

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

SECTION 1 : matériels exploités

SECTION 2 : méthodes

CHAPITRE II : RESULTATS

SECTION 1 : résultats sur la détermination de l'avantage concurrentiel

SECTION 2 : résultats sur l'adaptation à l'environnement externe

SECTION 3 : résultats sur la stratégie de concentration

SECTION 4 : calculs des coefficients de corrélation

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : discussions

SECTION 2 : recommandations

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

LISTES DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Champs Concurrentiel.....	12
Tableau 2 : Déroulement des activités .....	17
Tableau 3: Particularité des Produits.....	24
Tableau 4: Qualité des produits.....	24
Tableau 5: Critères de fixation de prix .....	24
Tableau 6: Prix sur le marché.....	25
Tableau 7: Moyens de diminution du prix .....	25
Tableau 8: Type de circuits .....	25
Tableau 9: Service après vente.....	26
Tableau 10: Meilleurs clients .....	26
Tableau 11: Mode de communication.....	26
Tableau 12: Motifs du choix .....	27
Tableau 13: Importance de l'avantage concurrentiel sur la PDM .....	27
Tableau 14: Actions correctives pour l'amélioration.....	28
Tableau 15: Causes des modifications .....	28
Tableau 16: Recherches et développement .....	29
Tableau 17: Adaptation de l'environnement et Fidélisation des clients .....	29
Tableau 18: Critères de focalisation sur le marché .....	30
Tableau 19: Étude de Marché.....	30
Tableau 20: Segmentation du marché .....	30
Tableau 21: Efficacité de la stratégie de concentration.....	31
Tableau 22: Relation entre X1 et Y.....	32
Tableau 23: Relation entre X2 et Y .....	32

## LISTE DES FIGURES ET SCHÉMAS

Schéma 1 : Analyse SWOT.....	16
Schéma 2 : Modélisation des variables .....	20

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES CIGLES**

BAO : Bouche A Oreille

BU : Bibliothèque Universitaire

BN : Bibliothèque Nationale

CERG : Centre d'Études et de Recherches en Gestion

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

IMMRED : Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations

INSTAT : Institut National malgache de la STATistique

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique, Légal

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industrie

QCM : Question à Choix Multiples

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SAV : Service Après-Vente

TDE : Tableau à Double Entré

## INTRODUCTION

Une entreprise est une organisation financièrement indépendante, qui produit des biens et services pour le marché. L'entreprise est différente de l'administration puisque cette dernière ne destine pas sa production à la vente. L'entreprise se distingue de la société étant donné que cette désignation n'emporte ni droits ni obligations. Elle joue donc un rôle important dans la société, au niveau de la création de travail pour la population d'un État et en satisfaisant les besoins de leurs clients. Ainsi, elle est régie non seulement au droit sur le commerce, mais aussi au droit de travail.

Selon plusieurs critères, une entreprise peut être classée sous différentes formes : sa taille ; qui selon l'INSTAT<sup>1</sup> dépend du nombre d'employés. Pour un nombre d'employés inférieur ou égal à neuf (9) personnes, c'est une micro entreprise, entre 10 à 199 c'est une PME (Petite et Moyenne Entreprise) ou une PMI (Petite et Moyenne Industrie) et au-delà c'est une grande entreprise. Il y a aussi le critère de secteur d'activité qui peut-être soit primaire (pour les activités agricoles) ; soit secondaire (sur la transformation des matières premières en produits finis) ou encore tertiaire (pour les activités de commercialisation, transport ou service) ; la raison sociale ou la forme juridique aussi peut être variée d'une entreprise à l'autre (SNC ou Société en Nom Collectif ou SARL ou Société à Responsabilité Limitée, SA ou Société Anonyme...).

Pour pouvoir fonctionner, elle dispose de diverses ressources, les principales sont les ressources humaines, les ressources financières, et les ressources matérielles. Et chaque entreprise, peu importe sa forme ou sa taille, suit un cycle de vie. D'après le modèle d'ADIZES<sup>2</sup>, il existe 9 étapes de l'évolution d'une organisation, à savoir : la Naissance ou la création, la Première enfance, le Démarrage, l'Adolescence, la Fleur de l'âge, la Bureaucratie naissante, la Bureaucratie, et finalement la Mort.

L'entreprise devrait donc réaliser des profits, accroître son chiffre d'affaires, augmenter sa part de marché le long de ces phases et ainsi elle pourra continuer ses activités, retarder le plus longtemps possible sa mort, donc être pérenne. « ...Le terme même de pérennité recèle une ambiguïté sémantique. En effet, la perception qu'en ont les dirigeants révèle une diversité des points de vue et montre qu'il existe non pas un mais, des pérennités. Pour les uns, il s'agit avant tout de faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une

<sup>1</sup> Source : Mouvement des établissements formels d'Antananrivo 2010 à 2013 (INSTAT)

<sup>2</sup> Source : cahier de Pratique et Technique de Management 4e année

famille). Pour les autres, il s'agit de faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/ produits/marques soit, plus globalement, des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent... Cette pérennité existe chez les grands groupes (Intel, Coca-Cola, etc.), comme chez les entreprises de petite taille (Jean Roze)... La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. Une entreprise pérenne doit ainsi gérer une contradiction majeure : celle de devoir évoluer et de rester elle-même<sup>3»</sup> chaque entreprise veut donc être pérenne, peu importe le secteur dans lequel elle se trouve, ou encore sa taille. La pérennité est non seulement avantageux pour le propriétaire ou /et les actionnaires de l'entreprise, mais également pour ses employés qui pourront bénéficier d'un travail à long terme et ainsi profiter des avantages tel le salaire, les assurances médicales... La pérennité est synonyme de longévité, dans le cas d'une entreprise de durabilité des activités. Mais pour être pérenne, elle doit tout d'abord survivre au sein de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle doit être en mesure d'affronter ses concurrents pour éviter de se faire éliminer : c'est la compétitivité. « *La compétitivité, souvent confondue avec sa traduction financière, la rentabilité ou la productivité, correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité*<sup>4»</sup>. La recherche de la compétitivité est sans doute une des principales préoccupations d'une entreprise, car comme nous le savons le marché est composé de plusieurs acteurs qui jouent un rôle important, d'ailleurs Michael Porter les a baptisés les cinq forces concurrentielles qui sont : les nouveaux entrants, les concurrents directs, les concurrents fabricants des produits de substitution par rapport à celui de l'entreprise, les clients qui sont les raisons d'être des entreprises et les fournisseurs qui collaborent avec l'entreprise.

Pourtant, la vie d'une entreprise n'est pas toujours aussi simple. La concurrence est rude, parfois il est difficile de pénétrer ou de se frayer un chemin sur un marché ou encore de garder celui que nous avons déjà. Certaines entreprises ont su survivre et s'imposer sur le marché, mais qu'en est-il des autres ? Prenons le cas des petites et moyennes entreprises à Madagascar ; ces PME sont nombreuses et œuvrent dans différents domaines que ce soit dans

---

<sup>3</sup> Source : <http://www.latribune.fr/carrières/la-tribune-du-manager/20090330trib000361285/la-perennite-de-lentreprise-graal-de-la-competitivite.html>, consulté le 02 février 2014

<sup>4</sup> Source : Marketing stratégique en 3e année

le secteur primaire secondaire ou encore tertiaire, ces entreprises sont pour la plupart des SARL ou encore des EURL. Or elles ont plusieurs concurrents dont la majorité sont des grandes entreprises qui possèdent beaucoup plus de ressources que ceux soient financières, matérielles, mais surtout humaines, ces grandes entreprises ont la possibilité de couvrir beaucoup plus de marchés grâce à leurs ressources. Par contre, les PME ont souvent recours au choix d'une partie du marché pour écouler ses produits. D'après les mouvements des entreprises au début de l'année 2013<sup>(1)</sup> le taux de création est de 11 % pour les SARL et 7,38 % pour les EURL tandis que l'annulation suit à peu près le même rythme avec 32 annulations sur 369 soit 8 % pour les SARL et 20 soit 5 % pour les EURL. Notons que d'après cet institut, une entreprise peut adopter l'un des mouvements suivant : Création, c'est-à-dire monter une entreprise ; modification ou ajout d'activité dans une entreprise ; mutation ou changement de propriétaire ; annulation ou cessation d'activité ; reprise c'est-à-dire reprendre les activités après cessation. Ainsi, les organisations mettent au point un choix d'orientation de longue durée pour l'entreprise ; c'est la définition même de la stratégie. Elle fixe l'objectif de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue et enfin, elle délimite les moyens alloués pour atteindre l'objectif défini. Nombreuses sont les stratégies utilisées par les entreprises, les plus connues sont surtout les stratégies génériques de Michael Porter, qui sont : la stratégie de domination par le coût, la stratégie de différenciation, et la stratégie de concentration.. Le marketing mix, quant à lui, est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau de la stratégie marketing. Le marketing mix a été introduit en 1960 par Edmund Jérôme Mc Carty. Le mix est l'association de quatre éléments qui sont la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et de vente, et la politique de communication et de promotion. Ce sont les outils dont dispose l'entreprise ; c'est le dosage de ses éléments que les hommes de marketing gèrent pour arriver aux résultats escomptés à partir de la stratégie mise en place. Notons qu'une décision marketing s'effectue suivant trois niveaux de décision à savoir la décision au niveau de la stratégie globale, puis les décisions politiques et enfin les décisions tactiques<sup>5</sup>

Cet ouvrage parlera plus des petites et moyennes industries qui sont de plus en plus nombreuses, et également de la stratégie générique de concentration mise au point par Michel Porter. Cette stratégie consiste donc à concentrer les ressources, dont l'entreprise dispose, sur un segment déterminé du marché appelé aussi niche. D'où le thème « **Stratégie de concentration dans la recherche de compétitivité et de pérennité par le biais du marketing mix** ». La question centrale autour de laquelle est articulé ce travail, c'est-à-dire la problématique, est la suivante : **comment une stratégie de concentration peut-elle assurer**

<sup>5</sup> Source : Marketing approfondi 4e année

**la compétitivité et la pérennité d'une PME à partir des éléments du marketing mix ?** En effet, cet ouvrage se propose de donner des réponses satisfaisantes à cette question. Ainsi, il aura donc pour **Objectif global** de contribuer à la pérennité et à la compétitivité des PME grâce à une stratégie de concentration qui vise à atteindre et à fidéliser la clientèle cible de l'entreprise, durant son cycle de vie. Pour plus de précision, on va déterminer ci-après deux objectifs spécifiques avec leurs hypothèses de réalisation respective ainsi que les résultats attendus. **Le premier objectif spécifique** sera donc l'augmentation de la part de marché de l'entreprise par le biais d'une stratégie de concentration. L'avantage concurrentiel est important pour assurer la compétitivité. Ceci part de l'hypothèse qu'en acquérant un avantage concurrentiel sur le segment choisi l'entreprise pourra être plus compétitive et ainsi se distinguer de ses concurrents, l'entreprise pourra mieux satisfaire la clientèle selon leurs besoins à partir de cet avantage. Le résultat attendu est que les gérants de ces établissements comprennent l'importance de rassembler ses efforts sur un segment précis. **Le deuxième objectif spécifique** est la fidélisation des clients déjà ciblés, au fil du temps, en appliquant la stratégie de concentration. Ceci part de l'hypothèse que l'environnement dans lequel l'entreprise évolue est en perpétuel changement, ce changement affectera sûrement les besoins des clients cibles choisis et donc une adaptation à ce changement au niveau du mix devrait assurer sa pérennité, toujours en se concentrant sur un segment précis. Le résultat attendu après vérification de cette hypothèse est la conscientisation sur la nécessité de toujours mettre en place la stratégie de concentration malgré le changement d'environnement, car cela permettra à l'entreprise de mieux gérer ses activités et de mieux atteindre sa clientèle cible.

Concernant la méthodologie ; cet ouvrage a été élaboré suivant une démarche concrète, en commençant par les recherches préalables concernant le thème, que ce soit dans les livres, dans les anciens cahiers de cours ou encore sur les sites internet, puis l'élaboration des objectifs précis de l'étude et des hypothèses à vérifier suivis de la détermination de la population à étudier c'est-à-dire le choix du type d'entreprise pour entreprendre l'enquête ainsi, que l'élaboration du questionnaire qui est important, car c'est à partir de la formulation des bonnes questions qu'on parvient à obtenir les bons résultats. Après cela a eu lieu l'enquête proprement dite au niveau de certaines entreprises, œuvrant dans le domaine de la fabrication de meubles en bois. Ces enquêtes ont été réalisées pour soutenir le travail à partir d'exemple ou de témoignages concrets. La prochaine étape de la démarche fut l'analyse des résultats à partir d'une méthode statistique qui est le calcul du coefficient de corrélation pour pouvoir vérifier les hypothèses, pour enfin aboutir à la rédaction de ce mémoire.

Ce mémoire s'adresse donc aux dirigeants des petites et moyennes entreprises non seulement ceux qui œuvrent dans la fabrication de produits en menuiserie en bois, mais toutes les petites et moyennes entreprises désirant en savoir davantage sur cette stratégie et son importance dans la recherche de la compétitivité et la pérennité.

Cet ouvrage doit suivre les normes IMMRED. Notons que selon les normes en vigueur<sup>6</sup>. Un ouvrage suivant cette norme devrait comprendre les chapitres suivants : en premier chapitre : les matériels et méthodes ; la méthodologie regroupant les matériels et méthodes est le fondement de toute démarche scientifique. Sa pertinence et sa rigueur déterminent le bien-fondé des résultats obtenus. La méthodologie doit décrire comment la recherche a été conduite dans une vision de reproductibilité de la démarche. Elle doit être liée avec les hypothèses que l'on veut démontrer pour atteindre les objectifs cités. En second chapitre il y a les Résultats ; qui doit être bien conçu et bien présenté, c'est-à-dire clair et précis. Les résultats sont aussi présentés sans interprétation ou d'analyses. Et pour finir en troisième chapitre il y a les discussions et les recommandations. Les discussions doivent porter sur les résultats obtenus, sans oublier évidemment les hypothèses qui seront à confirmer ou à infirmer selon les résultats de l'enquête. Ces résultats seront analysés et interprétés. Concernant les recommandations, ce sont des suggestions que nous proposons. Elles doivent être formulées sur la base des discussions émises, elles doivent être également réalisables en répondant aux questions suivantes en quoi ? Ou sur quoi ? Par qui ? Quand ? Où ?

