



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**Institut Supérieur de Management des Entreprises  
et autres organisations -ISMEO-**

## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN  
*ADMINISTRATION ET GESTION DES ORGANISATION (DESAG)***

9<sup>ème</sup> promotion, Année Académique 2011-2012

### **THEME**

**Réalisation d'un Plan marketing :  
cas de la Société des Produits du Soja**

**Réalisé par :**

KUIE Rosemonde

**Sous la direction de :**

Mme N'ZI Anzan,

Professeur permanent au CESAG

Novembre 2013

## Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Ma reconnaissance va d'abord à l'endroit de Madame NZI ANZAN Mariam, professeur permanent au CESAG qui a bien voulu m'encadrer dans la réalisation de ce mémoire. Je la remercie sincèrement pour ses conseils, ses encouragements et surtout pour sa patience et sa disponibilité malgré ses multiples occupations et les conditions difficiles dans lesquelles le travail s'est déroulé en raison notamment de la distance qui nous sépare.

Mes remerciements s'adressent ensuite à Monsieur KAZEMI Zekrullah, Directeur de la Société des Produits du Soja qui a bien voulu m'ouvrir les portes de son entreprise et m'a autorisé à m'en servir comme champ d'étude. Merci également à son équipe et à toutes les personnes rencontrées lors des recherches effectuées et qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution et leur soutien pendant toutes les épreuves qui ont émaillé mon séjour à Dakar (grossesse et accouchement) puis pendant la recherche d'un stage et la rédaction du mémoire (déplacements pour des raisons familiales, perte de mon ordinateur avec les recherches préliminaires relatives à mon mémoire). Tout particulièrement ma gratitude va à l'endroit de ma mère pour sa générosité sans laquelle je n'aurais pu assurer ma présence au cours du DESAG. Je ne saurais terminer sans m'adresser à mon époux pour son adhésion sans réserve à mon projet professionnel ainsi que, sa grande patience et ses précieuses contributions en tout genre.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

## Résumé de l'étude

La Société des Produits du Soja est une PME de l'agro-alimentaire qui présente un nombre important de retours et un faible chiffre d'affaires. Ce mémoire propose de déterminer la stratégie Marketing la plus appropriée pour assurer la survie de cette PME sur le marché de plus en plus concurrentiel des aliments médicamenteux.

Avant d'en arriver à cet aspect pratique, il faut noter que la stratégie marketing ou stratégie marketing est une démarche d'étude et de réflexion sur le long terme dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Elle vise ainsi à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients. Plus concrètement, il s'agit de faire des choix après avoir découpé le marché en segments homogènes, déterminé la cible et défini la manière dont on souhaite que les consommateurs perçoivent nos produits. En fonction de ses forces et faiblesses, l'entreprise choisira de faire face à la concurrence en adoptant une stratégie de domination par les coûts, de différenciation de l'offre ou de concentration sur un segment déterminé. Autrement, elle peut décider d'éviter la concurrence et de plutôt en faire des alliés. La mise en œuvre pratique de ces différentes stratégies se fait à travers un plan Marketing qui précise les implications de la stratégie Marketing au niveau des quatre variables d'actions Marketing appelé Mix Marketing ou les 4 P : Produit Place Promotion Distribution.

Ces décisions stratégiques ne seront prises qu'après une analyse minutieuse de l'environnement de l'entreprise aussi bien au plan interne qu'externe. L'analyse au plan interne lui permet d'être conscient de ses forces et faiblesses sur lesquels elle peut agir. L'analyse au plan externe concerne le macro-environnement (volets réglementaire, politique, économique, social et culturel) et le micro-environnement (fournisseurs, clients, concurrents) de l'entreprise. Elle lui permet de visualiser les opportunités et les menaces qui l'entourent. Ces analyses se font au moyen d'outils d'analyses diverses mais s'appuient aussi sur des études de marché de nature documentaire, quantitatives ou qualitatives.

En ce qui concerne la Société des Produits du Soja, ce sont les deux derniers types d'études qui ont été utilisées. De l'étude qualitative, il est ressorti que l'intention d'achat des produits à base de soja est prédominée par leurs apports nutritionnels et leur goût. La publicité et le packaging concourent à motiver un achat en faveur d'une marque en particulier. L'étude des

documents utilisés par l'entreprise a révélé l'absence d'un système d'informations Marketing fiable et structuré (Pas de Fiches clients, pas de suivi des indicateurs Marketing).

Ce constat combiné à d'autres permet de conclure au niveau de l'analyse interne à une importante faiblesse structurelle due à une forte concentration de toutes les fonctions autour de la Direction Générale. De l'analyse externe, il ressort qu'il existe une forte concurrence sur le marché des farines en pleine croissance tandis que celui du lait de soja est encore en phase de démarrage. SPS peut cependant se réjouir de l'absence de concurrents locaux sur le marché du lait de soja ainsi que de la prise de conscience par la population des maladies liées à la malnutrition et des possibilités d'exportation de la farine avec l'AGOA.

Les recommandations ont donc porté sur la restructuration de SPS par la formalisation de la fonction commerciale et Marketing et l'amélioration de l'organisation comptable et de l'outil de production. Le plan marketing proposé se concentre sur le lait de soja et les farines. Il repositionne ces produits en les présentant clairement comme des produits naturels ayant un apport nutritionnel à ne pas manquer et précise les stratégies appropriées pour chacune des variables : nouveau packaging primaire, distribution sélective et intensification de communication de façon ciblée.

## Liste des tableaux et figures

### ❖ Tableaux

Tableau 1 : Contenu d'un plan Marketing .....	9
Tableau 2 : Tableaux d'évaluation des modes de communication « média ».....	16
Tableau 3 : Tableaux d'évaluation des modes de communication « hors média ».....	17
Tableau 4 : Description des catégories avec les recommandations stratégiques appropriées..	24
Tableau 5 : Le Mix actuel du lait de soja .....	44
Tableau 6 : Le Mix actuel pour les farines.....	44
Tableau 7 : Matrice SWOT de SPS.....	50
Tableau 8 : Actions à mener par SPS pour la réalisation de son plan d'action marketing .....	57
Tableau 9 : Planning de réalisation du plan d'action Marketing.....	58

### ❖ Figures

Figure 1 : Courbe de cycle de vie d'un produit A.....	11
Figure 2 : Schéma des canaux de distribution.....	19
Figure 3 : Matrice BCG.....	23
Figure 4 : Matrice PESTEL.....	26
Figure 5 : Matrice des (5+1) forces de Porter .....	28
Figure 6 : Organigramme de SPS.....	41

## Sommaire

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	5
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ELABORATION D'UN PLAN MARKETING.....	6
Section 1 : Plan Marketing Vs Stratégie Marketing.....	6
Section 2 : Marketing Mix ou les 4 P.....	10
Chapitre 2 : LES DEMARCHE ET OUTILS D'ELABORATION D'UN PLAN MARKETING ..	22
Section 1 : Le diagnostic Marketing .....	22
Section 2 : Les études de marchés .....	31
DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE DE L'ETUDE .....	36
Chapitre 1 : DIAGNOSTIC MARKETING DE SPS .....	37
Section 1 : Analyse interne de SPS.....	37
Section 2 : Analyse externe.....	42
Section 3 : Synthèse .....	49
Chapitre 2 : PROPOSITIONS D'UN PLAN MARKETING DE SPS .....	51
Section 1 : Réorganisation du fonctionnement de SPS.....	51
Section 2 : Mise en œuvre d'un plan d'action marketing.....	52
CONCLUSION .....	59
BIBLIOGRAPHIE .....	61
ANNEXES .....	64
TABLE DES MATIERES .....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION**

La croissance économique dans le monde entier a été ébranlée par une crise financière qui a durement secoué le monde occidental, les pays émergents (Chine, Brésil, Inde), ainsi que tous les pays en développement et du quart monde. En Côte d'Ivoire, traditionnellement, l'environnement des affaires était caractérisé par des faiblesses structurelles (le manque de transparence de l'appareil judiciaire, les lourdeurs administratives, les tares de l'extraversion de l'économie), pour ne citer que celles-ci.

A ces différentes faiblesses, est venue s'ajouter l'instabilité politico-militaire depuis 1999 dont les implications sont énormes (fuite des capitaux au niveau des opérateurs économiques, ralentissement drastique de l'activité économique, délocalisation des investissements étrangers, etc.).

De plus avec la guerre, l'environnement social s'est dégradé avec la recrudescence du chômage accentuant les disparités entre riches et pauvres. C'est dans ce contexte que la société des produits du SOJA exerce son activité de production et de commercialisation des produits du Soja (SPS).

Dans cette activité, la société rencontre un certain nombre de difficultés dont les principales sont le nombre important de retours de produits et la faiblesse du chiffre d'affaires. Ces difficultés relèvent de la fonction commerciale or celle-ci fait nécessairement appel en amont à la démarche Marketing pour plus d'efficacité.

### **1. Intérêt de l'étude**

La réalisation d'un plan Marketing pour cette structure favorisera le développement des ventes et la croissance de l'entreprise et profitera à différents acteurs.

En ce qui concerne les actionnaires, le développement de l'entreprise leur permettra de bénéficier de dividendes plus importants. En créant des emplois. Il contribuera aussi à l'augmentation des ressources de l'Etat par le paiement d'impôts et taxes.

Quant à la population, ce projet leur permettra de bénéficier de produits de bonne qualité vendus et/ou consommés dans de meilleures conditions.

Cette étude fournira aux gestionnaires, un document de base qui propose des outils d'analyse et de prise de décision, identifie les opportunités de marché; donne des exemples de formulation d'objectifs et propose des moyens pour atteindre les objectifs.

Enfin personnellement, en tant qu'auditrice du DESAG<sup>1</sup> qui vise à donner des notions de gestion à des personnes de tous horizons, la démarche Marketing est d'un intérêt tout particulier en ce qu'elle impose de procéder à une analyse complète de l'entreprise. Une étude sur ce thème me permettra donc de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises particulièrement dans le secteur en plein développement de l'agro-alimentaire. Par ailleurs c'est aussi l'occasion d'appliquer les connaissances et techniques de management apprises au cours de la formation pour aider une structure à résoudre des problèmes de gestion.

## **2. Problématique**

En effet, la Société des Produits du Soja sur laquelle porte cette étude présente une grande faiblesse structurelle qui l'empêche de profiter de son potentiel. Bien qu'ayant commencé à produire et commercialiser des produits à base de soja avant ses concurrents, la SPS dispose d'une faible part de marché et d'une faible image de marque. Cette situation peu confortable s'explique en grande partie par l'absence de personnel qualifié dans le domaine de la vente et du Marketing. Or dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise ne peut continuer d'ignorer cette fonction sous peine de disparaître définitivement du marché.

Ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes : quelle est la stratégie Marketing la plus appropriée pour assurer la survie d'une PME de l'agro-alimentaire dans le marché concurrentiel des aliment-médicaments (aliments)? Quelles sont les conditions à réunir pour permettre une mise en œuvre efficace de cette stratégie ?

