-4-1	Validation de la première hypothèse .....	43
1-4-2	Validation de la deuxième hypothèse.....	44
SECTION 2: Analyse FFOM de la CHR.....		44
2-1	Les forces et les faiblesses de la société CHR.....	44
2-1-1	Les forces de CHR.....	45
2-1-2	Les faiblesses de la société .....	46
2-2	Opportunités et Menaces .....	46
2-2-1	Opportunités de CHR .....	47
2-2-2	Menaces qui se présentent à CHR .....	47
SECTION 3: Recommandations et propositions des solutions.....		48
3-1	Recommandations par rapport aux faiblesses de CHR .....	48
3-2	Recommandations pour consolider les forces .....	51
3-2-1	Conservation ou augmentation de la PDM.....	51
3-2-2	Amélioration et innovation de produit de CHR .....	51

3-3 Recommandations pour se développer sur les opportunités et se prémunir  
des menaces 53

CONCLUSION GENERALE .....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	VI
WEBOGRAPHIE .....	VI
LISTE DES ANNEXES .....	VII