---

<sup>6</sup> Source : documents sur norme AFNOR Z 41 006

# Chapitre I

# MATERIELS ET METHODES

# **Chapitre I MATERIELS ET METHODES**

Afin de démontrer le bien-fondé de ces hypothèses, il est important de déterminer la méthodologie de la recherche effectuée. En effet c'est à partir des matériels et méthodes précis et pertinent que l'on puisse obtenir les résultats escomptés.

Après s'être familiarisé avec le thème et son contexte, pour en tirer la problématique ainsi que les objectifs à atteindre, et après avoir déterminé le type d'informations dont nous avons besoin pour pouvoir y répondre ; il faut maintenant se poser les bonnes questions sur la manière d'obtenir ces informations, sur les outils nécessaires, et même sur le temps dont nous nécessitons et dont nous disposons pour pouvoir réaliser l'étude.

Sans préparation, toutes actions seraient peine perdue, il faut déterminer à l'avance comment va se dérouler l'étude. Il faut savoir bien organiser les activités selon un plan bien précis. Ainsi, il y a moins de risque de s'éloigner du sujet à traiter.

Ce chapitre nous éclaircira mieux sur les démarches entretenues et les moyens utilisés lors de l'élaboration de l'ouvrage. Donc, ce chapitre sera composé de trois sections : en premier lieu, nous allons parler des Matériels exploités ; en second lieu les Méthodes utilisées et pour finir nous allons présenter la Modélisation théorique du thème.

## **Section 1 Matériels exploités**

Les matériels constituent tous ceux dont nous nous sommes servi pour mener à bien ce mémoire. Étant donné que l'étude porte en général sur les entreprises, nous sommes descendus sur terrain auprès de certains de ces établissements afin d'obtenir les informations nécessaires à cette enquête. Mais ces données seules seraient incomplètes sans d'autres informations fondées sur des théories déjà vérifiées par des auteurs pour soutenir celles obtenues auprès des entreprises. Les sous-sections de cette section sont donc les suivants. Tout d'abord la zone d'étude, ensuite les types de matériels utilisés, et finalement la notion de la stratégie de concentration.

### **I Zone d'étude**

Cette zone d'étude est consacrée aux diverses raisons pour laquelle nous choisissons les PME ainsi qu'une brève présentation des entreprises enquêtées.

### I.1 Justification du choix de la zone d'étude

Rappelons que le thème de notre étude est « la stratégie de concentration dans la recherche de compétitivité et de pérennité par le biais du marketing mix », cas des Petites et Moyennes entreprises. De cette façon, nous avons décidé d'effectuer notre enquête auprès de quelques petites et moyennes entreprises se trouvant à Antananarivo. Les raisons de ce choix s'expliquent tout d'abord par le fait que la stratégie de concentration est le plus souvent utilisée par ces PME ; par conséquent, c'est plus pratique de mener l'enquête auprès de ces entreprises.

Le choix du secteur d'activité résulte du fait que les entreprises en menuiserie en tant qu'entreprise productrice de biens sont bien placées pour répondre à nos questions. En effet ces entreprises choisissent les produits qu'elles veulent mettre sur le marché, du point de vue genre, gamme ou encore caractéristique, elles choisissent également le type de clientèle pour vendre leurs produits. Il y a donc eu des études bien élaborées et des objectifs bien précis avant le lancement des produits en question. Les responsables que ce soit au niveau commercial ou marketing ou encore au niveau de la finance ont dû anticiper la manière de vendre le produit, de prévoir les financements nécessaires afin de faire face au marché choisi et de bien s'y positionner, avoir un maximum de client, vendre le maximum de produits et se maintenir le plus longtemps possible sur le marché.

D'un autre côté, ce choix est dû au fait que cette stratégie peut s'appliquer sur n'importe quel domaine, car il s'agit d'une stratégie appliquée à un marché choisi. En outre, il est plus intéressant de mener des enquêtes auprès de diverses entreprises.

### I.2 Présentation des entreprises étudié

Étant donné que notre enquête s'est faite auprès de plusieurs entreprises qui œuvrent dans les mêmes activités.

Notre étude s'est donc limitée dans un domaine bien précis, qui est le secteur de la menuiserie en bois. Le but de ces entreprises est de créer des meubles à partir divers bois comme le palissandre, ou le pin, selon le désir des clients. Les entreprises qui ont fait l'objet de nos recherches sont composées de dix à quinze employés. Elles ont un atelier de fabrication qui se situe en général près de leur point de vente. Ces entreprises sont la MENUISERIE TRADE BOIS se situant à Mandrosoa Ivato, VONIN'OLIVA se trouvant à Anjanahary, RABEHANTA sise à Ambohijanahary Ouest Antananarivo, l'entreprise EVA BOIS se situant à Andravoahangy, et finalement une entreprise sise à Analamahintsy : NY TSARA FANAKA. C'est un lieu où se concentrent de nombreuses entreprises fabriquant de meubles.

Leurs concurrents sont les entreprises de menuiserie en bois se trouvant dans leurs mêmes secteurs ou encore les distributeurs de meuble en tout genre.

Il y en a parmi ces entreprises qui sont sur le marché depuis longtemps et d'autres qui sont plus récentes et le but est de découvrir le secret de cette longévité et de leurs capacité à faire face aux concurrents.

Nous avons pu soumettre notre questionnaire aux divers employés afin d'atteindre l'effectif voulu pour cette étude qui est de 30 personnes enquêtées.

Après la présentation de la zone d'étude, voyons les matériels utilisés

## **II Matériels utilisés**

Ceux sont donc les types de documents utilisés et autres matériels nécessaires pour l'étude.

Nombreux sont les matériels utilisés pour la réalisation de cette étude.

Tout d'abord les données secondaires ; ce sont des données que nous avons récoltées auprès de divers établissements tels que la bibliothèque universitaire (BU) qui abrite divers livres intéressants, il y a eu également la bibliothèque nationale (BN) pour consulter quelques ouvrages en rapport avec le thème , le CITE à Ambatonakanga : un lieu de documentation riche en ouvrage en tout genre également, ensuite le centre de documentation et de recherche en Gestion (CERG) où se trouve les mémoires déjà approuvées, pour plus d'information sur la manière d'établir ce présent mémoire ; et pour finir, on s'est documenté auprès de l'institut national de statistique (INSTAT) pour acquérir quelques données chiffrées. Sans oublié la consultation de quelques données sur internet.

Pour les données primaires, il s'agit des informations obtenues par enquête auprès des entreprises citées ci-dessus. L'acquisition de ces données a nécessité également un autre outil indispensable : le questionnaire, qui permet d'obtenir des informations pertinentes.

Nous avons eu recours également à des logiciels informatiques tels que le logiciel Microsoft Word, notamment pour la rédaction de ce mémoire, nous avons utilisé également le logiciel Microsoft Power Point pour la présentation sur le vidéo projecteur. Et finalement l'utilisation du logiciel SPHINX pour le traitement des données primaires.

Ces matériels sont en général les livres, les questionnaires et les logiciels dont nous nous sommes servis.

### **III Notion théorique**

#### **III.1 Stratégie de concentration**

Selon KOTLER et DUBOIS<sup>7</sup>, la concentration consiste à concentrer les efforts sur quelques segments judicieusement choisis.

##### **III.1.1 Mise en place**

Mettre en place une stratégie de niche consiste à décomposer le marché en segments ce qui permet d'avoir une vision beaucoup plus efficace des marchés de l'entreprise. Cette approche permet d'identifier les activités les plus rentables ou au contraire les plus pénalisantes.

Il y a trois manières d'effectuer une stratégie de concentration c'est-à-dire que :

L'entreprise peut se spécialiser sur une partie de la gamme de produits,

Ou elle se spécialiser dans une zone géographique,

Ou encore elle se concentre sur une catégorie de client donnée,

##### **III.1.2 Caractéristiques**

Un marché de niche doit être identifiable, quantifiable et homogène. Il regroupe peu d'intervenants, comprend souvent des barrières à l'entrée. Et concerne absolument tous les secteurs.

La plupart du temps, ce sont des PME qui appliquent cette stratégie. Les grands groupes ont du mal à gérer les marchés trop restreints et préfèrent se tourner vers des secteurs à plus forte croissance.

##### **III.1.3 Les avantages de cette stratégie :**

Nombreux sont les avantages de cette stratégie : Tout d'abord le marché est de petite taille donc la pression concurrentielle est moindre, ainsi le marché offrant peu d'intérêt pour des nouveaux entrants. Il existe parfois des barrières à l'entrée limitant la concurrence. Les variations en volume sont moindres que sur des marchés plus concurrencés. Concernant le prix la pression sur les prix est faible ce qui permet d'avoir de meilleures marges. L'étude de marché est facile, car la niche est souvent étroite et donc on peut identifier facilement les types de besoins et mieux orienter les investissements. Du point de vue des clients, leurs besoins peuvent être mieux identifiés et donc l'entreprise pourra mieux les satisfaire, car ils sont limités. Être sur une niche prouve une situation de protection.

La rentabilité y est généralement plus élevée que sur un marché de masse, car la concurrence est moins forte et les clients plus fidèles. Par ailleurs, les entreprises positionnées

---

<sup>7</sup> Source : KOTLER & DUBOIS, 10<sup>e</sup> édition, Marketing- Management

sur des niches devraient résister beaucoup mieux que les autres à la crise, car elles maîtrisent mieux leurs marchés, dans ce cas le marché de niche est plus « serein ».

### III.1.4 Risques de cette stratégie<sup>8</sup>:

Cette stratégie comporte néanmoins quelques risques

Au niveau produit, la différence des produits offerts par l'entreprise spécialisée et ceux offerts par la concurrence risque de rétrécir, l'écart entre les besoins du segment choisi et les besoins de la clientèle moyenne du secteur peuvent se rétrécir également. Au niveau du prix la différence des prix et des coûts entre l'entreprise très spécialisée et les entreprises plus généralistes risque de s'accroître.

## III.2 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est l'atout que l'entreprise va appliquer sur son segment. C'est ce qui distingue une entreprise de ces concurrents.

Selon Michael Porter<sup>9</sup>, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories :

- avantage par les coûts ou aussi appelé avantage interne, qui s'appuie sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise de la fabrication
- avantage par la différenciation qui s'appuie sur les qualités distinctives du produit.

Il peut être aussi basé sur les compétences clés c'est-à-dire que c'est un savoir-faire ou technologie particulière qui contribue à la valeur ajoutée du produit final. Ces compétences clés peuvent : générer un surcroît de valeur pour le client ; être défendable sur le long terme et constituer une barrière à l'entrée pour les concurrents ou encore donner accès à des domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

---

<sup>8</sup> Source : decf.decf.free.fr consulté en avril 2014

<sup>9</sup> Source : Document de Marketing Stratégique en 3e année

**Tableau 1 : Champs Concurrentiel**

<b>Champs concurrentiels</b>	<b>Avantage concurrentiel</b>
	Coût
<b>Cible large</b>	Domination par les coûts
<b>Cible étroite</b>	Stratégie de coût

Source : MARNIESSE.S et FILIPIAK.E, Compétitivité et mis à niveau des entreprises, p88

On peut aussi parler d'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel. Avoir un avantage concurrentiel opérationnel c'est exercer les mêmes activités que ses concurrents, mais de manière plus performante ,meilleure qualité, coût plus bas, rapidité, ... Tandis qu'un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux types : exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs ; exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente.

### III.3 Environnement global des entreprises

La macro environnement est l'ensemble des éléments externes à l'entreprise et qui ont un impact sur elle ; connu aussi sous le nom environnement PESTEL c'est-à-dire qui prends en compte l'aspect Politique : qui concerne le gouvernement en place ou le pouvoir en place.

Économique : comme la politique fiscal, les taux de change, plus globalement le point de vue financier du secteur

Socioculturelle et démographique : c'est-à-dire situations social, développement de la société du point de vue natalité et leur répartition, habitude d'achats, culture, religions,...

Technologique : on parle ici de progrès technologique, des innovations dans le processus de production, ou concernant de nouveaux produits.

Écologique : qui concerne l'impacte de l'entreprise sur l'environnement physique à savoir l'air, le sol, la forêt...

Légal ou juridique : c'est-à-dire l'ensemble des lois qui régie la vie des entreprises et des autres acteurs sur le marché.

Étant donné que cet environnement est en perpétuel changement, il peut donc influer sur le bon fonctionnement des entreprises, car les entreprises sont incapables d'avoir le contrôle sur cette macro environnement.

Une fois que nous avons déterminé les matériels exploités qui sont composés des documents primaires venant des enquêtes menées à partir du questionnaire. Dont ce dernier fut également un outil pour l'acquisition des informations auprès des entreprises ; des documents secondaires provenant de divers livres et sites en rapport avec le thème.

## Section 2 Méthodes

*« Étymologiquement, la méthode signifie le chemin vers, un chemin vers un objectif ; c'est un ensemble coordonné de techniques. Sa fonction est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs. Tandis que les techniques sont des procédés opératoires, bien définis transmissibles et adaptés au genre de problème en cause<sup>10</sup> ». Selon cette définition donc il faut déterminer à l'avance, le problème que l'on essaie de résoudre, l'objectif, et c'est seulement après que l'on définit le moyen d'y parvenir ou de le résoudre.*

Ce chapitre concerne donc les méthodes de collecte des données ainsi que des méthodes de traitement de ces données, mais en plus nous parlerons des limites de l'étude et les difficultés rencontrées et pour finir nous établirons un tableau résumant le chronogramme des activités.

### I Méthode de collecte des données

Nous allons voir la manière dont nous avons fait pour élaborer le questionnaire.

#### I.1 Élaboration du questionnaire

Concernant le questionnaire, c'est un instrument important qui permet d'obtenir des informations précises. Son élaboration ne doit pas être prise à la légère. Elle doit dépendre du type d'enquête à faire et aussi des personnes à enquêter. Il est important de mettre certaines limites sur la nature des questions pour que l'enquête ne soit pas trop offensée ou méfiante. Par contre, il doit être clair et précis avec des mots faciles à comprendre pour éviter les hors-

---

<sup>10</sup> Source : cahier de Méthodologie 4e année

sujets. Ces questions vont partir du général aux particuliers. C'est la méthode de l'entonnoir ou « Funnel <sup>11</sup>» en anglais.

La structure du questionnaire va être ainsi : tout d'abord, il y aura le titre des rubriques avec quelques indications sur la manière de répondre. Le type de question sera en majorité des questions à choix multiple ou QCM ou encore des questions cafétéria, mais avec l'option « autre à préciser » pour ne pas trop limiter l'enquêté dans ses réponses. Les raisons de ce choix se trouvent au niveau de la codification qui sera plus facile et en plus les réponses seront plus variées. Nous nous sommes servi également des questions filtres dont la réponse est soit oui ou non et finalement les questions à échelle d'attitude.