## **3. Objectifs de l'étude**

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la validation d'une formation en Administration et Gestion des organisations. Elle consiste à résoudre un problème de gestion en mettant en œuvre les connaissances acquises au cours de la formation. L'entreprise sur laquelle porte

---

<sup>1</sup> Diplôme d'étude supérieure en Administration et gestion

l'étude présente des problèmes de trésorerie, un nombre de retours de produits important et une faiblesse du chiffre d'affaire. La réponse la plus appropriée à cette situation est la proposition d'un plan Marketing qui permet de mener une analyse profonde de la situation de l'entreprise en vue de proposer des solutions. En revisitant le positionnement des produits, le plan marketing a pour objet de créer une image qui permettra à l'entreprise et à ses produits d'attirer naturellement les clients ciblés réglant ainsi les problèmes de retours et de chiffres d'affaires

Nous nous attèlerons donc à explorer la démarche de réalisation d'un Plan Marketing pour en comprendre les implications et les limites dans le contexte de cette PME de l'agro-alimentaire.

#### **4. Démarche méthodologique**

Pour la réalisation des travaux, nous avons effectué une étude documentaire et une étude qualitative.

L'étude documentaire a consisté à consulter des documents relatifs au Marketing (voir bibliographie) et effectué des recherches sur des sites Internet (voir webographie). Les informations obtenues ont été analysées et contrôlées par recoupement tandis que celles provenant de sources douteuses ont été éliminées. Cette recherche documentaire nous a permis de comprendre notre sujet et de le situer dans le contexte théorique.

L'étude qualitative a consisté à réaliser des entretiens individuels, notamment l'entretien semi-directif avec les chefs de rayons en charge des produits vendus en grandes surfaces. L'étude que nous avons réalisée a duré 05 semaines (15 Décembre 2012 au 30 Janvier 2013) dont une (1) semaine consacrée à sa préparation et 03 semaines à la gestion du terrain et à l'analyse de données. Cette étude abordait les thèmes :

- la consommation du soja par des enfants et adolescents,
- la consommation des adultes, les habitudes alimentaires,
- les statuts socioéconomiques, l'éducation et les connaissances nutritionnelles, puis les facteurs économiques.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ELABORATION D'UN PLAN MARKETING**

Ce chapitre vise à définir les principales notions qui entourent la préparation d'un cadre d'action mercatique. Il convient en effet de cerner la nuance entre stratégie et plan avant de dérouler les composantes d'un plan Marketing.

### **Section 1 : Plan Marketing Vs Stratégie Marketing**

Le Marketing se définit comme « l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour créer, développer et maintenir un courant d'échanges mutuellement satisfaisant avec les marchés visés dans le but d'atteindre les objectifs d'une organisation.

Il repose sur une étude approfondie des besoins, désirs, perceptions et préférences de la cible et des marchés intermédiaires en vue de rendre aussi efficace que possible la conception du produit, le choix de son prix, l'élaboration de sa communication et l'organisation de sa distribution »<sup>2</sup>.

Ce Concept cadre du Marketing Management propose une définition large du Marketing englobant les deux dimensions interdépendantes de cette discipline. La dimension analytique représentée par la stratégie Marketing et la dimension pratique synthétisée dans un plan d'actions Marketing.

#### **I. Stratégie Marketing**

Après avoir exploré les différentes théories proposées en matière de stratégie marketing, nous en préciserons les caractéristiques principales.

##### **1.1. Définition et options stratégiques**

La première partie de la définition ci-dessus fait référence à la réflexion nécessaire à l'élaboration d'une stratégie. La stratégie marketing ou stratégie mercatique est une démarche d'étude et de réflexion sur le long terme dont le but est de s'approcher au plus près de

---

<sup>2</sup> Cité dans le cours de base de Marketing, Babacar Seck, Avril 2012

l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit pour cette dernière de définir les priorités en matière d'allocation des ressources.

La stratégie Marketing vise ainsi à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle. Dans ce cadre, la stratégie marketing, s'assure auprès des autres fonctions clés de l'entreprise (comptabilité et finance, logistique, achats, management du système d'information, gestion des ressources humaines) de donner et maintenir la valeur de l'offre telle que perçue par les clients potentiels.

Les praticiens et auteurs proposent différentes théories pour permettre à la stratégie Marketing d'atteindre ses objectifs.

Le professeur de stratégie d'entreprise de la Harvard Business School, Michael Porter également consultant et auteur en Marketing a défini dans son ouvrage choix stratégique et concurrence<sup>3</sup> trois types de stratégies : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. La première stratégie consiste à proposer de meilleurs prix que les concurrents tout en conservant une offre de même valeur. Dans la seconde stratégie l'entreprise cherche à se distinguer de la concurrence à travers les caractéristiques de son offre. Enfin la troisième stratégie invite l'entreprise à choisir le ou quelques segments de marché sur lequel les efforts seront intensifiés.

Un autre auteur et professeur américain Phillip Kotler qui fait figure d'autorité en la matière<sup>4</sup> évoque dans sa célèbre œuvre Marketing Management<sup>5</sup> les stratégies d'alliances comme facteurs de succès (alliances produits ou services, alliances de communication, alliances logistiques, alliances tarifaires). Il s'agit ici pour l'entreprise d'éviter la concurrence en coopérant avec ses concurrents avérés ou potentiels sur un projet ou une activité spécifique par la coordination des compétences et des ressources nécessaires.

---

<sup>3</sup> Choix stratégique et concurrence, Michael Porter, Economica, 1982

<sup>4</sup> Phillip Kotler est le premier à recevoir le titre de « leader in Marketing Thought » attribué par les membres de l'Association Américaine de Marketing.

<sup>5</sup> Marketing Management, Phillip Kotler, publié pour la première fois en 1967, aujourd'hui à sa 14<sup>ème</sup> édition

## **1.2. Déterminants de la stratégie Marketing : segmentation-ciblage-positionnement**

Plus concrètement, il s'agit de faire les choix fondamentaux à partir du tryptique Segmentation ciblage positionnement.

La segmentation consiste à effectuer un découpage du marché en fonction de différents critères. Le but de la segmentation est de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité du marché c'est-à-dire d'identifier et d'isoler les groupes de consommateurs ayant le même profil de consommation (besoins, désirs, préférences) et qui par conséquent réagiront de la même manière à l'offre.

Le ciblage consiste pour l'entreprise à choisir le ou les segments de marché qu'elle peut satisfaire de façon efficace en fonction de ses ressources.

Une fois la cible choisie, l'entreprise positionne son produit dans l'esprit des consommateurs en en mettant en avant un ou plusieurs avantages essentiels retirés de la consommation du produit.

La stratégie Marketing ainsi définie est mise en œuvre à travers un plan d'actions appelé plan Marketing

## **II. Plan Marketing**

Il convient d'expliquer la nature du plan Marketing avant de préciser les éléments devant figurer dans le document à présenter pour adoption du Plan par la direction

### **2.1. Définition et types de plans Marketing**

Le plan Marketing est un document écrit qui détaille les objectifs et les choix marketing opérés par l'entreprise et précise les allocations de ressources correspondantes.

Le plan marketing est un découpage dans le temps de la stratégie marketing d'une entreprise, elle-même partie importante de la politique générale de celle-ci. Le plan marketing est un plan recensant concrètement des actions opérationnelles prévues pour une période donnée (une année par exemple). Il décrit donc les cibles de clientèle visées, les moyens à mettre en œuvre, les opérations à mener, les chiffres d'activité à atteindre et les échéances correspondantes

## 2.2. Contenu d'un plan Marketing

Ci- dessous un tableau qui résume de façon analytique la substance d'un plan marketing

**Tableau 1 : Contenu d'un plan Marketing**

Rubriques	Rôle
Résumé Managérial et table des matières	Synthétise les principales recommandations. Il permet aux dirigeants de la société ou entreprise de comprendre les principaux axes du plan
Analyse de la situation	Elle résume les données essentielles relatives a l'environnement externe (microenvironnement, marche, concurrence, distributeurs, prescripteurs) et interne (ventes, parts de marche, couts, actions réalisées). Elle se présente sous la forme d'une analyse SWOT
Diagnostic	Consiste à confronter les conclusions principales de l'analyse afin d'identifier les choix clés auxquels l'entreprise est confrontée et les principales opportunités à saisir
Les Objectifs	Spécifie les objectifs de l'entreprise en termes de ventes, part de marche et rentabilité
La stratégie Marketing	Identifie les choix fondamentaux à faire pour atteindre les objectifs (segmentation, choix des marches cibles et le positionnement des produits. Elle précise la politique de marque
Plans d'action	Pour chaque levier d'action marketing, il faut indiquer ce qui sera fait précisément, quand, par qui, avec quels moyens et quel budget. Mix marketing et force de vente
Compte de résultats prévisionnels	Il établit une prévision quantifiée des résultats attendus en termes de ventes et de budgets, et ce pour chaque mois
Evaluation et contrôle des actions	Il faut préciser le mode de suivi de la mise en œuvre du plan. Dresser un ensemble d'indicateurs d'efficacité regroupe dans un tableau de bord marketing permettant d'identifier aisément les écarts résultats et prévisions.

## Section 2 : Marketing Mix ou les 4 P

Les 4 P sont les 4 leviers d'action du Marqueteur. Les choix qui seront opérés pour chacun d'un constitueront son plan d'activités.

### I. Politique produit

On peut définir le produit comme un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie. Il est la promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins (psychologiques ou physiologiques) du marché à un moment donné<sup>6</sup> (*PETTIGREW.et TURGEON - DARMON*).

#### 1.1. Attributs d'un produit et notion de gamme

Le produit peut être appréhendé selon trois niveaux. Au premier niveau, ce sont les caractéristiques techniques qui définissent le produit. On parle de produit basique. A ces caractéristiques de base s'ajoutent d'autres attributs qui permettent de distinguer le produit de ses concurrents : la marque, le design, le packaging. C'est le produit physique. Le produit global intègre les services complémentaires éventuels.

On appelle gamme un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients, ou sont vendus dans les mêmes types de points de vente ou zones de prix (*Kotler et Dubois, Marketing Management*).