Sans oublier de conclure avec une fiche signalétique sur l'entreprise. Cette fiche va permettre de comparer les résultats venant de chaque entreprise et de faciliter le tri. En effet, elle portera sur des informations générales concernant les entreprises.

## I.2 Mode d'administration du questionnaire

Nous allons voir plus en détail la manière dont nous avons mené l'enquête proprement dites.

Il existe plusieurs façons de collecter les données à savoir les enquêtes à domicile, les enquêtes dans la rue, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par correspondance et avec l'évolution de la technologie de nos jours il y a même les enquêtes par e-mail.

Notre choix s'est porté sur l'enquête sur le lieu de travail, puisque nous avons besoin d'informations venant de plusieurs employés dans les entreprises, ce choix nous semble donc le plus adéquat. Les avantages de ce mode de collecte sont nombreux à savoir la durée de l'enquête qui peut être assez longue contrairement à celui par téléphone ou dans la rue. On peut facilement mettre l'interlocuteur en confiance en le rassurant et en le laissant répondre tranquillement; on peut également apporter quelques éclaircissements aux questions posées en dialoguant directement avec l'enquêté si certaines questions lui semblent flous, ainsi on peut aider l'enquêté à mieux comprendre et à y répondre plus facilement.

## II Méthode de traitement et d'analyse des données

### II.1 Méthode de traitement des données primaires

Avant tout il faut vérifier si le questionnaire est bien rempli. L'établissement des codes consiste à définir les diverses catégories de réponses à chaque question et ensuite d'affecter un numéro à chacune de ces réponses. Il faut donc classer les réponses de chaque question pour faciliter le traitement.

---

<sup>11</sup> Source : AUDIGIER Guy, Dunod 1995, Études Marketing

Le traitement se fera ensuite par le logiciel sphinx qui est un logiciel de traitement de données et qui fera les calculs dont nous avons besoin automatiquement.

Pour cela le calcul des *coefficients de corrélation linéaire*<sup>12</sup> s'avère être utile dans le traitement des données dont la formule est la suivante  $r = \text{Cov}(x ; y) / \sigma(x) \cdot \sigma(y)$ ,  $r$  étant le coefficient de corrélation linéaire, cov : la covariance,  $\sigma(x)$  et  $\sigma(y)$  sont les écarts type. Pour faire plus simple c'est la covariance entre les variables explicative X et la variable à expliquer Y, rapportée au produit de leurs écarts-types. La valeur de  $r$  peut se présenter de la manière suivante :  $-1 < r < 1$

En conséquence si  $r$  est positif les deux variables étudiées évoluent dans le même sens par contre ; si c'est négatif, ils évoluent dans le sens contraire.

## II.2 Méthodes d'analyse des données

En ce qui concerne l'analyse des données, voyons ci-après la méthode utilisée.

On se servira de l'analyse SWOT<sup>13</sup> qui est un outil réputé pour l'analyse d'une entreprise ainsi que de son environnement. Elle aide à faire un diagnostic sur l'état de l'entreprise du point de vue interne et externe.

SWOT est l'abréviation des Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Ou encore Forces Faiblesses Opportunités Menaces. Donc connu aussi sous le nom de FFOM

Les forces et les faiblesses sont les facteurs internes à l'entreprise.

Forces : en tant que facteur interne ; ceux sont les compétences de l'entreprise.

Faiblesses : ceux sont les difficultés que rencontre l'entreprise du point de vue interne, ceux qui constituent un désavantage pour elle.

Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes à l'entreprise.

Opportunités : elles se traduisent aussi par les circonstances favorables vis-à-vis de l'environnement externe.

Menaces : elles viennent de l'extérieur et peuvent nuire à l'entreprise.

Nous allons voir dans la page suivante un schéma résumant la méthode SWOT

---

<sup>12</sup> Source : cahier de statistique 1<sup>ère</sup> année et

<sup>13</sup> Source : Marketing stratégique 3e année

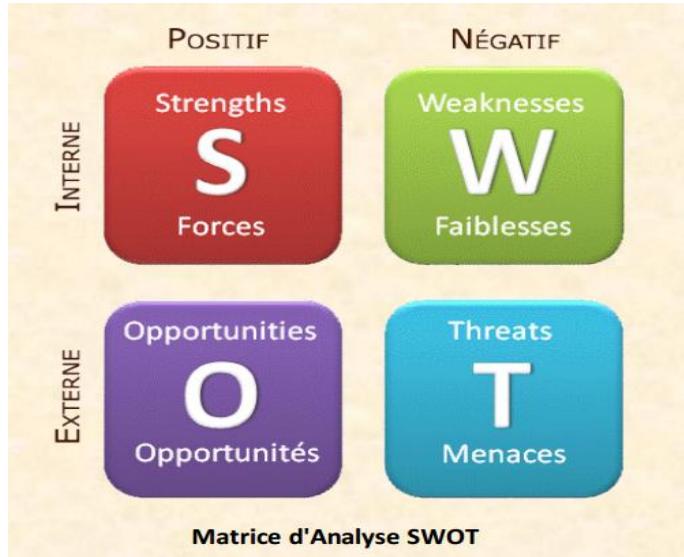


Schéma 1 : Analyse SWOT

Source : [www.succes-marketing.com](http://www.succes-marketing.com)

Cette analyse SWOT nous permettra quant à elle de déterminer les points positifs et les points négatifs de chaque entreprise pour pouvoir donner les suggestions correspondantes.

Le choix s'est donc posé sur le calcul des coefficients de corrélation et de l'analyse SWOT afin de traiter les informations reçues.

### III        Limite de l'étude et difficulté rencontrée

Les limites et difficultés résument les petits problèmes rencontrés au cours de l'élaboration de cet ouvrage.

#### III.1        Limite

Même avec beaucoup de préparation, il peut toujours y avoir quelques problèmes dans la réalisation d'un ouvrage. Effectivement des soucis peuvent survenir lors de l'enquête. Étant donné que les personnes enquêtées étaient en plein travail lors de notre passage nous avons dû abréger la visite pour ne pas déranger trop longtemps les employés. Il y en a également qui ont préféré reporter la visite parce qu'ils étaient trop débordés ou encore pour pouvoir obtenir la permission du gérant qui était encore absent et puisque une entreprise fonctionne presque tous les jours on ne pouvait se permettre d'interrompre leur travail ; cela nous a un peu retardé dans notre étude.

Ce fut les limites du point de vue temporelles, mais du point de vue espace, il y a eu aussi quelques désagréments, le nombre d'entreprises a été limité, car ce ne sont pas toutes les entreprises désirées qui ont pu être enquêté. En effet les autres entreprises à qui nous

avons envoyé des demandes n'ont pas toutes répondu. Or plus les entreprises à enquêter nombreuses, plus fiable seront les résultats.

### III.2 Difficultés

Concernant les difficultés, on en a rencontré quelques-unes. Certainement la réalisation de l'étude ne dépend pas uniquement de nous. On travaille également avec d'autres personnes, notamment les personnes à interroger. Étant donné que l'effectif est limité dans ces genres d'entreprise il a fallu interroger le maximum de personne dans chaque entreprise. D'autre part, ces enquêtés doivent respecter leur travail que ce soit en termes respect ou de loyauté, ils sont donc tenus de garder certaines informations confidentielles ainsi nous n'avons pas pu obtenir certaines informations qui pourront nous être utiles pour l'enquête.

## IV Chronogramme des activités

Pour la réalisation de cette étude, les activités doivent être bien coordonnées, étape par étape. Ainsi ce tableau va montrer les détails de ces activités selon le temps disponible.

**Tableau 2 : Déroulement des activités**

Activités	1 <sup>er</sup> mois	2e mois	3e mois	4e mois	5e mois	6e mois
<b>Recherches Documentaires</b>	✗	✗				
<b>Élaboration du protocole</b>			✗			
<b>Élaboration questionnaire et recherche d'entreprise</b>				✗	✗	
<b>Exploitation des données reçues</b>						✗
<b>Rédaction du mémoire</b>						✗

Source : Personnelle

Premièrement il y a eu les recherches documentaires, pour comprendre le contexte de l'étude en question, ensuite nous entamons l'élaboration du protocole de recherches qui résume l'essentiel à savoir sur le thème qui sont la problématique, les objectifs à atteindre, les hypothèses et pour finir les résultats attendus ; une fois le protocole établi, l'enquête auprès

des entreprises débuta avec comme outil le questionnaire. Et une fois toutes les informations réunies, la rédaction a pu commencer en suivant les normes IMMRED.

Ainsi s'achève cette seconde section concernant les méthodes, ces méthodes nous ont permis de mieux comprendre les étapes et manières de déroulement de l'étude. Sans une méthode bien élaborée et précise, on ne peut aboutir à un résultat satisfaisant. À part les méthodes nous avons vu que ce chapitre a aussi évoqué les problèmes rencontrés lors de la réalisation de ce mémoire, mais aussi plus d'information sur la durée de réalisation. Le prochain chapitre s'intitule modélisation théorique du thème.

### **Section 3 Modélisation théorique**

Cette section nous expliquera un peu plus sur la manière dont nous allons exploiter le thème afin d'en tirer les variables. Cette section concerne donc la technique de création d'une représentation schématique dans le but de prévoir et de décrire les différentes variables. Cette section sera donc composée des deux sous sections suivantes à savoir traduction des hypothèses en variables en premier lieu et la représentation schématique de cette transformation en second lieu.

#### I Traduction des hypothèses en variable

Nous allons rendre les hypothèses plus compréhensibles en la présentant sous forme de variable.

Tout d'abord nous allons déterminer la variable à expliquer, pour cette étude ce sera « l'efficacité de la stratégie de concentration afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise » que l'on notera Y, on ne pourra expliquer ce fait qu'à partir des variables explicatives qui seront notées respectivement X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, sans oublier les politiques pour chaque élément du marketing mix, d'ailleurs cette politique sera notée P.

Les hypothèses ont déjà été expliquées au tout début, ils sont au nombre de deux, il y aura donc deux variables explicatives provenant de ces hypothèses: la première est « détermination d'un avantage concurrentiel », c'est la première variable explicative, la deuxième variable explicative est donc « Adaptation du mix au changement de l'environnement».

De ces variables vont donc découler les sous variables explicatives notées **a** et **b**. Ces sous variables vont apporter plus d'éclaircissements sur les variables explicatives. Ainsi chaque variable aura ses sous variables respectifs. Pour la première variable explicative, ceux sont : bonne qualité au niveau du produit, prix compétitif sur le marché, politique de

distribution avec un service après-vente, politique de communication qui met en avant les atouts de l'entreprise.

Tandis que les sous-variables explicatives de la deuxième variable sont : Amélioration de l'offre par innovation, actualiser les critères de fixation de prix, évolution de la politique de distribution vis-à-vis du développement de la niche, amélioration politique de communication par rapport au progrès technologique.

Il s'agit ici de définir les relations à priori entre un phénomène et les éléments d'explication, ce qui ont donné  $Y=aX_1+bX_2$

Pour faire plus simple, « l'efficacité de la stratégie de concentration pour la compétitivité et la pérennité » sera atteinte à partir des politiques appliquées au niveau des éléments du marketing mix qui sera noté P

## II Représentation schématique de la modélisation

Nous allons représenter schématiquement ce qui a été expliqué précédemment pour mieux comprendre cette modélisation.

P.....Variables explicative .....variable à expliquer

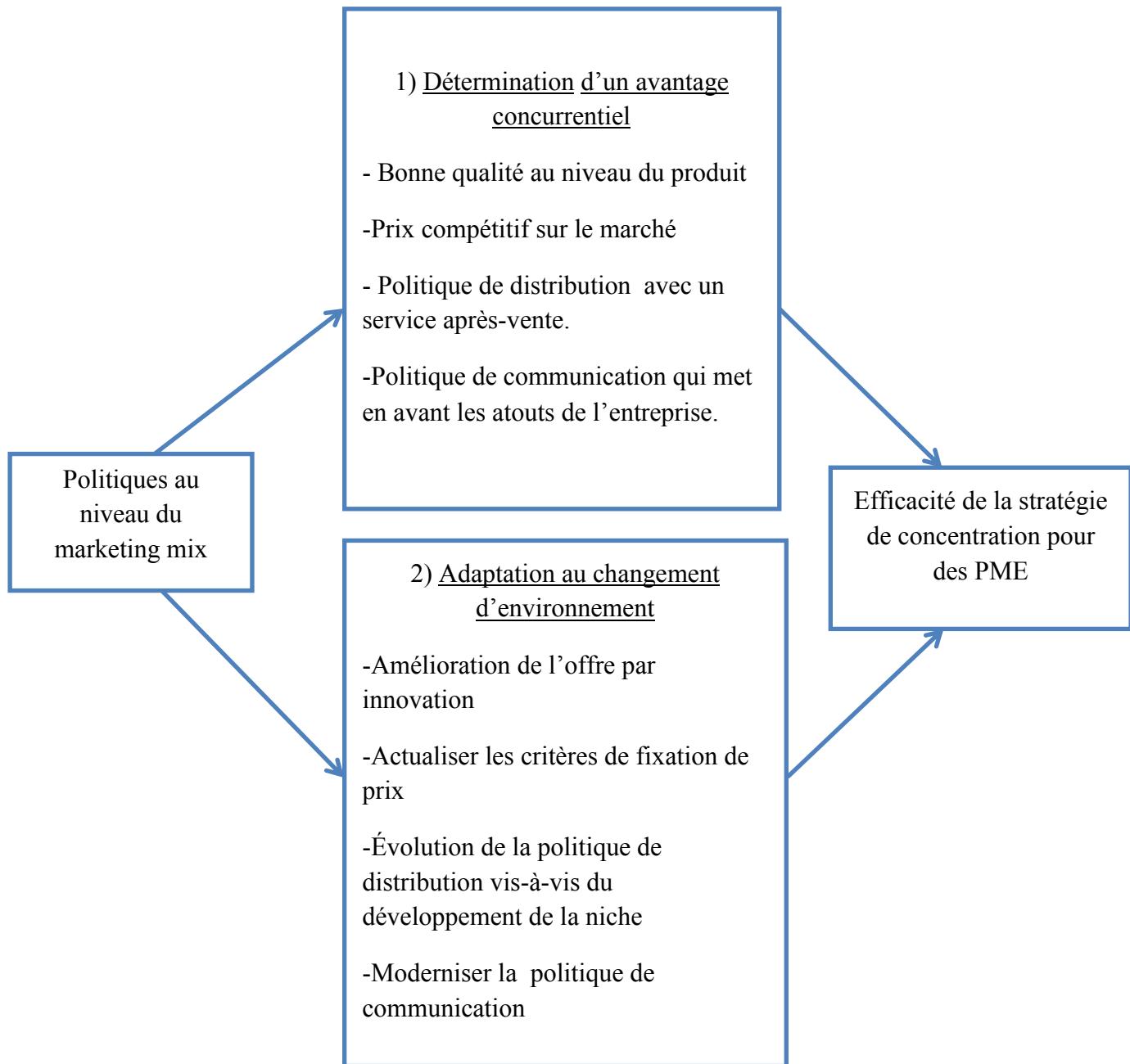


Schéma 2 : Modélisation des variables

Source : Personnelle

Bref, cette section est indispensable pour comprendre la suite du déroulement de l'étude ; on constate que les variables n'ont pas été établies au hasard, mais d'une manière logique ; elle résulte d'une analyse, faite au niveau des hypothèses avancées, pour pouvoir déterminer les relations entre le fait et l'élément de l'explication.

## Conclusion partielle

Pour conclure ce premier chapitre sur les matériels et méthodes, voyons un résumé de son contenu. Nous avons vu que les matériels sont composés d'outils nécessaires pour bien mener l'étude, ces matériels sont formés par les types d'entreprises auprès desquelles nous avons effectué la recherche, ainsi que des outils théoriques dont nous nous sommes servi, qui sont en général basés sur les propos ou opinions de quelques auteurs concernant le thème, obtenus à partir d'ouvrage et de quelques sites internet. Nous nous sommes également servis de la corrélation linéaire qui va nous être utile pour le traitement des données.

Comme nous avons pu le constater, les matériels et méthodes se complètent ; en l'absence de l'un d'eux, la recherche serait très difficile à élaborer.

Les méthodes quant à elles sont composées de techniques indispensables, notamment pour rassembler les informations dont nous avons besoin, mais aussi les techniques pour traiter ces informations. Concernant les méthodes d'analyse nous avons eu recours à l'analyse SWOT pour nous aider à examiner les résultats que nous avons obtenus. Et pour finir, il y a un dernier section qui est la modélisation ; nous avons jugé important d'insérer cette section dans cette partie, puisqu'elle permet de donner des éclaircissements sur la suite de la réalisation du mémoire et sur l'origine de nos hypothèses et sur la manière dont nous allons exploiter les données.

## Chapitre II

# RESULTATS

## Chapitre II RÉSULTATS

### Introduction partielle

Étant donné que le thème de ce mémoire est « la stratégie de concentration dans la recherche de compétitivité et de pérennité par le biais du marketing mix », l'enquête a été axée sur les entreprises capables d'effectuer ce genre de stratégie, des entreprises dont les activités sont plus ou moins identiques ; c'est-à-dire œuvrant dans le domaine de la menuiserie.

Comme nous l'avons précisé, le résultat comporte les réponses à notre questionnaire, sans analyse ni interprétation d'aucune sorte, uniquement les informations obtenues auprès des entreprises qui ont fait l'objet de la recherche ainsi que les commentaires ou explication des tableaux. Rappelons que nous nous sommes servis du questionnaire pour collecter ces informations. D'ailleurs, pour plus d'éclaircissement, ce questionnaire est disponible à l'annexe de cet ouvrage. Ce chapitre est très important, car il va nous fournir les informations qui permettront de vérifier les hypothèses afin de les confirmer ou de les infirmer.

Ce chapitre concerne les résultats obtenus auprès de plusieurs PME qui feront l'objet d'une comparaison. La présentation de ce résultat se fera sous forme de plusieurs tableaux pour en simplifier la compréhension et pour qu'il s'accorde au questionnaire déjà établie.

Ainsi, ce chapitre sera composé des sections suivantes. La première section concernera les résultats sur l'avantage concurrentiel, en deuxième section les résultats au niveau de l'adaptation à l'environnement externe et la troisième la relation entre les variables et les calculs des coefficients de corrélation linéaire.

### Section 1 Détermination de l'avantage concurrentiel

Les résultats obtenus dans cette rubrique nous permettront d'identifier les atouts de chaque entreprise au niveau de son mix afin de déterminer la nature de son avantage concurrentiel. Quant aux questions concernant la politique du mix, elles seront présentées suivant un ordre précis c'est-à-dire au niveau de la politique de produits, puis du prix, de la distribution, et finalement de la communication. Vu la longueur des questions nous n'avons pas pu les réécrire. Ainsi elles ont été remplacées par des mots qui pourront mieux les qualifier.

**Tableau 3: Particularité des Produits**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence en %
Oui	24	80
Non	0	0
Non-réponse	06	20
Total	30	100

Source : enquête

D'après ce résultat 80 % des personnes interrogées affirment que leurs entreprises ont une particularité qui les distingue de leurs concurrents ; quant aux 20% restant ils n'ont pas répondu à la question.

**Tableau 4: Qualité des produits**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Haut	3	10
Moyen	27	90
Bas	0	0
TOTAL	30	100%

Source : enquête

Selon ces résultats, 10 % des personnes interrogées considèrent leurs produits comme des produits haut de gamme, tandis que 90 % les considère comme des produits de gamme moyenne

**Tableau 5: Critères de fixation de prix**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Coût	24	80
prix du marché	0	0
avis des clients	12	20
Autre	0	0
TOTAL	30	100%

Source : enquête

Le tableau révèle que parmi les trente personnes enquêtées, trente prennent en compte l'élément « coûts » comme critère de fixation de prix et que douze d'entre eux prennent considèrent en plus l'avis des clients.

**Tableau 6: Prix sur le marché**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
inférieur	10	33,3
égal	20	66,6
supérieur	0	0
Total	30	100 %

Source : enquête

Ce tableau nous montre que le prix appliqué par 33,3 % des entreprises est un prix inférieur à celui sur le marché, et les 66,6 % restant ont un prix égal à celui sur le marché.

**Tableau 7: Moyens de diminution du coût**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Économie d'échelle	0	0
Fournisseurs moins chers	16	53,3
Aucun	14	46,6
Autre	0	0
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

53,3 % des personnes enquêtées affirment appliqués un système de diminutions des coûts à partir du fournisseur le moins cher, tandis que les 46,6 % autres disent ne pas utiliser de tels moyens.

**Tableau 8: Type de circuits**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Direct	30	100
Court	0	0
Long	0	0
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

Dans ce tableau, nous pouvons observer que là encore, la totalité des personnes interrogées confirme effectuer une distribution directe, c'est-à-dire, sans intermédiaire.

**Tableau 9: Service après-vente**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Livraison	10	33,3
Installation	0	0
Aucun	20	66,6
Total	30	100 %

Source : enquête

Ce tableau nous montre que 33,3 % des entreprises s'occupe de la livraison, tandis 66,6 % n'offre aucun SAV.

**Tableau 10: Meilleurs clients**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Particuliers	30	100
Organisme	0	0
Total	30	100 %

Source : enquête

La totalité des personnes interrogées confirme que leurs meilleurs clients sont surtout des particuliers.

**Tableau 11: Mode de communication**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Médias	0	0
Hors Média	18	60
Les deux	0	0
Aucun	12	40
Total des observations	30	100 %

Source : enquête

Selon ces résultats, 60 % utilisent la communication hors-média tandis que 40 % n'utilisent aucun mode de communication.

**Tableau 12: Motifs du choix**

Réponses possibles	Effectif	fréquence
Attirer des clients	4	13,3
Faire connaitre	4	13,3
les deux	10	33,3
Non-réponse	12	40
Total des observations	30	100 %

Source : enquête

Parmi les 18 personnes enquêtées qui effectuent une communication hors médias, 13,3 % ont dit que l'objectif de leur choix est d'attirer les clients, tandis que 13,3 % disent vouloir faire connaitre leurs produits et finalement 33,3 % optent pour les deux propositions. Ceux qui n'ont répondu : « aucun » à la question précédente sont évidemment restés sans réponse.

**Tableau 13: Importance de l'avantage concurrentiel sur la PDM**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Tout à fait	22	73,3
Pas vraiment	8	26,7
Pas du tout	0	0
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

À partir de ce tableau, nous pouvons constater que 73,3 % des enquêtes reconnaissent l'importance de l'avantage concurrentiel sur la compétitivité, tandis que 26,7 % ne sont pas vraiment d'accord sur cette idée.

Ces informations vont nous permettre de mieux comprendre l'état des éléments du mix à savoir la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication. En effet, il est à rappeler que c'est à partir du marketing mix que la stratégie va être mise en application, et c'est l'analyse de la cohérence entre stratégie et marketing opérationnel qui nous permettra de s'assurer de la crédibilité de nos hypothèses.

## Section 2 L'adaptation du mix par rapport aux changements de l'environnement externe

Cette rubrique parlera de l'environnement externe de l'entreprise et de ses effets sur la niche et la politique du mix. Nous allons pouvoir analyser la manière dont ces entreprises s'adaptent à leur environnement et l'importance de cette adaptation sur la pérennité de ces entreprises.

**Tableau 14: Actions correctives pour l'amélioration**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Innovation	15	50
Investissement dans de nouveaux matériaux	8	26,7
Formation	7	23,3
Aucun	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : enquête

Selon ce tableau, 23,3 % envisage de prendre des mesures correctives par le biais des formations afin d'améliorer l'état de leurs sociétés, tandis 26,7 % sont pour l'investissement et pour le reste l'innovation.

**Tableau 15: Causes des modifications**

Réponses possibles	effectif	Fréquence en %
Politique	0	
Économique	7	23,3
Sociale	0	0
Technologique	6	20
Écologique	0	0
Légal	0	0
Autre	0	0
Non-réponse	17	56,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : enquête

Parmi ceux qui ont répondu par l'affirmation à la question précédente, 23,3 % ont dû apporter des modifications à cause de l'évolution de l'environnement économique et 20 % à cause des progrès technologiques.

**Tableau 16: Recherches et développement**

Réponses possibles	effectif	Fréquence
Oui	7	23,3
Non	23	76,7
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

Ce tableau révèle que 76,7 % des enquêtes n'investissent pas dans les recherches et le développement et par contre 23,3 % y trouve de l'intérêt.

**Tableau 17: Adaptation de l'environnement et Fidélisation des clients**

Réponses possibles	effectif	Fréquence
Absolument	20	66,7
Pas vraiment	10	33,3
Pas du tout	0	0
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

Les résultats obtenus nous montrent que 66,7 % des enquêtes sont d'accord sur le rôle important de l'adaptation à son environnement externe pour la pérennité de l'entreprise tandis que les restes ne sont pas vraiment convaincus.

En somme, l'intérêt de la récolte de ces informations du point de vue adaptation à l'environnement externe, réside dans la recherche de l'importance qu'une entreprise accorde aux éléments qui composent son environnement externe et l'évolution de celui-ci. Cette section permet de comprendre l'influence de cet environnement sur la stratégie. La prochaine section est consacrée à la stratégie de concentration en général.

### Section 3 Résultat sur la stratégie de concentration

Les résultats obtenus vont apporter des éclaircissements sur l'état de cette concentration qu'effectue chaque entreprise interrogée au niveau de leurs marchés respectifs.

Pour faciliter l'observation, les résultats seront présentés sous forme de tableau.

**Tableau 18: Critères de focalisation sur le marché**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Gamme de produits	0	0
Zone géographique	30	100 %
Clients spécifiques	0	0
TOTAL	30	100 %

Source : enquête

D'après ces résultats, nous pouvons constater les enquêtes ciblent des clients dans une zone géographique particulière et non selon une gamme précis de produits ou encore des clients avec des statuts particuliers.

**Tableau 19: Étude de Marché**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Oui	06	20
Non	24	80
Total	30	100%

Source : enquête

Nous pouvons observer ici que 20 % des personnes enquêtées s'intéresse totalement à l'étude de marché tandis que 80 % n'éprouve pas vraiment de l'intérêt pour ce procédé.

**Tableau 20: Segmentation du marché**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Oui	6	20
Non	16	53,3
Non réponse	8	26,6
Total	30	100%

Source : enquêtes

D'après ce tableau, 20% des personnes enquêtées admet avoir effectué une segmentation ou division du marché, d'un autre côté, 53,3% affirme le contraire

**Tableau 21: Efficacité de la stratégie de concentration**

Réponses possibles	Effectif	Fréquence
Tout à fait	21	70
Pas vraiment	09	30
Pas du tout	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Source : enquête

À partir de l'observation des résultats, nous pouvons constater que 70 % des enquêtés sont d'accord sur le fait d'établir une bonne politique au niveau du mix afin qu'une stratégie de concentration soit efficace. Par contre, 30 % ne sont pas tout à fait d'accord avec cette idée.

Ainsi s'achève cette section, nous pouvons de ce fait constater que les réponses données concernant la stratégie de concentration de chaque entreprise ne diffèrent pas trop les unes des autres. Les données obtenues à partir de cette section vont nous aider à répondre à notre problématique.

#### **Section 4      Calculs des coefficients de corrélation**

Cette section a pour but de déterminer les relations qui existent entre les variables explicatives et les variables à expliquer. Ainsi, nous pouvons déterminer l'importance de ces variables vis-à-vis de l'objectif de cette étude à savoir l'efficacité d'une stratégie de concentration qui se traduit par l'amélioration de la compétitivité et de la pérennité.

#### **I           Relation entre l'avantage concurrentiel et les facteurs d'efficacité d'une stratégie de concentration**

Nous allons présenter un tableau à double entrée (TDE) qui va mettre en relation le tableau n° 13 et le tableau n°21 pour examiner leurs corrélations. Ces deux tableaux mettent en exergue les liens entre la première hypothèse et la variable à expliquer.

**Tableau 22: Relation entre X1 et Y**

$X_i \backslash Y_j$	1	2	3	$n_i$
1	20	2		22
2	1	7		8
3				
$n_i$	21	9		30

Source : Enquête sur sphinx

Ces chiffres correspondent aux notes ou aux codes que nous avons attribués à chaque réponse, à savoir 1 : tout à fait, 2 : pas vraiment, 3 : pas du tout

Après calcul (à voir dans annexe) nous avons obtenu

$$r = 0,78$$

## II      Relation entre l'adaptation à l'environnement externe et les facteurs favorables à l'efficacité d'une stratégie de concentration

Cet autre tableau à double entrée concerne les relations entre les tableaux n° 17 et n°21 qui mettent en évidence la deuxième hypothèse et la variable à expliquer.