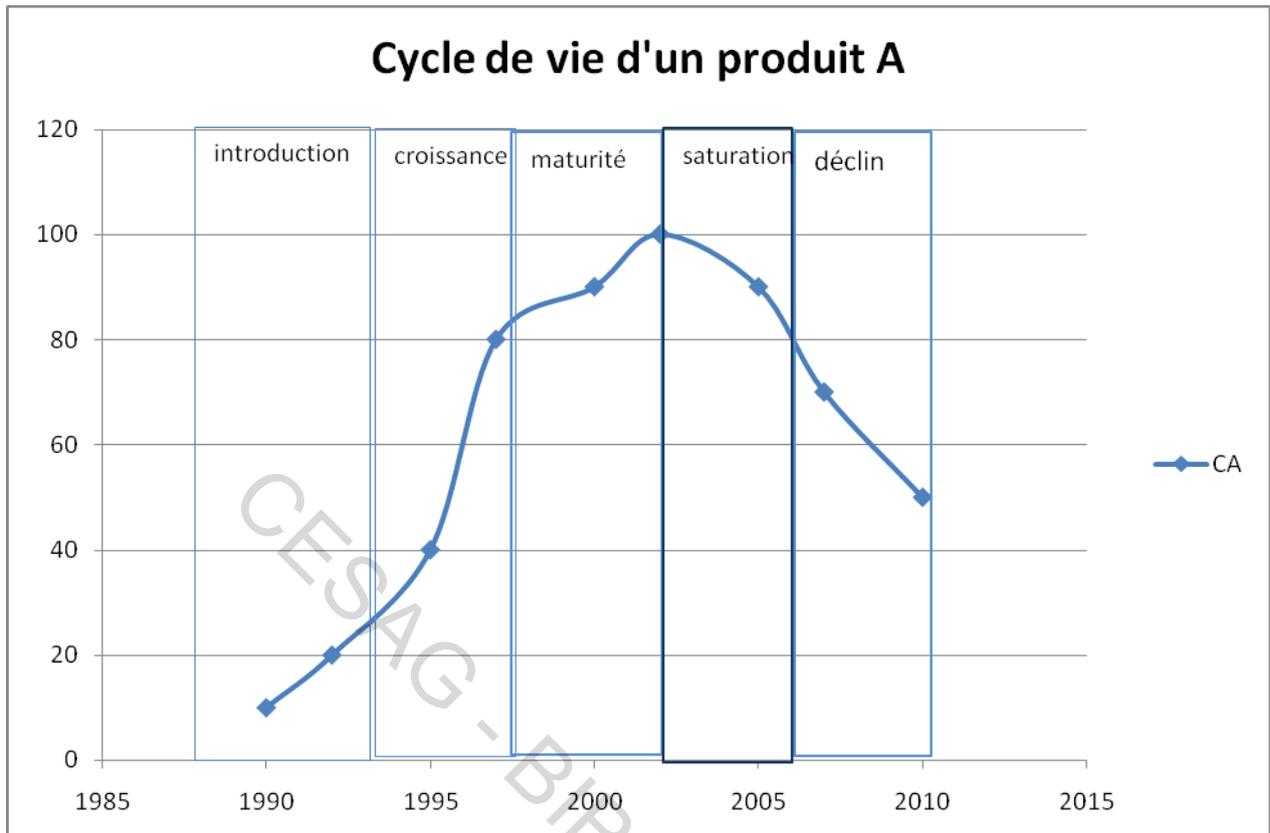
#### 1.2. Influence du cycle de vie d'un produit

Un produit ne peut être traité de la même manière, selon la phase dans laquelle le marché se trouve au moment de son introduction.

En effet, un produit connaît en général 5 phases de croissance correspondant aux phases du marché : la phase d'introduction, la phase de croissance, de maturité, de saturation et de déclin.

---

<sup>6</sup><http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-II>

**Figure 1 : Courbe de cycle de vie d'un produit A**

La phase d'introduction est celle pendant laquelle le concept du produit est encore nouveau et connaît peu de concurrence. La stratégie à adopter est alors une stratégie d'innovation qui vise à rassurer le consommateur. Les prix peuvent être élevés avec une gamme de produits étroite.

Ensuite vient la phase de croissance caractérisée par une croissance forte des ventes et l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché. Cette phase est brève. Il faut donc en profiter en adoptant une stratégie de différenciation par l'introduction de la publicité d'image et la conquête des points de ventes en proposant une large gamme de produits.

La phase la plus longue est la phase de maturité pendant laquelle la concurrence est très forte et les ventes modérées. La stratégie de segmentation s'impose. Il s'agira de choisir une cible définie et de positionner son produit de manière à atteindre cette cible. La publicité devient indispensable aussi bien celle visant l'image que les promotions de ventes et une forte présence sur les lieux de vente.

Lorsque le marché arrive à saturation au moment où le client est fidèle à une marque particulière et que les ventes n'augmentent plus, il faut alors recourir à la stratégie d'hyper

segmentation entendu comme la multiplication des segments en les affinant au maximum. Il s'agit alors de trouver une niche et de réduire les prix.

Enfin la dernière phase, la phase de déclin est caractérisée par une croissance négative des ventes. Un certain nombre de concurrents se retire du marché. Il faut alors chercher à renouveler le produit.

## **II. Politique de prix**

Le politique de prix est définie comme l'ensemble des décisions et actions réalisées pour déterminer la structure et le niveau de la tarification des biens et/ou services proposés aux clients acquis ou à conquérir. Cette politique n'est pas fixe et évolue en fonctions du cycle de vie du produit et des contraintes du marché. Elle est déterminante car le prix est le premier critère des consommateurs dans le choix des produits. Le prix est donc la variable qui pèse le plus dans la décision d'achat.

Le niveau de tarification des produits est fonction des objectifs de l'entreprise qui choisira une méthode de fixation des prix en fonction de différents paramètres.

### **2.1. Les objectifs de la tarification**

Une politique de prix peut servir cinq types d'objectifs

### **2.2. La survie**

Il s'agit pour l'entreprise d'écouler sa production pour couvrir ses charges variables. Elle va donc pratiquer des prix bas avec des marges très faibles. L'entreprise est contrainte de recourir à cette politique lorsque la concurrence du secteur est impitoyable

### **2.3. La maximisation du profit**

On utilise une fonction de demande reliant prix et quantité vendues et une fonction de coût identifiant coûts fixes et coût variables. On calcule alors le prix qui maximise profit définit comme le chiffre d'affaire moins les coûts totaux.

#### **2.4. La maximisation de la part de marché**

La technique utilisée ici est celle dite du prix de pénétration. Il s'agit pour l'entreprise de fixer des prix bas pour vendre plus et ainsi bénéficier des économies d'échelle. Pour qu'elle soit efficace, le marché doit être sensible au prix, le coût de production et de distribution doivent fortement baisser lorsque le volume s'accroît et les prix doivent être suffisamment bas par rapport à ceux des concurrents de façon à les décourager d'entrer ou de se maintenir sur le marché.

#### **2.5. L'écrémage**

L'écrémage consiste à fixer un niveau de prix public rémunérateur pour le l'entreprise et le distributeur en s'adressant à un segment du marché qui valorise fortement le produit. L'objectif est de faire rapidement du profit grâce à une marge unitaire élevée mais les perspectives de ventes sont limitées à court terme. Cette stratégie est adaptée dans le cadre du lancement d'un produit comportant une innovation technologique majeure.

#### **2.6. L'image**

L'objectif d'image consiste à fixer un prix conforme à l'image que l'on souhaite donner de l'entreprise ou du produit sachant qu'un prix élevé confère une image de grande qualité. C'est le cas notamment des produits de luxe.

#### **2.7. Les paramètres de fixation des prix**

Il ya trois principaux paramètres indispensables à la fixation des prix. L'entreprise doit tout d'abord connaître le cout engendré par la production de ses produits puis elle doit tenir compte de la demande et des prix des concurrents

#### **2.8. Les méthodes de détermination des coûts**

Elle est faite à partir de méthodes issues de la comptabilité analytique.

**La méthode des coûts complets** consiste à répartir l'ensemble des coûts directs et indirects supportés par l'entreprise pour la production de chaque produit pour obtenir un prix de revient.

La faiblesse de cette méthode est qu'il existe des coûts indirects communs à plusieurs produits pour lesquels la répartition est délicate.

**La méthode des coûts partiels** propose de remédier à cette insuffisance en calculant une structure stable de prix de revient. On distingue pour cela des charges fixes, indépendante de l'activité des charges variables en fonction du chiffres d'affaires

**Le seuil de rentabilité ou point mort** correspond au chiffre d'affaires (en valeur ou en volume) que doit réaliser l'entreprise pour atteindre l'équilibre financier (ni perte, ni profit). C'est le seuil à partir duquel l'entreprise commence à être rentable

## 2.9. La technique de prise en compte de la demande

**L'Elasticité prix de la demande** mesure la sensibilité de la demande par rapport aux prix. En d'autres termes, elle exprime l'impact d'une modification du prix sur la demande d'un produit. La formule utilisée est la suivante :

$$\frac{\text{Variation de la demande (Q) en pourcentage}}{\text{Variation du prix (P) en pourcentage}}$$

**Le Prix optimal** cherche à fixer le prix en confrontant les ventes potentielles et les couts de façon à déterminer un point d'équilibre optimal qui maximise le profit de l'entreprise. Les notions de cout marginal et de recette marginale sont privilégiées.

**Le Prix psychologique** vise à estimer le prix attendu par le consommateur. Les méthodes utilisées pour ce faire reposent sur les hypothèses selon lesquels il existe d'une part une zone d'acceptabilité des prix et une relation entre le prix et la qualité d'autre part. On peut citer à titre d'exemple la méthode des prix minimum/maximum de Stoezel et Adam.

## 2.10. Les techniques de prise en compte de la concurrence

L'entreprise doit connaître les prix pratiqués par la concurrence en vue fixer les siens. Pour ce faire, elle peut procéder à des relevés de prix dans différents points de vente, à l'analyse des tarifs de la concurrence ou réaliser des enquêtes auprès des consommateurs pour apprécier le rapport qualité prix perçu par eux pour chaque concurrent.

En définitive, les principaux facteurs à prendre en considération pour la fixation du prix sont les objectifs de la stratégie Marketing (volume et parts de marché ou rentabilité unitaire) ; la structure des coûts de production et de distribution ; la politique de prix de la concurrence et de la distribution et l'élasticité de la demande finale au prix

### **III. Politique de communication**

C'est une variable du marketing-mix qui vise à transmettre des informations sur l'entreprise aux acteurs de son environnement, dans le but d'influencer: leurs attitudes (MLT): connaissances, opinion, préférence, fidélité, leurs comportements (CT): essai, achat, ré-achat

Communiquer, c'est établir une relation entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, distributeurs, investisseurs...) par l'émission de messages via différents canaux. Le rôle de la communication marketing est d'informer pour persuader.

#### **3.1. Modes de communication**

On distingue la communication média de la communication hors média en fonction des moyens de communication utilisés.

##### **3.1.1. Communication média**

On appelle communication «média», l'utilisation des moyens de communication tels que l'affichage, le cinéma, la presse, la radio, la télévision et maintenant les TIC (dont en particulier le Web), pour véhiculer un ensemble de messages publicitaires sur un produit donné.

##### **3.1.2. Communication hors média**

La communication «hors-média», c'est l'utilisation des moyens comme les journaux de petites annonces, les actions de relations publiques, de marketing direct, de mécénat, de marketing viral par exemple, en vue de transmettre un message publicitaire à un destinataire qui se trouve être le consommateur.