**Tableau 23: Relation entre X2 et Y**

$X_i \backslash Y_j$	1	2	3	$n_i$
1	20			20
2	1	9		10
3				
$n_i$	21	9		30

Source : enquête sur sphinx

De même que le TDE précédent, celui-ci montre la relation entre la variable à expliquer et la deuxième variable explicative.

Ainsi

$$r = 0,96$$

## **Conclusion partielle**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que cette enquête auprès de ces entreprises nous a permis d'obtenir les données primaires nécessaires à notre étude ; malgré que ce ne soit pas entièrement complet.

Cette recherche nous a permis de voir les raisons pour lesquelles nous avons choisi ses différentes rubriques pour former le questionnaire, en premier lieu il y a eu les rubriques sues l'avantage concurrentiel à partir des informations sur le marketing mix qui est le fondement de cette recherche. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est à partir des informations sur le mix que nous pouvons vérifier les hypothèses que nous avons avancées au tout début ; en second lieu les informations sur l'adaptation à l'environnement qui quant à elle vont nous permettre de savoir le rôle que ces éléments de l'environnement jouent au niveau des éléments du mix et enfin les informations relatives à la stratégie de concentration afin de déterminer les facultés de chacune de ces entreprises et de déterminer des problèmes potentiels.

Nous avons pu constater que ces entreprises ont quelques points communs, notamment du point de vue distribution et communication et on peut percevoir quelques différences du côté des produits et de la politique de prix.

Le prochain chapitre s'intitule discussion et recommandation, dans ce chapitre il y aura une analyse de ces résultats pour plus d'éclaircissement.

# Chapitre III

# DISCUSSIONS ET

# RECOMMANDATIONS

## **Chapitre III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Introduction partielle**

Ce chapitre, comme son nom l'indique sera axé sur les recommandations ou suggestions pour atteindre les résultats attendus que nous avons cités au tout début et qui rappelons le, sont tout d'abord le fait que les gérants des PME soient persuadés de l'importance de rassembler des efforts sur un segment précis, et ensuite de savoir s'adapter aux changements d'environnement tout en gardant cette stratégie de concentration.

Mais avant cela, nous allons entamer la discussion sur les données que nous avons pu récolter. L'analyse de ces résultats se fera à partir des méthodes mentionnées dans le premier chapitre. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les résultats obtenus, de les exploiter, et c'est seulement après que nous pourrons en tirer les recommandations. Mais le plus important c'est que cette section va nous permettre de comprendre les relations entre la problématique et les hypothèses. Il nous permettra également de voir l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus par l'enquête. C'est ce qui constituera le centre de cette recherche. Et c'est dans ce troisième et dernier chapitre que nous allons faire ressortir les idées essentielles à retenir.

Ainsi ce chapitre traitera dans sa première section les discussions et dans la seconde section des recommandations ou suggestions.

### **Section 1 Discussions**

Dans cette section, on va procéder à l'analyse des données obtenues par enquête auprès des entreprises. Par conséquent, nous pourrons interpréter les résultats obtenus. C'est également dans cette rubrique que nous allons utiliser la méthode d'analyse SWOT qui nous permettra d'exposer les forces et les faiblesses, mais aussi, les opportunités et menace de ces PME. Les discussions comporteront donc les sous- sections suivantes : premièrement l'analyse de la stratégie de concentration, deuxièmement l'analyse SWOT et pour en finir la vérification des hypothèses.

#### **I Analyse de la stratégie de concentration**

Cette analyse concerne les résultats obtenus sur la stratégie de concentration appliquée par ces petites et moyennes entreprises.

### I.1 Segment imprécis

Rappelons que la segmentation permet de diviser le marché en plusieurs secteurs ou segments, et cela selon des critères bien précis, cela peut se réaliser selon des critères socioculturels, des critères démographiques ou encore, comme dans notre cas, des critères géographiques qui sont liés aux lieux de vente. La segmentation est avantageuse parce qu'il s'avère difficile de satisfaire tout le marché. Ainsi l'entreprise peut adapter sa politique au niveau du mix pour satisfaire sa cible. La cible qui n'est autre que la clientèle à atteindre. D'après les renseignements, aucune de ces entreprises ne peut couvrir tout le marché. Par contre ces entreprises se concentrent sur un segment du marché qui est assez imprécis. En effet malgré le fait qu'elles choisissent une zone géographique dans laquelle ces entreprises sont implantées, le choix de la niche n'est pas vraiment précis, mais est souvent dû au hasard. La niche n'est pas totalement identifiable. Pourtant leurs concurrents sont présents presque dans toute l'île pour certains et dans plusieurs zones de la capitale pour d'autres. Donc il peut y avoir risque de saturation du marché et la niche peut devenir inaccessible pour les PME.

### I.2 Manque d'étude du marché

La focalisation sur un marché suppose une bonne connaissance du marché en question.

L'objectif d'une EDM est de permettre à l'entreprise de bien comprendre les habitudes d'achat des potentiels clients, pour mieux satisfaire leurs besoins et mieux choisir la niche sur laquelle l'entreprise peut s'implanter.

Selon les résultats, très peu ont effectué une analyse en profondeur du marché. Aucune étude au préalable n'a été faite et il n'y a pas vraiment de suivi de l'évolution de la niche.

Après ces réflexions sur la stratégie de concentration, nous allons voir ci-dessous l'analyse des résultats à partir de l'utilisation de la méthode SWOT.

## **II L'analyse SWOT**

L'analyse des résultats que nous avons faite précédemment contient déjà les idées essentielles sur le diagnostic interne et externe de ces PME. Mais pour plus de précision, cette sous-section va relever les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces afin que nous puissions suggérer des solutions.

### II.1 Analyse interne

L'analyse interne va nous permettre de déterminer les forces et les faiblesses de ces entreprises.

## II.1.1 Les Forces

Les forces de l'entreprise, concerne les éléments du mix en général, car comme nous l'avons précisé, le marketing mix est la mise en application de la stratégie de l'entreprise.

### *II.1.1.a Distinction au niveau des produits*

Nous pouvons dire que d'après les résultats la majorité des enquêtes affirment que leurs produits se différencient de ceux de leurs concurrents. Ce qui constitue un point fort pour l'entreprise. Le produit représente l'offre, ainsi, il doit se différencier de ceux des concurrents pour pouvoir assurer la compétitivité de l'entreprise. D'ailleurs la compétitivité se présente sous plusieurs formes : l'une d'elles est la compétitivité hors prix c'est-à-dire à partir des spécificités du produit.

### *II.1.1.b Prix abordable pour les cibles*

L'autre forme de compétitivité est la « compétitivité prix », qui consiste à offrir le prix le plus bas sur le marché. Une bonne politique de prix est un des moyens d'acquérir un avantage sur le marché en proposant un prix plus bas que ceux des concurrents. Cependant le prix de vente proposé par ces entreprises ne diffère pas trop de ceux des concurrents. Ces entreprises collaborent surtout avec les fournisseurs pour diminuer leurs coûts, car ils sont incapables d'effectuer une économie d'échelle à cause de leurs faibles capacités de production.

### *II.1.1.c Utilisation d'un circuit direct*

Si nous observons bien les renseignements provenant de l'enquête, nous pouvons constater que ces entreprises ont en général la même politique de distribution, tant sur le circuit, que sur le mode de distribution. Ces PME appliquent un mode de distribution exclusif, ce qui explique le nombre de clients restreints, mais également un circuit direct signifiant que la vente s'effectue sur le lieu de fabrication des produits, cela prouve une concentration sur un segment de marché. Les avantages de l'utilisation de ce circuit de distribution sont nombreux, surtout pour une stratégie de concentration : contact direct avec les clients, meilleur contrôle du circuit, meilleur feed-back des informations provenant des clients, évite de consacrer un budget pour les distributeurs.

### *II.1.1.d Intérêt face à l'environnement externe*

Et finalement, chaque entreprise s'intéresse aux changements de leurs environnements externes. Selon les informations reçues, nous pouvons constater que les personnes interrogées, approuvent cette idée. D'ailleurs certains ont déjà apporté des modifications à leurs offres en les améliorant, afin de satisfaire les clients.

## II.1.2 Les Faiblesses

### *II.1.2.a Gammes trop large*

Ces petites et moyennes entreprises proposent des gammes de produits presque identiques à ceux de leurs concurrents, mais ne se spécialisent pas vraiment sur un produit en particulier. Ainsi, elles offrent des gammes trop larges et doivent de ce fait gérer divers processus de productions. Or à l'opposé, leurs concurrents qui proposent des produits variés peuvent augmenter leurs volumes de productions, car ils sont avantagés par leur effectif.

### *II.1.2.b Problèmes de domination par le coût*

Pour ceux qui ont choisi le prix comme étant leurs atouts, nous pouvons aussi constater un blocage au niveau de la domination par le coût. Certes, ces entreprises offrent des prix ne s'éloignant pas de la concurrence, mais par contre il y a insuffisance de procédés mis en place pour diminuer le coût de production. Ainsi la prise en compte du coût en tant que critères de fixation de prix n'est pas suffisante.

### *II.1.2.c Manque d service après-vente*

La distribution a deux fonctions : la première est la distribution physique qui est le transport, l'assortiment, et le stockage, et la deuxième est la mise en place des services associés tels que l'installation, la maintenance, et parfois l'échange si il y a garanti. Si nous observons les résultats, très peu propose le service après-vente, qui est pourtant important pour attirer davantage de clients, et cela pourrait être un atout pour ces PME.

### *II.1.2.d Négligence de la communication*

Quant à la communication, elle a plusieurs rôles, elle permet de faire connaître les produits ou l'entreprise, d'informer le client de l'existence du produit ou sinon de la lui rappeler, de faire connaître les caractéristiques de l'entreprise et de son produit, ainsi que de mettre en évidence les avantages. La communication est un élément important pour une stratégie de niche, car c'est à partir de la communication que les PME peuvent se créer une réputation.

Pourtant selon les résultats obtenus nous pouvons dire qu'elle est un peu négligée. En effet seules dix-huit personnes parmi les trente enquêtes affirment mettre en place une politique de communication, qui est la communication hors médias. Certaines ont choisi la participation à des évènements, par exemple les foires, salon, c'est un bon moyen pour se faire connaître, malheureusement l'effet est temporaires.

### *II.1.2.e Manque d'investissement*

D'après les informations reçues, ces entreprises n'investissent pas trop dans la recherche et le développement. Certes, elles améliorent leurs offres, mais il y a quand même un manque d'investissement, que ce soit en terme d'innovation innovation' investissement de nouveaux matériaux ou encore de formation. Manifestement, les résultats indiquent que 50 % investissent dans la recherche et le développement. Ceci peut s'expliquer que cela nécessite des ressources que ce soit financière ou humaines, or une PME est une entreprise dont l'effectif est réduit. En effet le manque de ressources nécessaires constitue un vrai handicap pour ces petites et moyennes entreprises.

L'investissement dans la recherche et le développement constitue un atout pour pouvoir améliorer l'offre. 43,3 % disent avoir déjà modifié leurs offres que ce soit pour des raisons économiques ou technologiques. Selon la situation économique, il peut y avoir un changement de prix des matières premières, coûts de la main-d'œuvre ou encore des changements au niveau du pouvoir d'achat des clients. Aussi, les gérants de ces PME doivent-ils prendre en compte ce facteur afin d'éviter les pertes et d'anticiper les conséquences de ces changements pour mieux y faire face.

Quant à la technologie, elle évolue incessamment, il y a toujours des découvertes sur de nouveau produits ou encore des nouveaux procédés de fabrication avec de nouvelles machines davantage plus performantes, qui assureront tant la rapidité dans le travail que la précision. Avoir les bons outils est un atout essentiel pour une entreprise industrielle.

Ainsi s'achève l'analyse interne, et nous allons maintenant passer à l'analyse externe.

## **II.2 Analyse externe**

Cette rubrique va examiner l'aspect externe de ces petites et moyennes entreprises afin de dégager les opportunités et les menaces.

### **II.2.1 Les opportunités**

#### *II.2.1.a Possibilité de travaillé avec d'autres collaborateurs*

Certaines font appel à des aides extérieures à l'entreprise pour pouvoir offrir des produits de qualité grâce aux échanges d'informations ou de compétence avec l'extérieur.

#### *II.2.1.b Possibilité de devenir spécialiste dans son domaine*

Certaines de ces entreprises ayant beaucoup d'années d'expérience, connaissent bien le secteur dans lequel elles se trouvent. Ainsi, elles peuvent se spécialiser sur un produit en

particulier. Cela facilite le processus de production et permettra à l'entreprise de mieux maîtriser son marché et également de mieux se focaliser sur des clients précis.

### II.2.2 Les Menaces

#### II.2.2.a *Les concurrents*

Pour résumer, ce sont surtout les concurrents et les imprévus au niveau de la macro environnement qui constituent une menace pour ces PME. Les concurrents sont nombreux et parfois composés de grandes entreprises expérimentées.

En effet, si nous jetons un coup d'œil aux produits concurrents nous pouvons constater qu'il y en a beaucoup qui ont une bonne notoriété. Cela ne peut être dû qu'aux produits de qualité, car les produits de gamme moyenne peuvent être insuffisants pour rivaliser avec ces concurrents.

À part les concurrents qui se trouvent dans le même secteur, ces entreprises sont aussi menacées par les produits importés de l'extérieur et qui sont vendus par de grands distributeurs.

Étant donné que l'environnement externe est en perpétuel changement, il s'avère difficile pour l'entreprise de prévoir ces changements en vue de les surmonter.

Ces analyses des forces et des faiblesses, ainsi que des opportunités et des menaces s'arrêtent là, nous allons désormais entamer avec une nouvelle rubrique qui est la vérification des hypothèses.

## III Vérifications des hypothèses

Avant de commencer les vérifications, nous allons d'abord examiner les relations qui existent entre les variables.

### III.1 Relation entre les variables

Rappelons qu'il y existe deux sortes de variable. La première est de type explicatif et la seconde, la variable à expliquer. Nous allons donc de comprendre les relations qu'il y a entre ces variables. La variable à expliquer ici est l'efficacité d'une stratégie de concentration, et nous avons énoncé la première variable explicative que c'est grâce à l'existence de l'avantage concurrentiel que les PME pourront mieux se positionner sur le marché et améliorer leurs compétitivités sur une niche. D'après le tableau croisé de ces deux variables, nous pouvons constater que vingt personnes parmi les interrogés soit 66,6 % des enquêtés, sont tout à fait d'accord sur cette idée. Nous pouvons en déduire que la première variable explicative influe sur la variable à expliquer.

L'autre facteur déterminant de l'efficacité de la stratégie de concentration est basé sur l'adaptation du mix à l'environnement externe. Le but est ici de mieux fidéliser les clients afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Le tableau croisé de ces deux variables montre que la majorité aussi est également d'accord sur les liens qui existent entre ces deux variables. Le pourcentage est d'ailleurs le même que celui du premier tableau croisé qui est de 66,6 %.

### III.2 Vérification des hypothèses

C'est le résultat obtenu partir du calcul du coefficient de corrélation qui va nous permettre de confirmer ou d'inflimer les hypothèses avancées. Notons que c'est à partir du logiciel sphinx que nous avons pu calculer ces coefficients.

Le premier coefficient de corrélation concerne les relations entre l'efficacité d'une stratégie de concentration et l'avantage concurrentiel. D'après le résultat  $r = 0,78$ , ce qui signifie que la dépendance est significative et que l'avantage concurrentiel explique les 57 % de la variance de l'efficacité de la stratégie.

De ce fait, nous pouvons confirmer que « l'avantage concurrentiel est un élément primordial pour améliorer la compétitivité des PME »

Le second coefficient de corrélation concerne l'efficacité de la stratégie de concentration et l'adaptation du mix à l'évolution de l'environnement externe. D'après le coefficient de corrélation égal à 0,96, nous pouvons dire qu'il y a une forte corrélation entre ces variables. L'adaptation à l'environnement externe constitue 85 % de la variance de l'efficacité de la stratégie.

Ainsi, nous pouvons en déduire également que « l'adaptation à l'environnement externe contribue à la pérennité des PME ».

$$Y = 0,78X_1 + 0,96X_2$$

La vérification des hypothèses étant achevée, nous pouvons affirmer qu'en général les hypothèses ont été confirmées. Et nous allons ainsi passer aux vérifications des objectifs.

Ainsi se termine cette section sur les discussions. Pour résumer; nous pouvons dire que la stratégie de concentration est appropriée à la situation des entreprises enquêtées. En effet, en observant bien les résultats, nous pouvons constater que ces entreprises n'ont accès qu'à un marché restreint. Malheureusement la mise en place de la stratégie de concentration comporte quelques lacunes, nous pouvons le constater sur l'analyse SWOT. La prochaine section va donc y remédier en émettant quelques suggestions.

## Section 2 Recommandation

Une fois la discussion terminée, nous allons proposer des solutions qui pourront aider les entreprises dans l'efficacité d'une stratégie de concentration. Ces recommandations sont établies à partir de discussions, plus précisément, à partir de l'analyse SWOT qui montre les points forts et les points faibles, ainsi que les opportunités et les menaces qui ont été effectuées précédemment. Cette section va donc avancer en première sous-section les mesures d'accompagnement pour les points positifs, et en seconde sous-section les mesures d'atténuation pour les points négatifs.

### I Suggestion pour la stratégie de concentration

#### I.1 Segmenter le marché

Tout d'abord, il faut commencer par la segmentation, pour identifier la niche, il faut passer par la phase de segmentation. « La segmentation est un découpage du marché en sous-ensemble de consommateurs ayant des caractéristiques communes susceptibles d'expliquer des différences de comportement, des sous-groupes homogènes ainsi constitués, appelés segment de marché<sup>14</sup>... » La segmentation se fait en plusieurs démarches à savoir :

- Le choix des critères de segmentation
- l'étude de chaque segment de marché
- Le ciblage ou la sélection d'un ou plusieurs segments.
- la définition de la stratégie marketing pour le segment.

Ensuite, nous allons effectuer une analyse sur l'attractivité du segment, qui permet de connaître les caractéristiques du segment, sa croissance, et de repérer celui qui est le plus avantageux pour l'entreprise. Avant de sélectionner un marché, il faudrait donc analyser les critères de l'attractivité (méthode des atouts et attraits)<sup>15</sup> qui sont la croissance du marché, la valeur ajoutée que l'entreprise peut générer, le droit d'entrée marketing, la taille du marché, ceux sont les critères du point de vue quantitatif, les critères qualitatifs sont le bénéfice du consommateur, le rapport de force entre les fournisseurs et les clients, la contribution marginale, la capacité d'innovation de l'entreprise, sa capacité de commercialisation, et finalement sa capacité de production. Et c'est seulement après l'analyse du segment choisi

---

<sup>14</sup> Source : CHIROUZE Y, le marketing stratégique

<sup>15</sup> Source : Marketing stratégique 3ème année

que l'entreprise devrait déterminer la politique de distribution, c'est-à-dire en fonction des caractéristiques de la niche choisie.

Le choix de la politique de distribution et de ventes peut déterminer également l'image que les clients se font de l'entreprise et de son produit. En effet, les produits accessibles pour tous sont des produits considérés comme \*Un produit banal, c'est-à-dire un produit dont le coût de revient est faible, dont la fréquence d'achat est élevée et dont l'achat est souvent automatique ou semi-automatique. Par exemple les produits alimentaires. Et donc, qui peuvent être disponibles sur plusieurs points de vente différents.

\* les produits anomal d'un autre côté sont des produits dont le coût de revient est élevé, dont la fréquence d'achat est relativement faible, et dont l'achat est souvent réfléchi. Par exemple les meubles. Et donc, sont vendus dans des points de vente spécifiques.

Selon Paul Miller<sup>16</sup> il y a trois principes pour franchir l'étape de focalisation, la première étant la vision de son marché par segmentation, mais aussi par analyse de filière qui permet de savoir à quel niveau il faut rentrer sur le marché et enfin le diagnostic qui permet d'éliminer les segments inaccessibles. La seconde étape est la rapidité d'action, qui peut s'expliquer par la première loi du marketing<sup>4</sup> qui est la loi du premier occupant plutôt que le meilleur, être le premier sur le marché, pour être le premier auprès des consommateurs. Ainsi avec une politique de distribution adéquate l'entreprise pourra facilement cibler ses clients.

### I.2 Effectuer une étude de marché

Les étapes d'une étude de marché sont les suivants :

Tout d'abord, il faut déterminer les objectifs de l'étude, par exemple l'habitude d'achat des futurs clients, ensuite il faut mettre en place les matériaux nécessaires pour l'étude, établir un plan d'élaboration de l'étude, récolter les informations auprès de la population à étudier et analyser les résultats.

## **II Suggestion pour les PME en général**

Ce sont des propositions de solution pour aider ces petites et moyennes entreprises selon l'analyse des résultats obtenus.

### II-1 : Mesures d'atténuation

---

<sup>16</sup> Source : MILLER .P, 1997, Stratégie et Marketing de l'innovation technologique

Les mesures d'atténuation sont consacrées aux points négatifs de l'entreprise afin de les renforcer.

### II.1.1 Délimiter la gamme de produits

Offrir une gamme limitée n'est pas un problème, au contraire ce processus est favorable pour mieux cibler la clientèle. D'autant plus que cela facilitera la production, ce qui est bien pour une petite entreprise qui ne dispose pas de moyens pour produire divers produits en grande quantité. La limitation de la gamme peut amener les entreprises à se spécialiser dans un produit donné et ainsi se créer une notoriété sur son marché. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'entreprise sera reconnue pour cette activité, car c'est la seule qu'elle entreprend,, contrairement aux entreprises qui diversifient leurs produits et peuvent entraîner une confusion dans l'esprit du consommateur. La spécialisation pour une gamme de produits en particulier est d'ailleurs un des moyens pour effectuer une stratégie de concentration. Pour ce fait l'entreprise doit choisir le produit qui lui procure plus d'avantages du point de vue rentabilité.

### II.1.2 Améliorer la domination par le coût

Pour ceux qui choisissent de se concentrer en optant pour la domination par le coût en tant qu'avantage concurrentiel, ils devront mettre en place un moyen pour pouvoir diminuer leurs coûts de production. Étant donné que ce sont des PME, elles sont limitées par leurs effectifs et leurs productions peuvent être également limitées. Ainsi, il leur est impossible d'opter pour une économie d'échelle. Par contre, il existe un autre moyen de diminuer ses coûts, comme le choix d'un meilleur fournisseur qui offre un bon rapport qualité/prix, ou améliorer ses rapports avec le fournisseur. De ce fait, l'entreprise pourra obtenir quelques avantages. L'utilisation d'un appareil de production plus moderne facilitera aussi la production pour avoir un gain de temps.

Il faut également revoir les critères de fixation de prix. Le coût ne suffit plus pour attribuer un prix à un produit. Le coût est considéré comme étant le prix de vente comptable, s'avère insuffisant. Il y a d'autres critères à savoir le prix sur le marché, qui est le prix du produit de l'entreprise que l'on retrouve sur le marché, le prix psychologique que nous avons observé précédemment, et le prix promotionnel qui est un prix que l'on attribue lors des promotions de vente, ou encore le prix de péréquation. Mais cela ne s'applique pas dans notre cas. Ces autres critères constituent le prix de vente marketing.

On peut résumer de la manière suivante ce qu'il faut retenir en termes de prix : si le prix de vente est faible, cela signifie qu'il y a une forte demande qui est aussi égale à un fort

volume de fabrication. D'un autre côté si le prix de vente est élevé la demande est faible, et par conséquent, le volume fabriqué est aussi moindre.

### II.1.3 Améliorer la politique de distribution

Mettre en place un service après-vente pour améliorer l'offre de ces PME. Par exemple élaborer des services d'installation des meubles si cela est nécessaire et aidez les clients lors du transport des marchandises.

### II.1.4 Mettre en place une bonne politique de communication

Tous les éléments du mix sont importants. La communication est un élément à ne pas oublier, surtout pour une stratégie de concentration. Étant donné que le marché est de taille restreinte, il est important de faire connaître les atouts de l'entreprise par la communication. Le choix du mode de communication dépend de la cible que l'entreprise veut atteindre.

La communication a une influence sur le consommateur : il y a des clients qui achètent selon les « dires » des autres donc qui suivent le phénomène BAO (bouche à oreille). Il y en a d'autres qui préfèrent tester eux même le produit. D'un autre côté, les événements tels que les salons ou foires attirent en majorité des personnes intéressées par les nouveautés, contrairement aux personnes qui déterminent la valeur d'un produit par son usage, son indispensabilité et donc préfère les échantillons, tests, il y en a qui n'achètent qu'à partir de conseil des prescripteurs, pour ceux-ci il faut trouver un moyen de convaincre ces derniers.

À chaque type de client sa communication. Il est inutile d'opter pour plusieurs types de communication, il faut juste savoir choisir celui qui s'adaptera le mieux à la caractéristique de la niche choisie.

Selon la cinquième loi en marketing<sup>17</sup>, « c'est en rétrécissant la cible que l'on peut s'insinuer dans les esprits. Lorsqu'elle se réduit à un seul mot ou à un seul concept, tels les rayons lumineux convergents en un point à travers la loupe, toute l'énergie du message se trouve concentrée en ce point et il passe », C'est le principe de la convergence. Cela veut dire qu'il faut réunir ces efforts pour atteindre la cible voulue. Cette loi est valable pour la politique de communication. En effet il faut une communication concentrée uniquement sur la cible.

En plus des participations à des événements et le recours à l'internet, ces entreprises (surtout celles qui n'ont pas mis en place une politique de communication) devraient peut être penser à d'autres modes de communication, toujours en accentuant la communication personnelle, par exemple les publications telles les brochures, catalogue ou autres, que les

clients cibles peuvent s'approprier sur les lieux de vente pour en savoir plus sur les produits que l'entreprise offre.

Rappelons que l'élaboration d'une action de communication se fait par plusieurs étapes : tout d'abord, il faut déterminer le type de récepteur, c'est-à-dire les personnes ciblées, cela peut être les consommateurs directement, ou encore les distributeurs ou bien les prescripteurs. Cela peut aussi être des clients potentiels. La deuxième étape consiste à déterminer l'objectif de la communication qui peut être le fait de faire connaître le produit ou encore faire connaître l'entreprise c'est-à-dire une communication institutionnelle. Après cette étape vient l'élaboration du message (surtout pour les publicités), qui doit définir le contenu du message (promesse, axe, arguments, sa structure). Ensuite, il faut déterminer les supports et les moyens de diffusion que va utiliser l'entreprise pour transmettre le message. Cela peut être les médias ou encore les évènements, les panneaux... pour les communications hors-média

#### II.1.5 Trouver un moyen pour financer les investissements de l'entreprise.

Faire appel à de collaborateurs ou à la banque.

#### II.1.6 Mieux s'adapter à l'environnement externe

L'environnement, comme nous le savions, est un élément incontrôlable pour l'entreprise. Ainsi la meilleure façon d'y faire face est de l'anticiper, comme nous l'avons dit dans notre hypothèse.

Tout d'abord, pour le produit, l'offre devrait varier avec le temps, que ce soit pour les processus de fabrication ou encore le design. En effet, le design fait vendre. D'un autre côté, il y a le phénomène de mode qui influe beaucoup les consommateurs dans le choix de leurs produits et suit souvent une tendance selon la période, de même l'emballage, améliorer son produits. L'important c'est d'attirer l'attention des clients pour qu'ils puissent continuer à consommer les produits. Selon Octave Gélinier<sup>18</sup> « ... on n'est jamais tranquille, surtout dans l'économie moderne, il y a toujours du nouveau et de l'imprévu, et pour survivre il faut savoir changer... ». Ainsi, le changement permet de survivre au niveau de la niche, il faut suivre l'évolution technologique et de la tendance, car les clients sont sensibles à cela.

Pour le prix, il faut s'adapter aux changements du point de vue économique, mais aussi au niveau du pouvoir d'achat des clients cibles, et offrir un produit avec le prix adéquat, afin de fidéliser les clients.

La distribution n'est pas très touchée par cette évolution. Il faudra juste que l'entreprise actualise sa politique de distribution en ne perdant pas de vue sa clientèle cible, et

harmonise toujours sa politique de distribution par rapport à ses objectifs.

La politique communication se développe petit à petit avec l'évolution de la technologie. Ainsi les entreprises devraient analyser ses méthodes et voir laquelle est la plus appropriée pour elle, mais toujours en prenant en compte les caractéristiques de la niche.

Et ceci suivant la technologie, mais c'est valable également en politique, économique, ou autre. L'essentiel, c'est de s'informer.

D'après Octave Gélinier<sup>17</sup> « ... *on ne survit pas sans accroître le domaine des compétences que l'on maîtrise, à savoir la productivité, la performance, la qualité, la flexibilité* ». Ainsi, l'entreprise doit toujours se concentrer sur ce qu'elle sait faire le mieux et essayer de toujours améliorer sa particularité pour qu'elle puisse devenir spécialiste dans son domaine.