### 3.2. Evaluation des différents modes de communication

#### 3.2.1. Communication « média »

**Tableau 2 : Tableaux d'évaluation des modes de communication « média »**

**Télévision** : Ce média est à utiliser si le budget le permet.

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de grand public par excellence ;</li> <li>- Média puissant et de notoriété ;</li> <li>- Couverture nationale ;</li> <li>- Pénétration rapide des foyers ;</li> <li>- Fort effet démonstratif ;</li> <li>- Fidélisation du public à une chaîne/une émission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûteux surtout si on choisit mal sa tranche horaire ;</li> <li>- Média encombré avec un taux de mémorisation faible ;</li> <li>- Sélectivité faible ;</li> <li>- Contact faible (zapping et encombrement)</li> </ul>

**Radio** : Média essentiellement de répétition

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne pénétration si on choisit bien la tranche horaire ;</li> <li>- Pénétration rapide des foyers ;</li> <li>- Bonne représentativité des radios locales ;</li> <li>- Accoutumance et ritualisation avec ce média ;</li> <li>- Bonne relation avec les réseaux de vente</li> <li>- Faible coût ;</li> <li>- Plus manipulable que les autres média</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande une forte répétition pour obtenir un bon taux de mémorisation ;</li> <li>- Média fugace ;</li> <li>- Absence de visualisation</li> </ul>

**Cinéma**

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La plus grande mémorisation de tous les média ;</li> <li>- Souplesse d'emploi ;</li> <li>- Meilleure qualité contact ;</li> <li>- Sélectivité géographique précise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa cible limitée aux 15/35 ans l'interdit à certains annonceurs ;</li> <li>- Couverture faible ;</li> <li>- Cible trop spécifique ;</li> <li>- Frais techniques importants ;</li> <li>- Répétition faible (ODV/ODE)</li> </ul>

Internet, un nouveau média

<b>Positionnement d'Internet par rapport aux autres médias</b>	
<b>Internet</b>	<b>Autres médias</b>
- Média cognitif On fait sa propre expérience du média où l'on cherche des informations (cf. le téléphone)	- Média émotionnel Caractère superficiel, il travaille par l'émotion (on aime ou on n'aime pas)
- Comparaison et critique facile Information importante à portée de main	- La comparaison et la critique sont difficiles. - L'information à portée de main est limitée (il faut se déplacer)
L'internaute va volontairement trouver l'information	L'utilisateur subit le message
L'internaute est actif par choix	L'internaute est passif par obligation
C'est un médium dominé par l'internaute	C'est un médium dominé par les annonceurs

Source : synthèse de diverses lectures

**3.2.2. Communication « hors média »**

**Tableau 3 : Tableaux d'évaluation des modes de communication « hors média »**

**Affichage** : A utiliser dans le cadre de produits nouveaux et pour asseoir rapidement une notoriété. Il sert de média d'appui et est souvent relayé par la presse et la TV.

<b>Points positifs</b>	<b>Points négatifs</b>
- Média choc, incisif, violent, à effet coup de poing ; - Média fort pour créer une notoriété rapide ; - Couverture totale, - Média complémentaire des autres. Il fixe l'image transmise par les autres à condition de choisir une bonne fréquence ainsi qu'une bonne sélectivité géographique ; - Lien direct avec la distribution ; - Visualisation couleur et bonne reproduction	- Fugace et très couteux ; - Média à faible implication ; - Sélectivité démographique faible ; - Peu de souplesse d'utilisation et frais techniques importants ; - Pas d'argumentation possible sauf si l'affiche aide à passer le temps (arrêt de bus, gare.) - Nécessité d'une créativité forte

**Presse quotidienne** : Bon pour la réaction à la concurrence

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média crédible avec une bonne audience</li> <li>- Média à forte implication ;</li> <li>- Couverture nationale ;</li> <li>- Fidélisation de la cible ;</li> <li>- Fort argumentaire possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ephémère ;</li> <li>- Qualité de contact moyenne ;</li> <li>- Fort encombrement ;</li> <li>- Peu de souplesse ou de disponibilité</li> </ul>

**Magazine**

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média à fort aspect visuel qui permet un argumentaire</li> <li>- durée de vie plus longue que la PQN/PQR (Presse Quotidienne Régionale/Nationale) ;</li> <li>- Permet une bonne sélectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyperciblé</li> </ul>

Source : synthèse de diverses lectures

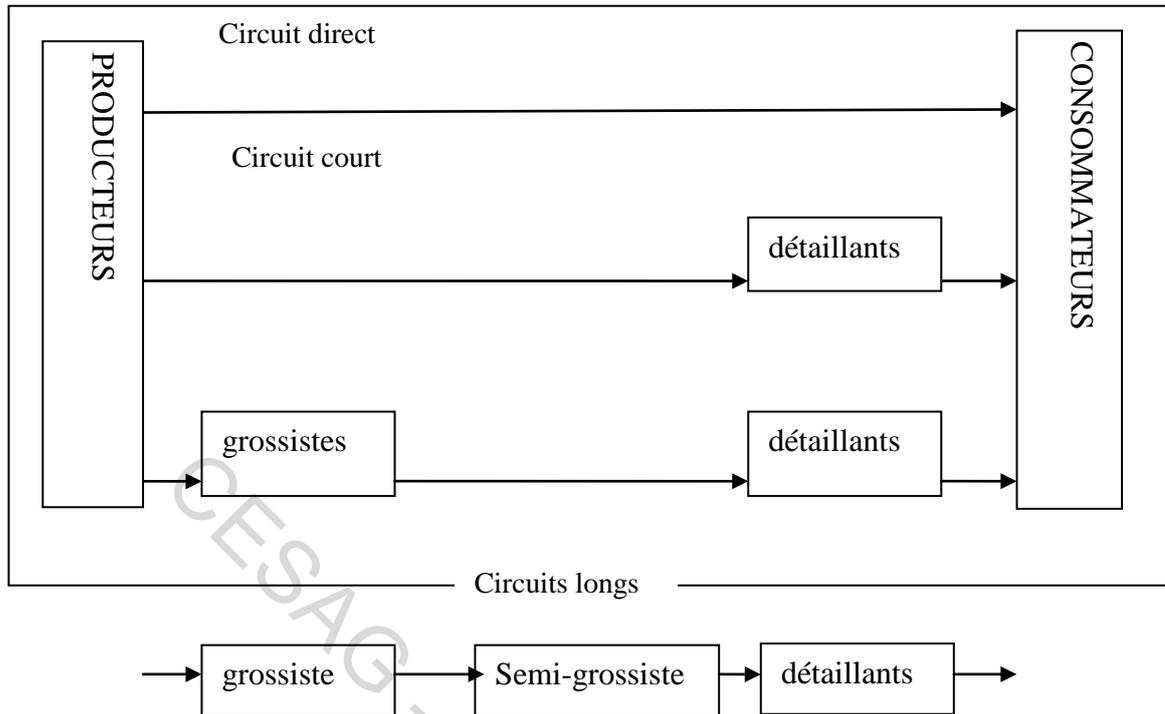
#### IV. Politique de distribution

La politique de distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Elle se fait au bénéfice d'un intermédiaire revendeur, d'un producteur-consommateur intermédiaire, d'un acheteur ou un consommateur final à travers divers canaux

##### 4.1. Canaux de distribution

Selon le dictionnaire Marketing en ligne (definitions-Marketing.com) le canal de distribution est le chemin commercial suivi par les biens de leurs producteurs au consommateur final. Il existe trois(3) canaux de distribution caractérisé par leur longueur : Le circuit direct, le circuit court, le circuit long. Le circuit de distribution quant à lui désigne l'ensemble des canaux par lesquels un bien est acheminé du producteur vers le consommateur final

**Figure 2 : Schéma des canaux de distribution**



Ainsi la distribution s'opère concrètement selon des mécanismes plus ou moins complexes.

Dans le circuit direct ou vente directe la mise à disposition relie directement, sans intermédiaire le fournisseur/producteur au client/acheteur.

On parle de circuit court lorsque la mise à disposition relie le fournisseur-producteur au client acheteur avec l'intervention d'un seul niveau de distribution intermédiaire : fournisseur /producteur → détaillant → client/acheteur.

Enfin le circuit est dit long dans les cas où la mise à disposition s'effectue via une cascade d'opérateurs successifs : fournisseur/producteur → grossiste → détaillant → client/acheteur. Certains circuits font également intervenir des centrales d'achats.

L'entreprise peut décider de n'utiliser qu'un seul mode de distribution ou choisir de combiner un ou plusieurs modes avec un ou plusieurs canaux. C'est sa stratégie de distribution

## 4.2. Stratégie de distribution

La stratégie de distribution peut être définie comme l'ensemble des choix opérés par le fournisseur pour mettre son produit à la disposition du consommateur. Ces choix sont relatifs à la nature du circuit de distribution et au mode de sollicitation du consommateur. Ils sont déterminés en fonction des objectifs du fournisseur et tiennent compte d'un certain nombre de contraintes

Il existe trois grands modes de distribution entre lesquels l'entreprise va arbitrer en fonction de sa stratégie de diffusion des produits (écrémage ou pénétration) :

- La distribution intensive : elle consiste pour un producteur à s'implanter dans le plus grand nombre de points de vente possible pour assurer une couverture maximale du marché. Elle convient aux produits de grande consommation (alimentation, par exemple), à prix faible, sans technicité et à grande fréquence d'achat.
- La distribution exclusive : le fabricant accorde à un distributeur l'exclusivité de la vente de ses produits sur une zone géographique. Le commerçant ne peut pas vendre de produits concurrents. Cette forme de distribution fait l'objet d'un contrat de concession, de franchise, de fourniture exclusive. Elle convient aux produits de haute qualité ou technicité, à prix élevé, pour lesquels l'image est importante.
- La distribution sélective : le producteur choisit un nombre restreint de distributeurs en fonction de certains critères : taille du magasin, compétence des vendeurs, emplacement, agencement, image de marque... Le canal de distribution est intégré à l'image de marque du produit. Les parfums, le prêt-à-porter haut de gamme utilisent souvent ce mode de distribution (Chanel, Yves Saint-Laurent...).

En fonction de ses objectifs, le producteur peut rechercher une certaine différenciation au niveau de la distribution de ses produits/services : effet d'attraction (la création d'un trafic) par le distributeur ; effet de curiosité (l'envie de rentrer dans le lieu de distribution) ; effet de statut (valorisation du client) ; théâtralisation du lieu de vente (ce qui augmente la durée de visite dans le lieu de vente) ; théâtralisation du merchandising (ce qui donne envie d'acheter) ; effet d'appropriation (ce qui augmente la durée de visite par l'espace non marchand) ; effet de fidélisation non directement transactionnelle (un effet boule de neige du bouche à oreille) ; effet "club" (créant un sentiment d'appartenance).

En ce qui concerne le mode de sollicitation du consommateur, l'entreprise doit choisir entre les stratégies suivantes :

Stratégie Push : bien positionner le produit dans le canal de distribution en stimulant son réseau de distribution par des bonnes conditions d'achat combiné ou non avec une assistance technique.

Stratégie Pull consiste à tirer la vente par la demande du consommateur en vue d'obliger le distributeur à référencer le produit. Cette stratégie implique de gros efforts en matière de communication.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : LES DEMARCHE ET OUTILS D'ELABORATION D'UN PLAN MARKETING**

L'élaboration de tout plan Marketing suit une approche analytique précise et nécessite l'utilisation d'outils de gestion

### **Section 1 : Le diagnostic Marketing**

Définition de l'audit Marketing : il s'agit de faire l'état des lieux de la situation de l'entreprise et d'en tirer un diagnostic.

#### **I. Analyse de la situation de l'entreprise**

L'analyse est faite aussi bien au niveau interne qu'externe.

##### **1.1. Au niveau de l'environnement interne**

L'analyse de l'environnement interne de l'entreprise a pour objet de découvrir les forces et faiblesses de celle-ci. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées.

**L'analyse fonctionnelle** portera sur les différentes fonctions de l'entreprise : les ressources humaines, la comptabilité et les finances, la production, le Marketing, la recherche et le développement. Cette analyse permettra de mettre en avant les moyens financiers et humains disponibles, les actions réalisées, les parts de marchés, la structure de distribution, l'organisation interne.