La flexibilité est définie comme étant l'aptitude à s'adapter facilement, et pour cela l'entreprise doit se servir de toutes ses ressources pour y arriver.

Par exemple pour améliorer sa production, les ouvriers doivent avoir les compétences requises et s'adapter aux nouveaux processus de fabrication, de même, les outils doivent être soit renouvelés soit bien entretenus. La pérennité de l'entreprise devrait rimer avec la pérennité de ces ressources matérielles.

Chaque entreprise doit exploiter ses potentiels pour pouvoir convaincre les clients d'acheter leurs produits, plutôt que ceux de leurs concurrents

En conclusion, ces recommandations sont des propositions de solution basée sur les opinions de certains auteurs, mais aussi sur l'analyse des données que nous avons récoltées auprès des entreprises. Ces suggestions ne sont que des conseils que nous proposons pour permettre aux PME de s'épanouir grâce à une stratégie de concentration dite aussi de « niche ». Néanmoins, chaque entreprise est différente, chacune a sa propre caractéristique, et devra donc adapter ces conseils aux situations réelles pour améliorer à la fois leur compétitivité et leur pérennité.

---

<sup>17</sup> Source : GELINIER Octave, Morale de la compétitivité

## Conclusion partielle

Pour conclure ce dernier chapitre sur les discussions et les recommandations, citons en bref ce que nous avons noté.

Tout d'abord du côté des discussions, cet outil a permis d'étudier les résultats obtenus et de démontrer la véracité des hypothèses, à savoir l'acquisition d'avantage concurrentiel au sein de la niche que ces PME ont choisie et la deuxième hypothèse qui concerne l'adaptation à la macro environnement pour assurer l'efficacité d'une stratégie de concentration, dans le but de leur assurer leur compétitivité et leurs pérennités.

Mais ces discussions nous ont également permis de mettre en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que ces entreprises doivent gérer au quotidien.

Ces points positifs et points négatifs reflètent en général de l'aspect interne de ces entreprises sur le plan politique au niveau des éléments du mix. Les lacunes se trouvent surtout au niveau de la politique de communications, d'un autre côté les autres éléments manquent juste de quelques précisions. Mais nous nous sommes également penchés sur la manière dont ces enquêtes perçoivent l'environnement externe de l'entreprise et l'impact de ce dernier sur le développement de ces PME.

## CONCLUSION

Ainsi s'achève cet ouvrage. Mais avant de terminer, rappelons les idées essentielles. Tout d'abord, nous avons commencé notre étude en recherchant des informations qui pourraient nous aider concernant le thème que ce soient dans les ouvrages ou sur des sites internet, notamment pour les mots-clés.

Ensuite, nous avons déterminé les objectifs et les résultats attendus de cette étude ainsi que les hypothèses de réalisation de ces objectifs. Après, il y a eu évidemment les descentes sur le terrain pour récolter les données, et enfin nous avons analysé ces informations pour pouvoir vérifier les hypothèses et donner notre conclusion. C'est le récapitulatif du déroulement de l'étude en général.

Rappelons une dernière fois le thème qui est « La stratégie de concentration dans la recherche de compétitivité et de pérennité par le biais du marketing mix. Cas des PME »

Pour le premier chapitre, en plus des matérielles et méthodes utilisées qui sont à titre de rappel les données secondaires pour l'étude documentaire, nous avons utilisé le questionnaire pour les données primaires sur le terrain. En outre, Le logiciel sphinx nous a été d'une grande aide pour le traitement des résultats et l'analyse SWOT pour la décortication des informations reçues. Ce logiciel nous a également donné les informations de base concernant la stratégie de concentration ou stratégie de niche de M.PORTER. En général il faut savoir les avantages que peut apporter cette stratégie pour les petites et moyennes entreprises, les caractéristiques que peut avoir cette stratégie ont été également vues dans ce chapitre, ainsi que les risques que peut comporter son application. D'autre part, cet ouvrage insiste sur l'importance de l'application de la stratégie de concentration qui se fait au niveau des éléments du marketing mix adéquat et qui correspond bien à cette stratégie de niche. Par conséquent, ce mémoire, met en avant la nécessité de la mise en place de cette stratégie et démontre son efficacité. Mais nous n'avions pas pu espérer obtenir des résultats satisfaisants sans les matériels et méthodes. C'est pourquoi cet ouvrage a fourni quelques explications à ce sujet.

N'oublions pas que le désir de chaque gérant est de voir son entreprise prospérer le plus longtemps possible, et la diversification des activités est souvent une des alternatives à laquelle ces dirigeants pensent. Pourtant, il n'est pas toujours nécessaire d'en arriver jusque-là pour améliorer la compétitivité et assurer la pérennité des entreprises qui constituent d'ailleurs le sujet de cette étude.

Le prochain chapitre qui suit est concerné les résultats. Un chapitre qui se trouve être la base de cette étude, et qui contient les réponses au questionnaire, ainsi que le calcul des coefficients de corrélation effectué par le logiciel Sphinx. Ces coefficients ont permis de mettre en évidence les relations entre les hypothèses proposées et l'objectif de l'étude. Cet ouvrage renforce ainsi l'idée que la descente sur terrain s'avère une source d'information utile et pertinente.

Les résultats ont montré qu'en général ces PME se trouvent dans des situations similaires. Elles rencontrent parfois des problèmes pour faire face à leurs concurrents. Citons par exemple des fabricants de meubles qui doivent trouver un moyen de rendre leurs produits plus attractifs, qui subissent la concurrence féroce des grandes entreprises dans ce domaine et de leurs multitudes points de ventes. Tant de raisons qui menacent leurs prospérités. Mais aussi des problèmes pour satisfaire entièrement leurs clients.

Mais malgré cela ces PME ont du potentiel avec la relation de proximité qu'elle crée avec leurs clients grâce à leurs implantations qui constitue un atout pour elles. Survivre au sein de son marché est une lutte où chaque entreprise doit essayer d'améliorer ses acquis. Mais encore faut-il pour celles-ci avoir des acquis et des ressources. Chacune de ces entreprises essaie de faire de leur mieux grâce aux moyens dont elle dispose à savoir des moyens financiers, matériels et humains afin, de se développer, malgré quelques lacunes.

Pour en finir avec le chapitre sur les discussions et suggestions, nous pouvons voir les diagnostics sur les situations internes et externes des PME enquêtées, un diagnostic qui a permis d'étudier et d'interpréter ces situations. Une analyse qui nous a révélé les caractéristiques de la stratégie qu'utilisent ces entreprises, ainsi que la manière dont se présente cette stratégie du point de vue opérationnel. En observant les résultats, nous avons pu constater que la stratégie de concentration qu'appliquent ces entreprises n'est pas vraiment satisfaisante. Même si elles se concentrent sur un secteur du marché, leurs politiques au niveau du mix ne sont pas entièrement cohérentes avec leur situation. Par ailleurs, une analyse sur les résultats concernant la vérification des hypothèses a été faite dans ce chapitre.

Du côté des suggestions, les propositions sont visibles dans la partie recommandations. Notons toutefois que ces recommandations ne garantissent pas la réussite de ces PME, mais pourront plutôt les aider à s'améliorer. C'est à dire tout d'abord avoir une vision du marché, choisir celui qui correspond le mieux aux ressources et à l'objectif de l'entreprise, et enfin mettre en place une stratégie à long terme pour assurer son développement.

Dans ce chapitre, nous avons également relié les informations reçues à partir de l'enquête auprès des entreprises, avec les données théoriques de certains auteurs pour appuyer nos dires afin de mieux orienter ces petites et moyennes entreprises.

Pour répondre à la question : comment une stratégie de concentration peut-elle assurer la compétitivité et la pérennité d'une PME par le biais du marketing mix ? Nous allons d'abord rappeler les objectifs spécifiques, qui sont : l'amélioration de la part de marché qu'occupe l'entreprise sur son segment afin d'être compétitive selon les besoins de la clientèle cible. Le second objectif spécifique est de fidéliser les clients. Ensuite, voyons un par un les mots clés qui composent cette problématique.

Tout d'abord lorsque l'on parle de compétitivité, il faut un plan bien élaboré avant même la création des produits ,ensuite faire une étude de marché pour savoir quels sont les besoins des potentiels clients et sur quel secteur s'engager pour mieux concentrer ses efforts. Une PME ne peut attaquer plusieurs segments à la fois. Les actions risqueraient d'être mal réparties, et d'autres activités vont être fructueuses pendant que d'autres seraient mal gérées, délaissées sinon engendreront une charge supplémentaire pour l'entreprise. Ce qui pourrait l'empêcher d'être compétitive. La variation des activités pourrait être bénéfique dans certains cas à condition que l'entreprise ait assez d'expériences et dispose des savoirs faire nécessaires. Donc, il faut avant tout savoir comment l'entreprise peut satisfaire les besoins du secteur choisi. Mais en plus, comment peut-elle mieux satisfaire ces besoins par rapport aux concurrents ? Or la stratégie de concentration, que l'on appelle aussi « stratégie de niche » présente une caractéristique qui est d'essayer de se distinguer sur la niche choisie.

Selon les résultats, l'acquisition d'un bon avantage concurrentiel permet à l'entreprise de mieux rivaliser avec ses concurrents à condition que cet avantage soit difficile à imiter et bien maîtrisé par l'entreprise. Un atout que ces PME peuvent exploiter pour attirer la clientèle.

Ainsi, cette distinction sera l'avantage pour l'entreprise, et sera son avantage concurrentiel. En se concentrant sur un segment, l'entreprise pourra mieux contrôler ses activités, son développement et peut-être même devenir la meilleure dans son domaine. C'est cela être compétitif. L'acquisition d'un avantage concurrentiel est la première hypothèse que nous avons vérifiée et qui est confirmée selon l'analyse des résultats

La pérennité quant à elle, dépend de la fidélisation des clients dans le secteur choisi. En choisissant un secteur, l'entreprise choisit également un type de client précis. Et si les clients apprécient le produit de l'entreprise, ils deviendront des clients fidèles. Et si les clients veulent le produit, l'entreprise pourra continuer à produire. Par contre, si les clients n'aiment pas le produit qui leur est proposés, l'entreprise sera condamnée à arrêter sa production et à

trouver d'autres produits plus appréciés, sinon de changer d'activité. Ainsi, il est important que l'entreprise s'adapte aux besoins de ses clients pour la réussite de sa stratégie.

L'autre hypothèse est donc l'adaptation à l'environnement externe, qui a été également confirmée. Une adaptation qui nécessite de l'investissement, mais qui est bénéfique pour le développement des petites et moyennes entreprises.

La stratégie de concentration admet qu'il peut y avoir des difficultés dans sa réalisation surtout au niveau de la segmentation. Le choix ou la détermination des critères est assez difficile, et ce segment peut évoluer petit à petit avec le temps, et peut-être même disparaître. C'est pourquoi nous avons insisté sur l'adaptation aux changements d'environnement pas seulement pour la fidélisation, mais aussi pour renouveler l'offre sur le même segment selon l'évolution de leurs besoins.

Comme le thème l'indique, l'application de cette stratégie se fait au niveau du marketing mix qui est aussi appelé les quatre « p ». Nous avons examiné ces éléments du mix lors de notre étude, c'est-à-dire les politiques utilisées pour chaque élément, mais aussi leurs importances aux yeux de chaque enquêté. Le marketing est important pour toute entreprise. C'est la fonction qui rapproche le plus l'entreprise de ses clients ou potentiels clients. Pourtant sans ces clients l'entreprise n'aurait aucune raison de produire. Le marketing mix permet la mise en application de la stratégie, connu également sous le nom de marketing opérationnel.

Les objectifs spécifiques ont été aussi vérifiés. D'après les personnes enquêtées un avantage concurrentiel améliore l'image que les consommateurs ont de l'entreprise et que le suivi de l'évolution de l'environnement contribue à la fidélisation des clients dont les besoins évoluent également.

De nos jours, ces éléments du marketing mix ne sont plus limités au nombre de quatre. En effet, des chercheurs ont estimé qu'avec l'évolution du marketing, il serait nécessaire d'ajouter des éléments pour perfectionner le rôle important du marketing mix qui est la réalisation du point de vue opérationnel de la stratégie déjà choisie. Donc, il existe maintenant sept « P » appelés aussi heptagone du marketing total : les quatre premiers éléments restent les mêmes. Ils sont par contre accompagnés d'un cinquième élément, la politique de financement. Puis viennent la politique de relation publique, et enfin, la politique de Lobbying. D'autres chercheurs formuleront ces trois « p » supplémentaires comme suit : la variable Physical Evidence concerne tout ce qui met en valeur la marque. Par exemple, le design ou l'aménagement particulier des points de vente. Le Process design regroupe tous les processus qui ambitionnent l'amélioration de la valeur du produit en le différenciant spécifiquement par rapport aux concurrents. Enfin, la dernière variable de ce modèle est « le Participant », c'est-à-dire la participation du client dans le processus d'achat. Cela touche de nombreux points tels que, le développement de zones particulières pour la vente d'un produit. L'ajout de nouvelles variables permet donc une analyse plus approfondie des attentes des consommateurs. Dans d'autres sources de documentation, les deux « P » en plus sont les suivants :

- P pour packaging (« emballage ») lorsque celui-ci est considéré comme une composante majeure du produit.
- P pour personnel, dans la mesure où la mobilisation des ressources humaines est souvent un facteur clé du succès, entre autres, au niveau du service après-vente.

Aujourd'hui, on voit également apparaître le « Modèle des cinq “C” » soit une autre segmentation proposée afin de réussir l'analyse la plus exhaustive possible :

- La société (company) : Gamme de produits - Image au sein du marché - la Technologie - la culture de l'entreprise - les objectifs.
- Les clients (customers) : la taille du marché et sa croissance – segments du marché - les sources d'information sur le client - facteurs saisonniers - processus d'achat (par impulsion ou par prudence).
- Les concurrents (competitors) : direct, indirect - parts de marché – les forces et les faiblesses des concurrents.
- Les collaborateurs (collaborators) : distributeurs - fournisseurs - détaillants, etc.
- Le contexte (context) : facteurs de macro environnement. Ainsi, il faut dorénavant prendre en compte ces nouveaux éléments pour plus d'efficacité dans la stratégie.

Tout cela pour dire que le marketing évolue, sans pour autant changer son rôle et son importance au sein d'une entreprise. Les dirigeants de chaque PME ne devraient pas se contenter de ce qu'ils ont sous leurs yeux, mais toujours essayer d'évoluer, d'acquérir un maximum d'information concernant son marché, pour pouvoir s'y adapter.