Des auteurs comme Eric Vernett<sup>7</sup> proposent d'autres axes d'analyse de l'environnement interne. Il considère que les ressources de l'entreprise proviennent de trois pôles, à savoir, le métier, les hommes et la surface financière. L'entreprise peut onc être analysée de ce point de vue. Dans ce cadre, l'entreprise se pose les questions fondamentales suivantes :

Par rapport à son métier et sa mission : Qu'est-ce que l'entreprise fait de mieux que les autres ?

---

<sup>7</sup> Eric Vernett, l'Essentiel du Marketing, Eyrolles, 3<sup>ème</sup> édition

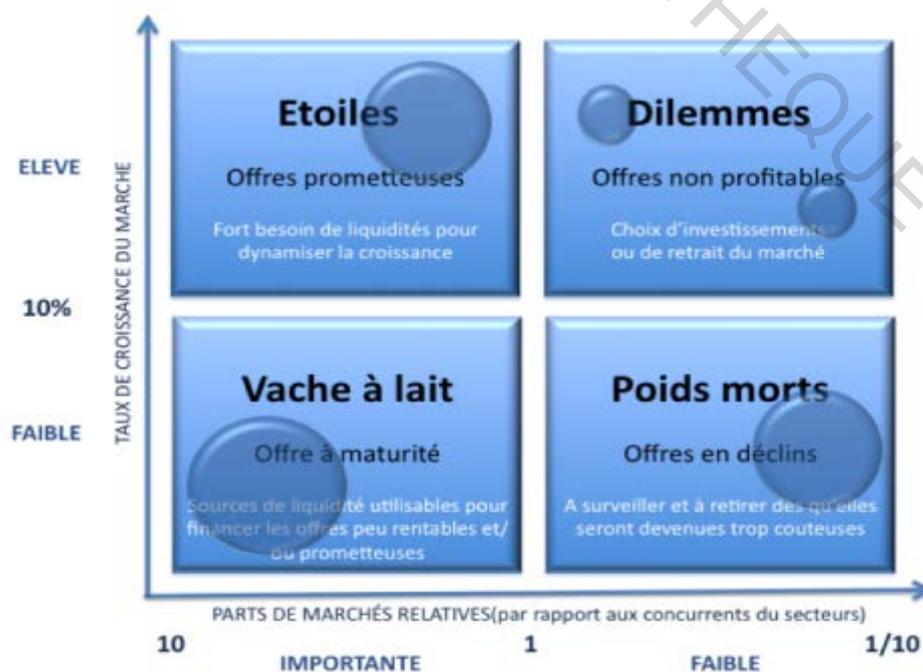
Concernant les ressources humaines : Quelles sont les compétences distinctives dont dispose l'entreprise par rapport à ses concurrents ? Ces compétences permettent –elles toujours de répondre aux exigences des clients ? Les salariés sont-ils motivés et fiers d'appartenir à l'entreprise ?

Concernant la surface financière, il s'agit d'apprécier la santé financière de l'entreprise.

**La matrice BCG** a été élaborée dans les années 60 par le cabinet américain Boston Consulting Group pour justifier des choix d'allocation de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée, présente sur plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS). Elle est utilisée en Marketing pour évaluer l'équilibre du portefeuille de produits d'une entreprise en mettant en évidence les types d'activités, les surplus et les besoins de ressources. Cette matrice donne une vision de la dynamique de l'entreprise sous l'angle de son activité

La matrice BCG se présente sous la forme de 4 cases permettant de positionner chacun des DAS de l'entreprise selon deux axes : le taux de croissance du marché et la part de marché relative du produit/service par rapport aux concurrents. Le classement des produits dans la matrice fournit 4 catégories dans le portefeuille d'activité d'une entreprise. Elle est souvent représentée sous la forme suivante :

**Figure 3 : Matrice BCG**



Ci-dessous la description des catégories avec les recommandations stratégiques appropriées.

**Tableau 4 : Description des catégories avec les recommandations stratégiques appropriées**

DESCRIPTION DES CATEGORIES	RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES
<b>Les Etoiles ou Vedettes : croissance élevée, part de marché élevée</b>	
ce sont des produits en pleine phase de croissance. Ils sont les leaders du secteur d'activité. ils ont une trésorerie nette globalement équilibrée, c'est à dire qu'ils s'autofinancent, et ils contribuent à la croissance	Investir : entretenir la croissance afin de consolider l'avantage concurrentiel car ils deviendront des "Vaches à lait" si la part de marché est préservée.
<b>Les Vaches à Lait : croissance faible, part de marché élevée</b>	
Ce sont des produits ou services en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir proche car leur croissance est faible. Il faut	<p>Entretenir la situation par des actions de maintien nécessitant un faible investissement (publicité, modification d'emballage).</p> <p>Financer les vedettes ou les dilemmes doivent être remplacés dans un avenir proche car leur croissance est faible</p>
<b>Les "Poids Mort" : croissance faible, part de marché faible</b>	
Ce sont des produits positionnés sur un marché déclinant et très concurrentiel. Il ne rapporte plus d'argent	Désinvestir : l'entreprise devra envisager de se débarrasser dès qu'ils seront trop coûteux à entretenir. elle doit réduire à un minimum les produits « poids morts
<b>Les "Points d'Interrogation" ou dilemme: croissance élevée, part de marché faible)</b>	
Ce sont souvent des produits commercialement peu rentables et qui ne génèrent pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir des ressources pour maintenir voire accroître les parts de marché (deviennent alors des vedettes potentielles). Ils ont une demande en liquidités élevée et	<p>l'entreprise doit se poser la question: Investir ou abandonner le produit?</p> <p>Investir lourdement pour accroître sa part de marché ou liquider le produit pour générer autant de liquidité que possible</p>

Ainsi la matrice BCG est très utile pour déterminer quelles activités sont les plus stratégiques pour une entreprise, lesquelles sont les plus rentables, lesquelles rapportent le plus de CA ou

de bénéfiques. Cette analyse permet d'apprécier la situation de l'entreprise, d'envisager ses perspectives de croissances et de décider des ressources à affecter à chaque catégorie.

Un portefeuille équilibré contient suffisamment de "vaches à lait" pour financer les vedettes et les dilemmes (équilibre à court terme) mais également des vedettes et des dilemmes en nombre suffisant (équilibre à long terme)

Il existe une autre matrice développée à partir de la matrice BCG. Il s'agit de la matrice McKinsey que nous ne développerons pas dans le cadre de ce travail.

Qu'elle soit fonctionnelle par pôle stratégique ou par catégorie de produits, l'analyse interne permet à l'entreprise d'évaluer ses capacités à répondre au marché et plus généralement à faire face à son environnement externe.

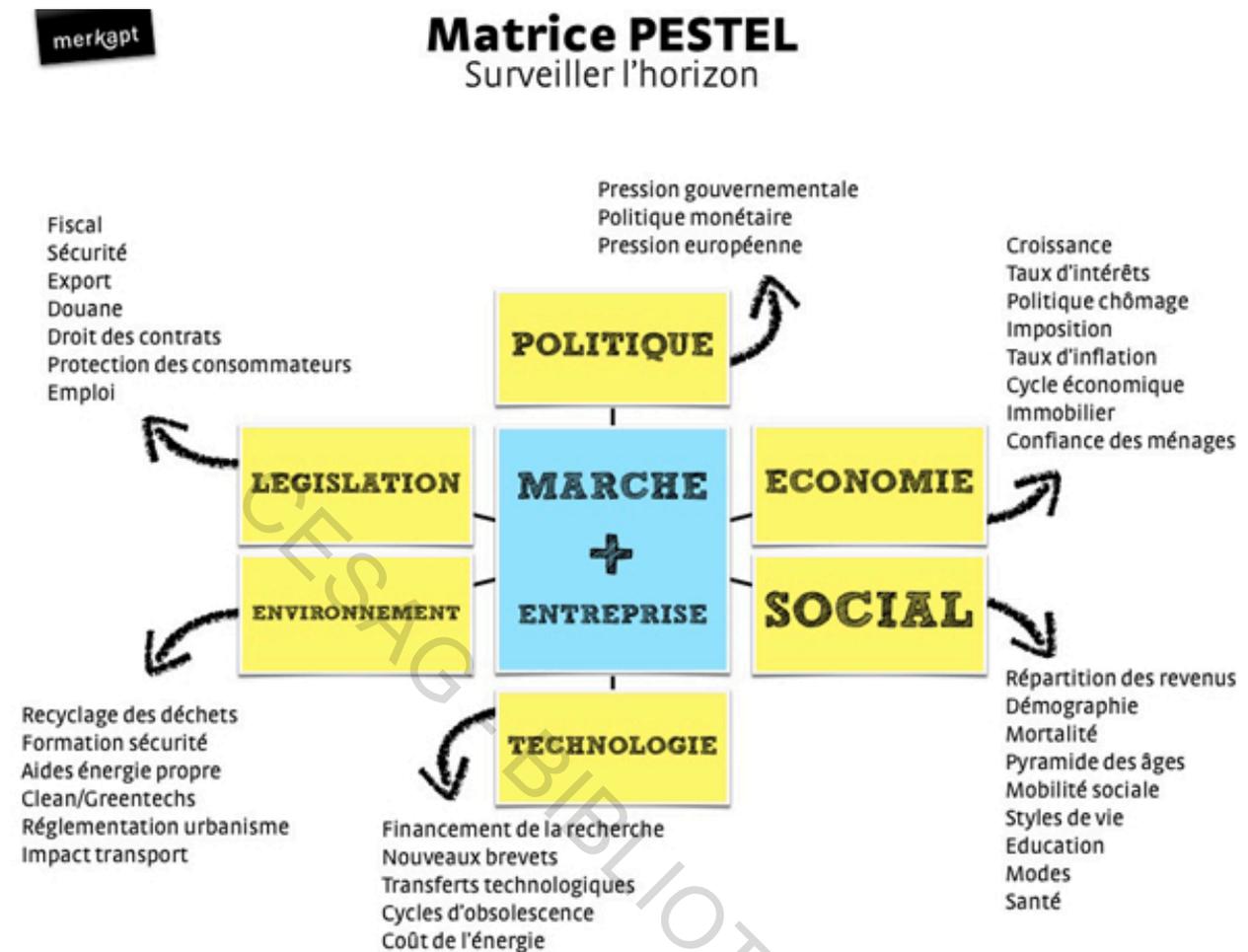
## **1.2. Au niveau de l'environnement externe**

L'analyse de l'environnement externe se rapporte aux différents intervenants sur le marché : les fournisseurs, les concurrents, les créanciers, l'Etat.

Plusieurs outils sont proposés pour la réalisation de cette analyse : PESTEL, analyse selon les 5 forces de Porter ou encore le prisme de Kapferer. L'entreprise fera son choix en fonction de son niveau de développement et des besoins correspondants tout en tenant compte du degré de complexité des outils. Elle pourra également combiner certaines méthodes.

L'**analyse PEST** (ou **PESTEL**) est un outil de travail conceptuel s'intéressant à l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux d'ordres **P**olitique, **É**conomique, **S**ocial, **T**echnologique, **E**nvironnemental, **L**égal et **L**égislatif. A travers l'analyse de ces grandes forces structurantes de l'environnement, l'entreprise prend conscience des menaces éventuelles et peut anticiper les actions à mettre en œuvre faces aux menaces. En contrepartie, elle voit également les opportunités à saisir.

Figure 4 : Matrice PESTEL



Ce type d'analyse peut être utilisé par l'entreprise pour la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche ou avant de se lancer dans la création d'une entreprise.

L'avantage de cet outil est d'être relativement simple d'utilisation puisqu'uniqueement basée sur les connaissances générales et l'observation et donc facilement accessible. Par contre cet outil ne se contente que de fournir un inventaire qui sera le même pour toutes les entreprises du secteur.

Toutefois, Il met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse. L'analyse PESTEL ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

**Le modèle des cinq (+1) forces concurrentielles de Porter** est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Il a été élaboré par Michael E. Porter,

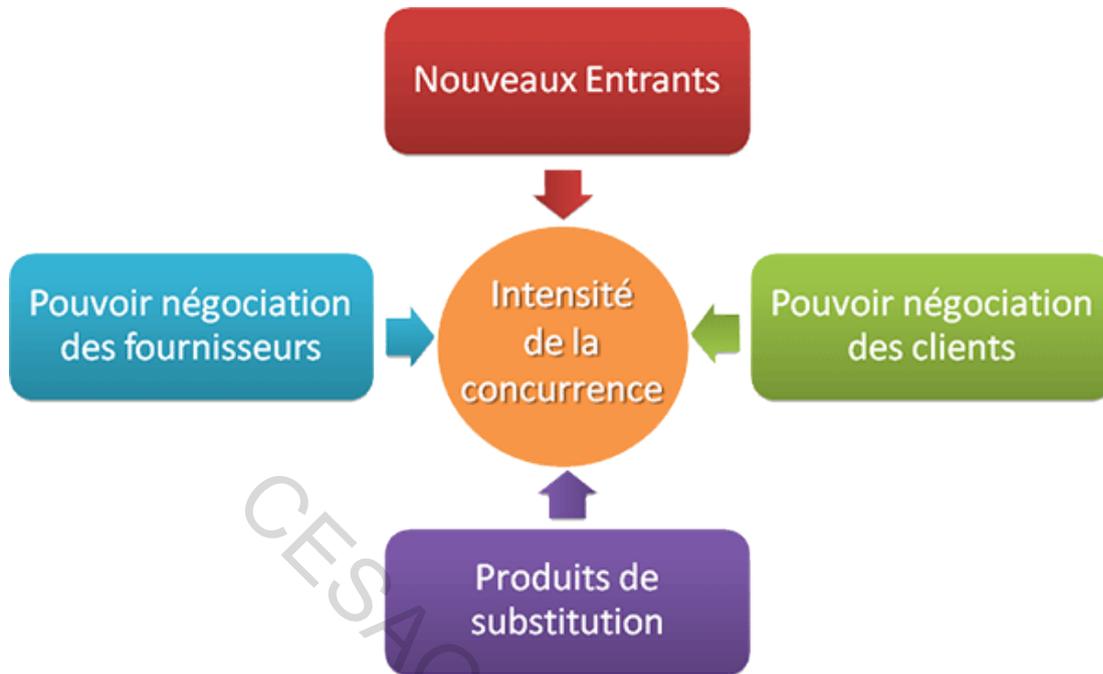
professeur de stratégie de l'université de Harvard aux Etats-Unis. Ce professeur estime que la notion de concurrence doit être élargie à tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit. En conséquence, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel.

En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit (sa performance). Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités afin d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Il distingue au départ 5 forces (menaces): Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans le secteur ; A ces 5 forces s'est ajouté plus tard une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'état et son rôle de législateur. C'est pourquoi a désormais évolué et est désormais connu sous le nom des 5+1 forces de Porter :

- l'intensité de la concurrence ;
- la menace de nouveaux entrants potentiels ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- les contraintes légales et réglementaires.

**Figure 5 : Matrice des (5+1) forces de Porter**



**La rivalité entre les concurrents** en place sur un secteur d'activité exerce une force sur l'ensemble des acteurs au niveau des prix, de la communication. Cette pression est d'autant plus forte que les concurrents sont nombreux, le taux de croissance du secteur est faible, les coûts fixes sont élevés et les barrières à la sortie sont élevées.

**La menace de nouveaux entrants** pèse sur la rentabilité de chacune des entreprises du secteur. Plus le nombre d'entrants est important, plus la concurrence sera forte. C'est pourquoi il importe de mesurer l'existence et la nature des barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée

**La menace des produits de substitution** est liée au fait que le besoin d'un consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Ainsi, la voiture peut être un produit de substitution à un voyage en train ou en avion. La menace que représente cette force est

d'autant plus grande que les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles, le rapport prix /performance est similaire

**Le pouvoir de négociation des fournisseurs** correspond à leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs, il n'existe pas de produit de substitution, l'industrie des fournisseurs est concentrée, ils représentent une part importante des achats de l'entreprise.

**Le pouvoir de négociation des clients** représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant qu'ils sont concentrés ou achètent des quantités importante, le produit n'influe pas beaucoup sur la qualité de son propre produit ou service, les produits qu'ils achètent sont standardisés, ses profits sont peu élevés, ce qui l'incite à réduire ses coûts d'achat, il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir.

On reproche à cet outil d'être fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration. Par ailleurs, il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès

En effet, après avoir étudié le marché d'un produit/marque (via les analyses PESTEL et SWOT par exemple), le prisme de Kapferer est l'un des moyens pour se situer par rapport à son marché. Il est surtout utile pour aider à déterminer le positionnement d'une marque. Il comprend 6 facettes permettant d'analyser et de décomposer l'identité d'une marque. Ces six facettes sont : le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation.

Cette grille de lecture constitue le prisme de l'identité de marque. Nous ne développerons pas cet outil dans le cadre de cette étude dans la mesure où les produits faisant l'objet de notre analyse ne bénéficient pas d'une marque célèbre. Son positionnement est connu d'avance.

## **II. Formulation d'un diagnostic**

Nous expliquerons la notion de diagnostic puis en exposerons les caractéristiques

### **2.1. Définition du diagnostic marketing**

De même que le diagnostic médical, le diagnostic Marketing précise en quelques phrases l'état de santé général de l'entreprise et justifie ce jugement par la ou les causes majeures qui l'expliquent.

On distingue le diagnostic stratégique global, des diagnostics spécifiques relatifs aux différentes fonctions. C'est dans ce dernier cas qu'on peut classer le diagnostic Marketing. Il s'agit d'apprécier les résultats des principaux éléments du Mix Marketing par rapport aux objectifs fixés au départ mais aussi par rapport aux réactions de la concurrence et de la demande

### **2.2. Caractéristiques d'un bon diagnostic**

Un bon diagnostic doit être bref et précis. En effet, le diagnostic Marketing résulte de l'analyse SWOT mais ne doit pas être confondu à un résumé de celui-ci. Il s'agit plutôt de confronter les points essentiels de l'analyse pour identifier les enjeux majeurs qui se posent.

Le Manager doit apprécier d'une part si les forces de l'entreprise lui permettent de profiter des opportunités et de résister aux menaces de l'environnement externe et d'autre part si ses faiblesses sont amenées à se réduire ou plutôt à s'aggraver dans le futur.

La réponse à ces questions lui permettra d'évaluer la situation Marketing actuelle de l'entreprise sur une échelle de valeur du type : excellente, bonne, moyenne, faible ou extrêmement mauvaise.

Ci- dessous un exemple de diagnostic Marketing

« La situation actuelle est satisfaisante. Notre marque, un an après son lancement jouit d'une bonne réputation auprès des deux cibles visées et l'accueil des distributeurs est favorable. Cependant le potentiel de ces deux cibles stagne alors qu'apparaissent de bonnes opportunités de développement sur d'autres segments »<sup>8</sup>

## **Section 2 : Les études de marchés**

On appelle études de marché la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et d'informations relatives à une situation Marketing permettant de mieux connaître un marché dans le but de réduire l'incertitude des décisions ultérieures.

### **I. Présentation et objectifs des études de marché**

Il existe trois catégories d'étude de marché : la première est basée sur la collecte documentaire, la seconde vise la qualité de l'information tandis que la dernière cherche à mesurer un comportement.

#### **1.1. Etudes documentaires**

L'étude documentaire est une technique de collecte et d'analyse de données secondaires qui consiste à réutiliser des données déjà disponibles en les appliquant au problème particulier à résoudre. Il répond à trois principaux objectifs :

- Dégrossir un problème d'étude complexe : il s'agit ici de comprendre et se familiariser avec un environnement mal connu. C'est une étape préalable à une investigation plus approfondie
- Etablir un diagnostic rapide sur un domaine d'activité : les informations recherchées concernent les tendances d'un secteur d'activité particulier pour lequel l'entreprise a des projets. Elles peuvent concerner le potentiel de vente, les attentes des consommateurs ou la surveillance des concurrents
- Evaluer sommairement le potentiel d'un marché à partir des indicateurs socio démographiques notamment.

---

<sup>8</sup>Eric Vernett, L'Essentiel du Marketing, P311

Les sources documentaires sont de deux sortes. Les sources publiques et les sources privées.

Les sources publiques ou parapubliques fournissent les informations sur les données économiques, sociales et démographiques de base ainsi que des analyses sur bon nombre de secteurs d'activités.

Les sources privées proposent des compilations documentaires spécifiques aux différents marchés/produits moyennant un paiement. Les responsables marketing peuvent également avoir recours à l'étude des relevés d'achat des magasins, aux sites internet d'achats ou aux bases de données clients

## **1.2. Etudes qualitatives**

Les études qualitatives sont réalisées sur de petits échantillons avec pour objectif le recensement des composantes d'un problème complexe et la formulation d'hypothèses, la recherche de motivations d'achat. Cette approche privilégie la qualité de l'information recueillie plutôt que la représentativité des résultats. C'est pourquoi elle utilisera surtout des questions ouvertes pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement.

On peut distinguer deux grands groupes de techniques d'études qualitatives : certains tests de produits et des entretiens individuels ou de groupes.

Les tests de produits qui peuvent être de nature qualitative sont les tests hédoniques et les tests d'attitudes qui imposent aux répondants de goûter, sentir ou voir plusieurs marques et produits. Dans le cas du test hédonique, l'idée est de s'assurer que les caractéristiques du produit sont appréciées par le consommateur on procèdera donc à un blind test en cachant la marque. Dans le cas du test d'attitude, il s'agit de prendre en compte l'effet préalable de l'image de marque d'un produit sur les jugements des consommateurs.

Le second groupe d'études qualitatives concerne les entretiens individuels en profondeur ou les réunions de groupe. Le premier type consiste à sélectionner un nombre limité de personnes (généralement une vingtaine) avec qui on aura un entretien en face à face. L'interviewer adopte une attitude plus ou moins effacée selon qu'il dispose d'un guide d'entretien semi-directif ou non pour permettre au répondant de s'exprimer à son aise sur le sujet. Son rôle est d'animer et d'orienter la discussion.

La réunion de groupe regroupe 6 à 12 personnes pour discuter d'un produit d'une marque ou de toute autre entité commerciale pendant deux à quatre heures. Ces personnes peuvent être soit des experts sur le sujet d'études soit de simples consommateurs. Dans le premier cas on parle de groupe de réflexion ; dans le second de groupe de discussion.