D'une manière générale, les études menées auprès des entreprises, de leurs environnements, leurs politiques au niveau du mix ont contribué à donner une réponse qui pourrait aider les PME à être compétitive et pérenne à partir de la stratégie de concentration par l'intermédiaire du marketing mix.

Cette étude a donc permis de mettre en évidence le rôle que jouent ces deux hypothèses dans l'efficacité d'une stratégie de concentration.

Les PME devront donc revoir l'intégration du marketing au sein de leur entreprise pour leur assurer de meilleurs résultats.

Étant donné que les éléments du mix évoluent, les questions qui se posent à présent sont : Est-ce-que ces nouveaux éléments représentent une menace pour ces petites et moyennes entreprises ou plutôt d'autres atouts ? Et comment ces nouveaux éléments pourront-ils, à leur tour contribué aux développements de ces entreprises ?

## BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages consultés :

- RIES. A et TROUT. J, (1994), Les 22 lois du marketing, édition Dunod, 175p
- AUDIGIER G, (1997), Les Études Marketing, édition Dunod, 135p
- GELINIER O, (1982), Morale de la compétitivité, édition Homme & Technique
- KOTLER & DUBOIS, Marketing- Management, 10e édition par Publi-union, 790p
- MILLER. P, (1997), Stratégie et Marketing de l'innovation technologique, édition Dunod, 212p
- MARNIESSE. S et FILIPIAK.E, (Novembre 2003), Compétitivité et mise à niveau, édité par Agence Française de développement), 191p
- CHIROUZE. Y, (1995), Le marketing stratégique,), 217p

Cours Pédagogique

Cours de « Marketing approfondi », 4e année, université d'Antananarivo, Année universitaire 2012 /2013

Cours de « Marketing stratégique », 3<sup>e</sup> année, université d'Antananarivo, Année universitaire 2011 /2012

Cours de « Méthodologie », 4e année, université d'Antananarivo, Année universitaire 2012 /2013

Cours de « Pratique et Technique de Management » 4e année, université d'Antananarivo, Année universitaire 2012 /2013

Cours de « Statistique » 1ère année, université d'Antananarivo, Année universitaire 2009 /2010

Webographie

Pérennité de l'entreprise, [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr) consulté en février 2014

Analyse SWOT, [www.succes-marketing.com](http://www.succes-marketing.com) consulté en février 2014

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe I : Questionnaire

Annexes II : Récapitulatif des Résultats

Annexe III Détails des calculs

## Annexe I : Questionnaire

### QUESTIONS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

1) Y-a t-il quelques particularités qui vous distinguent de vos concurrents ?

Oui

Non

2) Concernant les produits, comment est la qualité de vos produits ?

Haut de gamme

Moyen gamme

Bas de gamme

3) Quels critères prenez-vous en compte pour fixer votre prix ?

Coûts

Prix sur le marché

Avis des clients

Autres (à préciser)

4) Quel prix adoptez-vous ?

Inférieur à celui des concurrents

Même prix

Supérieur

5) Quelles méthodes appliquez-vous pour diminuer vos coûts de productions ?

Économie d'échelle

Fournisseurs moins chers

Aucune

Autre à préciser

6) Concernant la distribution, quels types de circuits utilisez-vous ?

Direct

Court

Long

7) Quels genres de services après vente vous offrez ?

Livraison

Installation

Aucun

Autre à préciser

8) Qui sont vos meilleurs clients ?

Particuliers

Organismes

Autres à préciser

9) Du côté communication, quels types de communication vous utilisez ?

Médias

Hors-médias

Aucun

10) Quel est le motif de ce choix ?

Attirer les clients

Faire connaitre le produit

Les deux

Autre à préciser

11) Selon vous, est ce que l'existence d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise pourrait-il améliorer sa part de marché ?

Tout à fait

Pas vraiment

Pas du tout

#### QUESTION SUR L'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

12) Que faites vous pour améliorer votre production ?

Innovation

Investissement dans de nouveaux matériaux

Formation

Aucun

Autre à préciser

13) Quels sont les causes de cette modification ?

- Politique
- Économique
- Social
- Technologique
- Écologique
- Légal ou juridique

Autre à préciser

14) Investissez vous dans la recherche et le développement ?

- Oui
- Non

15) Selon vous est ce que l'adaptation aux changements de l'environnement permet-il une meilleur fidélisation des clients ?

- Tout à fait
- Pas vraiment
- Pas du tout

#### QUESTION SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

16) Suivant quels critères vous focalisez-vous sur le marché ?

- Gammes de produits spécifiques
- Zone géographiques

Clients spécifiques

17) Avez-vous déjà effectué une étude de marché ?

Oui

Non

18) Est-ce que vous avez déjà segmenté votre marché ?

Oui

Non

19) D'après vous, qu'est ce qui assure l'efficacité d'une stratégie de concentration?

Avantage par rapport aux concurrents

L'adaptation à l'environnement

Autre facteur

### IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Nom :

Activité principale :

Forme juridique :

Adresse :

Date de création :

Principaux concurrents :

## Annexe II : Récapitulatif des résultats

	Non-réponses	Modalité citée en n° 1	Modalité citée en n° 2	Modalité la moins citée
EDM	4	Non : 20		Oui : 6
Segmentation	8	Non : 16		Oui : 6
TYPE DE CLIENTS	0	ZONES GEOGRAPHIQUE : 30		GAMME DE PRODUITS : 0
EFFICACITE STRATEGIE	0	Tout à fait : 21	pas forcement : 9	pas du tout : 0
DISTINCTION	0	OUI : 24		NON : 6
GAMME	0	MOYEN : 27	HAUT : 3	BAS : 0
FIXATION	0	COUT : 30		PRIX DES CONCURRENT : 0
STRATEGIE PRIX	0	Egal : 20	Moins : 10	Plus : 0
DIMINUTION COUT	0	Fournisseurs : 22	Aucun : 8	Economie d'échelle : 0
CIRCUIT	0	EXCLUSIVE : 30		INTENSIVE : 0
SAV	0	Aucun : 19	Livraison : 11	Installation : 0
MEILLEUR CLIENT	1	Particulier : 29		organisme : 0
TYPE COMMUNICATIF	0	HORS MEDIAS : 18	AUCUN : 12	MEDIAS : 0
COMPETITIVITE	0	Tout à fait : 22	pas forcement : 8	pas du tout : 0
MOTIF CHOIX	11	LES DEUX : 11	NE CONNAITRE LE PRODUIT : 4	AUTRE : 0
CAUSE	17	ECONOMIQUE : 7	TECHNOLOGIQUE : 6	POLITIQUE : 0
ACTION CORRECTIVE	0	Formation : 15	Investissement : 8	Aucun : 0
R&T D	0	Non : 23		Oui : 7
PERENNITE	0	Tout à fait : 20	Pas forcement : 10	pas du tout : 0

**Source : Sphinx**

### Annexe III : détails des calculs

#### TDE n°1

<del>yj</del> <del>xi</del>	1	2	3	ni	ni*xi	xi <sup>2</sup> *ni	nij*xi*yj
<b>1</b>	20	2		22	22	22	24
<b>2</b>	1	7		8	16	32	30
<b>3</b>							
<b>nj</b>	21	9		<b>30</b>	38	54	<b>54</b>
<b>nj*yj</b>	21	18		39			
<b>yj<sup>2</sup>*nj</b>	21	36		57			
<b>nij*xi*yj</b>	22	32		<b>54</b>			

Source : personnelle et statistique en 1<sup>ère</sup> année

#### Calcul de la covariance

$$\text{Cov}(x,y) = (nij*xi*yj/N) - (xm*ym)$$

Avec xm et ym étant les moyennes marginales

$$Xm = \Sigma ni*xi/N = 38/30 = 1,26$$

$$Ym = \Sigma nj*yj/N = 39/30 = 1,3$$

$$\text{Cov}(x,y) = (54/30) - (1,26 * 1,3)$$

$$\text{Cov}(x,y) = 0,162$$

#### Calcul des écarts type

$$v(x) = (\Sigma ni*xi^2/N) - xm^2$$

$$= 54/30 - (1,26)^2$$

$$= 0,22$$

$$\sigma(x) = \sqrt{v(x)} = 0,46$$

$$V(y) = (\Sigma nj*yj^2/N) - ym^2$$

$$= 57/30 - (1,3)^2$$

$$= 0,21$$

$$\sigma(y) = \sqrt{v(y)} = 0,45$$

Calcul du coefficient de corrélation

$$r = \text{Cov}(x; y) / \sigma(x) \cdot \sigma(y)$$

$$= 0,162 / 0,207$$

$$r = 0,78$$

**TDE n°2**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>ni</b>	<b>ni*xi</b>	<b>xi<sup>2</sup>*ni</b>	<b>Nij*xi*yj</b>
<b>1</b>	20			20	20	20	20
<b>2</b>	1	9		10	20	40	38
<b>3</b>							
<b>nj</b>	21	9		<b>30</b>	40	60	<b>58</b>
<b>nj*yj</b>	21	18		39			
<b>Yj<sup>2</sup>*nj</b>	21	36		57			
<b>Nij*xi*yj</b>	22	36		<b>58</b>			

Source : personnelle et statistique en 1ère année

Calcul de la covariance

$$\text{Cov}(x,y) = (nij*xi*yj/N) - (xm*ym)$$

Avec xm et ym étant les moyennes marginales

$$Xm = \sum ni*xi/N = 40/30 = 1,33$$

$$Ym = \sum nj*yj/N = 39/30 = 1,3$$

$$\text{Cov}(x,y) = (58/30) - (1,33 * 1,3)$$

$$\text{Cov}(x,y) = 0,204$$

Calcul des écarts type

$$v(x) = (\sum ni*xi^2/N) - xm^2$$

$$= 60/30 - (1,33)^2$$

$$= 0,23$$

$$\sigma(x) = \sqrt{v(x)} = 0,47$$

$$V(y) = (\sum n_j * y_j^2 / N) - \bar{y}m^2$$

$$= 57/30 - (1,3)^2$$

$$= 0,21$$

$$\sigma(y) = \sqrt{V(y)} = 0,45$$

#### Calcul du coefficient de corrélation

$$r = \text{Cov}(x; y) / \sigma(x) \cdot \sigma(y)$$

$$= 0,204 / 0,211$$

$$r = 0,96$$

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	iv
AVANT PROPOS.....	v
RÉSUMÉ.....	vi
SOMMAIRE .....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES FIGURES ET SCHÉMAS .....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES CIGLES .....	iv
INTRODUCTION.....	1
Chapitre I MATERIELS ET METHODES .....	7
Section 1 Matériels exploités .....	7
I Zone d'étude.....	7
I.1 Justification du choix de la zone d'étude.....	8
I.2 Présentation des entreprises étudié .....	8
II Matériels utilisés .....	9
III Notion théorique.....	10
III.1 Stratégie de concentration.....	10
III.1.1 Mise en place .....	10
III.1.2 Caractéristiques .....	10
III.1.3 Les avantages de cette stratégie : .....	10
III.1.4 Risques de cette stratégie : .....	11
III.2 L'avantage concurrentiel .....	11
III.3 Environnement global des entreprises .....	12
Section 2 Méthodes.....	13
I Méthode de collecte des données .....	13
I.1 Élaboration du questionnaire .....	13
I.2 Mode d'administration du questionnaire .....	14
II Méthode de traitement et d'analyse des données .....	14
II.1 Méthode de traitement des données primaires .....	14
II.2 Méthodes d'analyse des données.....	15
III Limite de l'étude et difficulté rencontrée .....	16
III.1 Limite .....	16
III.2 Difficultés .....	17
IV Chronogramme des activités .....	17

Section 3	Modélisation théorique .....	18
I	Traduction des hypothèses en variable.....	18
II	Représentation schématique de la modélisation.....	19
Chapitre II	RÉSULTATS.....	22
Section 1	Détermination de l'avantage concurrentiel .....	23
Section 2	L'adaptation du mix par rapport aux changements de l'environnement externe	28
Section 3	Résultat sur la stratégie de concentration.....	29
Section 4	Calculs des coefficients de corrélation .....	31
I	Relation entre l'avantage concurrentiel et les facteurs d'efficacité d'une stratégie de concentration .....	31
II	Relation entre l'adaptation à l'environnement externe et les facteurs favorables à l'efficacité d'une stratégie de concentration .....	32
Chapitre III	DISCUSSION ET RECOMMANDATION .....	35
Section 1	Discussions .....	35
I	Analyse de la stratégie de concentration .....	35
I.1	Segment imprécis .....	36
I.2	Manque d'étude du marché .....	36
II	L'analyse SWOT .....	36
II.1	Analyse interne .....	36
II.1.1	Les Forces .....	37
II.1.1.a	Distinction au niveau des produits .....	37
II.1.1.b	Prix abordable pour les cibles .....	37
II.1.1.c	Utilisation d'un circuit direct .....	37
II.1.1.d	Intérêt face à l'environnement externe .....	37
II.1.2	Les Faiblesses .....	38
II.1.2.a	Gammes trop large .....	38
II.1.2.b	Problèmes de domination par le coût.....	38
II.1.2.c	Manque d service après vente .....	38
II.1.2.d	Négligence de la communication.....	38
II.1.2.e	Manque d'investissement.....	39
II.2	Analyse externe .....	39
II.2.1	Les opportunités.....	39
II.2.1.a	Possibilité de travaillé avec d'autres collaborateurs .....	39
II.2.1.b	Possibilité de devenir spécialiste dans son domaine.....	39

II.2.2 Les Menaces.....	40
II.2.2.a Les concurrents .....	40
III Vérifications des hypothèses et des objectifs .....	40
III.1 Relation entre les variables .....	40
III.2 Vérification des hypothèses .....	41
Section 2 Recommandation .....	42
I Suggestion pour la stratégie de concentration.....	42
I.1 Segmenter le marché .....	42
I.2 Effectuer une étude de marché .....	43
II Suggestion pour les PME en général.....	43
II.1.1 Délimiter la gamme de produits.....	44
II.1.2 Améliorer la domination par le coût .....	44
II.1.3 Améliorer la politique de distribution.....	45
II.1.4 Mettre en place une bonne politique de communication .....	45
II.1.5 Trouver un moyen pour financer les investissements de l'entreprise.....	46
II.1.6 Mieux s'adapter à l'environnement externe .....	46
CONCLUSION .....	49
BIBLIOGRAPHIE .....	viii
LISTES DES ANNEXES.....	ix
Annexe I : Questionnaire.....	x
Annexe II : Récapitulatif des résultats .....	xv
Annexe III : détails des calculs .....	xvi