### **1.3. Etudes quantitatives.**

Les études quantitatives sont très utiles pour connaître les comportements d'achats, les attitudes, les préférences et la satisfaction. Elles servent à mesurer ces indicateurs marketing par la réalisation d'enquête à grande échelle avec pour objectifs de pouvoir généraliser les résultats à toute la population mère avec une faible marge d'erreur. Les études quantitatives sont réalisées par un questionnaire individuel administré en face à face, par téléphone, internet, courrier ou tout autre moyen.

On peut classer dans cette catégorie les enquêtes à grande échelle et certains tests de produits tels que les tests d'usage et de consommation. Ces derniers mesurent les modalités, les occasions et les intentions d'achats et les quantités achetées. Les données recueillies sont traitées à l'aide de techniques statistiques.

Il faut noter que les trois types d'études seront souvent combinés pour obtenir des résultats plus fiables. A travers l'étude documentaire et/ou qualitative on cherche à comprendre et à dégager les grandes lignes d'un problème puis avec une étude quantitative on quantifie les variables mises à jour pour plus de précision. Dans le cadre de cette étude nous avons opté pour une étude documentaire et qualitative pour mieux comprendre le micro-environnement<sup>9</sup>. Ce choix se justifie également par des raisons économiques (absence de budget dédiée par l'entreprise)

## **II. Les limites de la collecte d'information Marketing pour les PME africaines**

Le contexte des Très petites (TPE) et des Petites et moyennes Entreprises (PME) en Afrique est marqué par le caractère informel des activités qui rend difficile l'application de la démarche de collecte d'informations marketing.

---

<sup>9</sup> Voir résultat de l'étude qualitative en annexe et analyse du micro-environnement

## 2.1. Limites liées à une conception restreinte de l'approche Marketing

Les dirigeants des TPE et PME africaines ne comprennent pas très bien l'intérêt de l'approche Marketing qu'ils jugent inadapté à leurs budgets et leurs besoins. C'est pour eux un concept aux contours flou qu'ils n'utilisent que partiellement.

Les PME réalisent un marketing que l'on peut caractériser selon quatre qualificatifs : Informel, ponctuel, diffus et de soutien<sup>10</sup>.

Dans les PME, le marketing s'inscrit avant tout dans un état d'esprit où la dimension informelle prédomine. Les procédures et les plans d'action marketing sont rarement écrits. Le marketing est plutôt conçu et mis en œuvre dans le cadre d'échanges oraux entre les différents acteurs de l'entreprise.

Il existe rarement un responsable marketing désigné. La fonction est principalement centrée autour du dirigeant, mais les tâches sont le plus souvent diffusées au sein de l'organisation. Toute l'entreprise y participe et certaines tâches sont parfois confiées à du personnel sans expérience ou formation spécifiques en marketing. Il en résulte souvent une mauvaise définition des problèmes marketing à traiter et des résultats tardifs ou erronés.

La dimension stratégique du marketing (par exemple : la Segmentation, le Ciblage, et le Positionnement) est généralement occultée. Le dirigeant évoque principalement le marketing en fonction des tâches concrètes qu'il induit. Ainsi, les tâches marketing sont réalisées à des moments précis de la vie de l'entreprise (foires, salons, lancements de produits ...), plus rarement de façon régulière et constante

Les tâches centrées vers les clients et liés à la vente et à la distribution sont les plus réalisées ; Les tâches orientées vers la connaissance et la compréhension de l'environnement de l'entreprise semblent en revanche présenter un moindre intérêt : étude des évolutions de l'environnement, veille concurrentielle, rencontres avec les distributeurs, recherche de diversification produits ou marché.

---

<sup>10</sup> Le Marketing dans les PME Africaines, Cherif Abdoul Aziz, article publié par le Centre Nouveau des œuvres universitaires

Dans les PME, le marketing intervient principalement en support des actions commerciales pour réaliser des outils d'aide à la vente. Il soutient parfois également la Recherche et Développement en recensant les besoins du marché et en contribuant à la définition des spécifications fonctionnelles des produits

Ce sont essentiellement les PME qui nourrissent un projet de développement (inscrit dans un plan formalisé ou non) et/ou celles qui font face à une situation de changement (croissance, valorisation, changement d'échelle de marché, diversification ...) qui intègrent plus volontiers le marketing.

Mais même dans ce cas, elles seront confrontées au problème de l'indisponibilité d'un certain nombre d'informations

## **2.2. Les limites liées aux sources d'informations**

En raison de l'informatisation limitée de nos administrations publiques, Les sources d'informations publiques ou parapubliques sont quasi inexistantes et les rares qui existent sont souvent dépassées. Les chargés d'étude Marketing doivent souvent se référer aux sources d'informations internationales ou d'avoir recours aux sources privées, ce qui augmente les budgets.

Après avoir passé en revue les aspects théoriques de la réalisation d'un plan Marketing, nous allons maintenant appliquer les concepts au cas de la Société des Produits du Soja (SPS)

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE ANALYTIQUE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 1 : DIAGNOSTIC MARKETING DE SPS**

Avant de tirer un diagnostic, nous procéderons à l'analyse interne et externe de la Société des Produits de Soja.

### **Section 1 : Analyse interne de SPS**

Il s'agit d'exposer notre compréhension de la Société des Produits de Soja afin de mieux apprécier ses principales fonctions.

#### **I. Présentation de SPS**

La Société des Produits du Soja doit être comprise en fonction de son historique, de ses produits ainsi qu'à travers son Management et ses relations avec les tiers.

##### **1.1. Historique**

SPS est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) créée en Avril 1998. Elle a pour objet social et activité principale, la promotion, la transformation et la commercialisation du soja. Avec un capital de 4 700 000 FCFA, elle fabrique des produits industriels de boulangerie à base de soja, de lait de soja et farines familiales.

##### **1.2. Les produits**

SPS a développé une gamme de produits à base de soja, qui se composent de :

- Farines : soja et « céréales de soja » (mélange de 4 céréales + soja) ;
- Lait de soja : sucre et non sucré ;
- Pâtisserie à base de soja : brioches, pains de soja, croissants, pains au chocolat, pains aux raisins

Dans un avenir proche, SPS compte proposer à ses clients potentiels, une gamme beaucoup plus large composée de graines de soja, graines de soja vertes, café de soja, huile de soja brute et raffinée, céréales de soja spéciale pour bébé.

Pour les besoins de cet exercice nous nous focaliserons sur la promotion du lait de soja et des farines.

### **1.3. Le Management**

Pour pouvoir réaliser ses objectifs, toute entreprise se doit d'appliquer une gestion rigoureuse, en un mot, un management pouvant lui permettre d'atteindre les buts fixés.

Pour ce faire, il faut :

- Des capacités et compétences managériales : le directeur général est professeur en arts et communication. N'ayant reçu aucune formation en management, Il ne dispose pas d'outils pour gérer l'entreprise.
- Style d'organisation et de gestion : l'entreprise est gérée par un Directeur général. Ce dernier centralise les informations et prend toutes les décisions importantes. Dans l'organigramme de l'entreprise ci dessous, hormis le responsable de production, qui a un niveau ingénieur et qui est responsabilisé, le reste du personnel est un personnel peu qualifié et limité à l'exécution.
- Système de planification de l'entreprise : l'entreprise est gérée au jour le jour, en fonction des commandes et des ressources disponibles. la production est prévue tous les 2 jours, mais s'il y a des commandes de farines, le lait n'est produit que tous les 4 jours. Pour la pâtisserie, l'expérience dicte la planification de la production (fortes/faibles périodes de consommation).

### **1.4. Les relations avec les tiers**

SPS entretient des relations à la fois commerciales et administratives avec les tiers à savoir les clients, les fournisseurs en matières première (soja), les distributeurs, l'État, etc. SPS est membre de l'APEX-CI et de l'AGOA. Ces connexions lui permettent de bénéficier de formations régulières et d'avoir accès à des informations et des opportunités commerciales. C'est ainsi que SPS a été sélectionnée pour faire partie du Projet pilote de Restructuration et de Mise à niveau des Entreprises (PRMN).

Le directeur entretient également des liens avec les structures et programmes de vulgarisation du Soja aux Etats-Unis tels que WISHH ou INSTOY. Ces relations lui permettent d'être informé des résultats des recherches scientifiques et des nouveaux process.

## **II. Analyse des Fonctions principales**

Nous avons regroupé les fonctions de la société SPS dans les pôles suivants : achats et production, finances et comptabilité, commerce et marketing, ressources humaines.

### **2.1. Achats et Production**

La fonction Achat et Production est placée sous l'autorité du Directeur. Il a sous sa responsabilité directe les responsables d'équipe de production. Ces responsables et leurs collaborateurs gèrent la réception et le contrôle des matières premières et des autres intrants. Ils assurent le processus et la fabrication des produits ainsi que le conditionnement des produits finis.

La société a mis en place trois lignes de production :

- la production des farines ;
- la production du lait ;
- la production des produits de boulangerie.

Le processus de production reste encore essentiellement manuel.

La qualification du personnel est adaptée au niveau de la technologie de l'outil de production. L'équipe dispose du niveau de formation et de la qualification d'un BTS en Qualité en Industrie Agroalimentaire et Bio-industrie et d'un BTS en Chimie Contrôle Qualité.

La production est planifiée comme suit :

La fabrication de produits de boulangerie est fonctionnelle sept jours sur sept, effectuée par une équipe de nuit de trois agents dont un responsable ;

La fabrication de farines et de lait est réalisée par une équipe composée de quatre agents formant deux sous équipes sous la responsabilité d'un responsable qui se partagent les deux ouvriers.

Le directeur définit les objectifs, assure la gestion de la fonction de production comprenant les fonctions de conditionnement, maintenance, contrôle qualité.

La gestion de la production n'est pas encore formalisée sous la forme d'un manuel de processus et de procédures mais la société aspire à s'engager dans une démarche qualité.

## **2.2. Finances et Comptabilité**

La fonction Financière et comptable est très faible. Elle est assurée par un comptable indépendant qui vient une fois par semaine. Il n'existe aucun outil logiciel installé pour la gestion comptable L'entreprise gère ses activités de façon manuelle avec des fiches de production indiquant le nombre de produits à fabriquer ; des fiches de livraison journalière de tous les produits indiquant la livraison journalière de tous les produits (livraison mensuelle par client et balance des comptes par mois) ; des fiches de consommation de matières premières et fournitures (pièces de caisses et Etat des ventes.

Ces fiches sont mal tenues, non mises à jour et souvent inexploitées. Les documents conventionnels tels que le plan comptable ou le livre-journal ne sont pas disponibles. Les tâches quotidiennes de facturation, de recouvrement et de suivi des comptes clients et fournisseurs sont effectuées par le responsable de production. Il n'y a pas de tentative de comptabilité analytique et le système de calcul des prix de revient est inexistant

En définitive on peut retenir que le service comptabilité n'est pas organisé et établi convenablement ; ce qui donne à l'entreprise un caractère informel. En l'état la fonction comptable ne permet donc pas d'éclairer la Direction sur l'état des ressources pour lui permettre de prendre des décisions stratégiques

## **2.3. Commerce et Marketing**

Cette fonction est assurée par le directeur et reste embryonnaire. Le directeur reçoit les commandes et les transmet au responsable de production qui assure la livraison. Il dispose pour ce faire de deux véhicules mais ceux-ci ne sont pas adaptés à la catégorie de produits à livrer.

Aucune action n'est entreprise pour la recherche de nouveaux clients. Il n'y a aucune action de sensibilisation ou de communication. Le système d'informations Marketing est quasi inexistant. Il n'existe pas de supports enregistrant les informations sur les clients (noms, adresses, volume d'achats, etc.) le Directeur assure la gestion de la relation clientèle. Aucune veille n'est effectuée ni concurrentielle, ni technologique, ni environnementale. Les

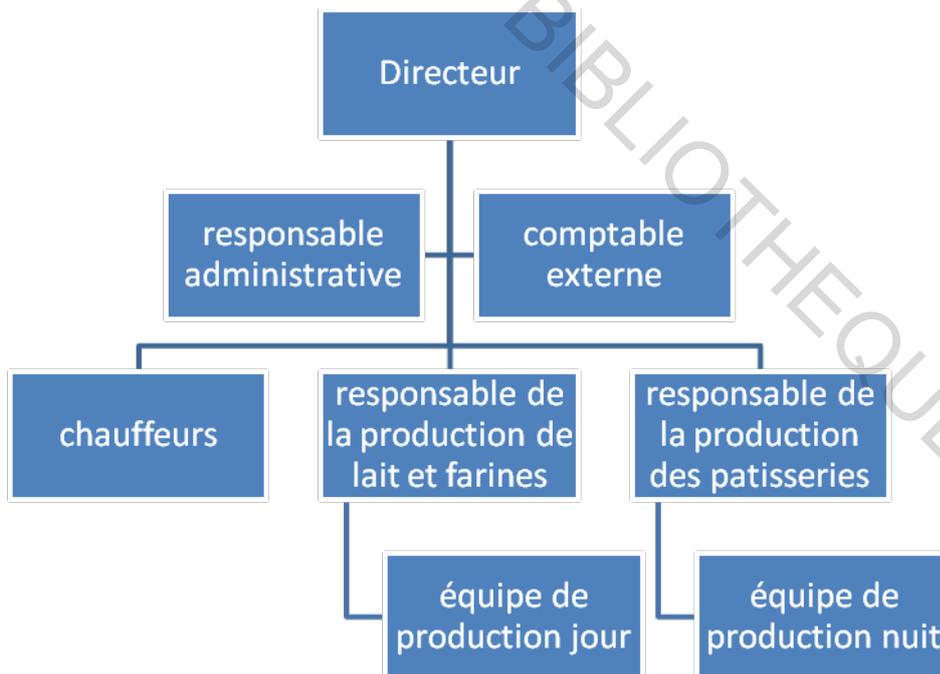
concurrents sont peu connus par l'entreprise. La direction n'a jamais participé à des salons professionnels pour repérer le matériel adapté et ainsi améliorer son niveau technologique.

#### 2.4. Ressources Humaines

La SPS emploie 15 personnes mais le directeur centralise toutes les informations et contrôle toutes les fonctions y compris la gestion des ressources humaines qui se limite à de la simple administration. il n'y a pas de contrats de travail écrit entre SPS et ses employés. Le directeur gère les conflits et contrôle les absences et les retards tout en restant tolérant dans la mesure où le personnel peut être sollicité pour des heures supplémentaires en cas de commandes exceptionnelles. Il ya une responsable administrative dont le rôle se limite au contrôle des achats et des dépenses.

L'organigramme de SPS se présente comme suit :

**Figure 6 : Organigramme de SPS**



Le taux d'encadrement est de 13% avec un taux de 13% d'employés qui ont un niveau Bac+5. Le responsable de production, ingénieur agro-alimentaire dispose d'un niveau de qualification adapté.

## Section 2 : Analyse externe

L'analyse externe s'intéresse aussi bien aux acteurs proches de l'entreprise regroupés sous le vocable de micro environnement qu'aux facteurs plus généraux dit macro environnement

### I. Analyse du micro environnement

L'analyse du microenvironnement portera essentiellement sur l'analyse de la concurrence, du mix actuel et du marché.

#### 1.1. Analyse de la concurrence

SPS vise une clientèle de classe moyenne en distribuant ses produits dans les supermarchés.

Pour la farine, ses principaux concurrents sont PKL et Nestlé ; PKL propose le produit Nutrifort et Nestlé, Cérévita. Nous trouvons également des produits proposés par d'autres PME notamment les farines Excellent d'ESTUMA. Tous ces produits sont moins chers que les farines PROTINA vendus à 1200 pour 400g contre en moyenne 800F pour 500g. Par contre, les farines simples de la gamme PROTINA (soja, mil) sont moins chères que les produits de PKL. L'emballage de la gamme PROTINA est cependant moins attractif.

Pour le lait de soja, nous trouvons les produits importés Vive Soy, SojaSun et Vitamilk dans les supermarchés. Il faut noter que le lait de Soja Frais de PROTINA est proposé au rayon frais car il est sans conservateur tandis que les autres laits sont au rayon des boissons.

Vive Soy et Soja Sun sont vendus en Tétra pack de 1 litre aromatisés et sont vendus à 1950F.

Vitamilk est par contre proposé dans une bouteille en verre transparent de 300ml à 740F CFA (2450F/L); Il est plus cher que le lait de Soja Frais PROTINA proposé par SPS à 500F (1650F/L) pour la même quantité.

Ci-dessous le tableau comparatif.

	Vive Soy	Soja Sun	Vitamilk	PROTINA
Quantité pack	1L	1L	300ml	300ml
Prix /L	1950F	1950F	2450F	1650F

Le Lait Protina est donc moins cher que les laits de soja importés.

Pour aller plus loin nous utiliserons ici le modèle des 5 forces de porter en nous focalisant sur le marché du lait de soja.

On peut relever ici que la menace d'entrée de nouveaux concurrents est forte dans la mesure où il n'y a pas de véritable barrière à l'entrée. Les investissements de départ sont peu élevés et la technologie et les techniques de fabrication facilement accessibles. Des formations sur la transformation des céréales et du soja en particulier sont organisées par des organisations de promotion de l'auto-emploi et les ONG de développement du secteur agricole.

La pression des fournisseurs est faible puisqu'il existe de nombreux fournisseurs de soja qui ne sont pas organisés entre eux. Il s'agit des grossistes de céréales et des organisations paysannes. Cette situation est contre-balançée par la menace d'intégration en aval. En effet certains fournisseurs ayant la matière première disponible peuvent décider de la transformer eux-mêmes.

Par contre le pouvoir de négociation des clients est élevé car il s'agit de grandes chaînes de supermarché, leader sur le territoire national. Par ailleurs ceux-ci reçoivent les produits de différents concurrents et peuvent donc négocier les prix.

Il existe également un nombre important de produits de substitution : lait UHT, dèguè de soja et autres boissons.

En définitive on peut conclure que la concurrence est moyenne sur le marché du lait de soja phase de croissance. SPS doit développer son image de marque afin de rassurer les consommateurs et chercher de nouveaux client ou à développer son propre réseau de distribution pour échapper à la dictature des grandes chaînes de distribution.

## 1.2. Analyse du Mix actuel

Le Mix actuel du lait de soja se présente comme suit :

**Tableau 5 : Le Mix actuel du lait de soja**

Produit	Prix	Distribution	Communication
Lait de SOJA Frais sucré 100% naturel Bouteille plastique opaque blanche de 300ml, Etiquette rouge	Prix de gros : 365 F Prix de vente détail : 500F	Supermarchés	Aucune
Lait de SOJA Frais sucré 100% naturel Bouteille plastique opaque blanche de 300ml, étiquette Bleu			

Pour les farines

Le mix actuel pour les farines se présente comme suit :

**Tableau 6 : Le Mix actuel pour les farines**

Produits	Prix	Distribution	Communication
Farine simple (soja, mil, mais) 100% naturel sachet plastique transparent 400g	Prix de gros : 365 F Prix de vente détail : 500F	Supermarchés	Aucune
Lait de SOJA Frais sucré 100% naturel Bouteille plastique opaque blanche de 300ml, étiquette Bleu			

## 1.3. Analyse du marché

Comme en témoigne les résultats de l'étude qualitative en annexe, les produits à base de soja sont principalement consommés par les adultes et les personnes dont l'état de santé nécessite un apport particulier en protides ou qui font une intolérance au lactose.

Il existe donc un marché qui peut être développé par une éducation sur les valeurs nutritionnelles du soja.

## II. Analyse du macro environnement

Le macro environnement représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action. Pour ce qui est de l'analyse de l'environnement macro de SPS, nous avons choisi la méthode PESTEL mais nous limiterons à l'étude des volets économiques, socio-culturel, technologique et réglementaire laissant de côté les volets politique et environnemental.

### 2.1. Volet économique

La Côte d'Ivoire est un pays de 21 952 093<sup>11</sup> d'habitants répartis sur 322 462 km<sup>2</sup>. Le PIB par habitant est de 1 600 USD en 2011<sup>12</sup>. L'agriculture représente 23,1% du PIB, alors que l'industrie en représente 26,8% et les services 50,1%.

Avec plus de 400 grandes entreprises et plus de mille PME/PMI, la Côte d'Ivoire possède un tissu industriel important qui a cependant été fragilisé ces dernières années par les crises politico militaire dans le pays de plus d'une décennie.

L'État a mis en place des appuis pour le développement des entreprises :

Le Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire, en abrégé CEPICI, qui est un guichet unique pour la création d'entreprise et pour bénéficier des avantages du code des investissements.

Ce centre donne des avantages aux entreprises créées : exonération, sécurisation des investissements

L'Agence de Promotion des Exportations, en abrégé APEX-CI, qui s'occupe de faire la promotion des produits Ivoiriens sur les marchés extérieurs.

Les prévisions du FMI concernant le PIB donnent un taux de croissance de +2,8% pour 2013 en Côte d'Ivoire<sup>13</sup>. Soit une baisse de 5,7%.

---

<sup>11</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie\\_de\\_la\\_C%C3%B4te\\_d'Ivoire](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_de_la_C%C3%B4te_d'Ivoire)

<sup>12</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_la\\_C%C3%B4te\\_d'Ivoire](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_la_C%C3%B4te_d'Ivoire)

Pour le Fond Monétaire International, les perspectives à moyen terme dépendent des progrès qui seront accomplis en matière de sécurité et de normalisation politique, ainsi que de l'exécution de réformes structurelles qui permettront d'éliminer les obstacles à la croissance économique.

Le classement «Doing Business 2013 » réalisé par le Banque Mondiale classe la Côte d'Ivoire au rang de 177ème sur 185 pays, alors qu'elle occupait la place de 168ème et 163ème respectivement en 2010 et en 2009. Cette mauvaise place met en avant les difficultés d'investir et de développer des activités en Côte d'Ivoire.

## **2.2. Volet socioculturel**

Le soja est une plante annuelle d'origine asiatique, introduite en Côte d'Ivoire depuis les années 1970. C'est une plante protéagineuse<sup>14</sup> cultivée pour ses graines, particulièrement riches en protéines. Le soja est utilisé dans l'alimentation animale et dans l'alimentation humaine. Sa richesse en éléments nutritifs en fait un aliment de choix.

La principale zone de production du soja en Côte d'Ivoire se situe au Nord-ouest (Touba et Odienné). La culture du soja est conduite avec succès depuis une dizaine d'années en région Centre. C'est dire que les populations connaissent le soja et ses bienfaits, tant pour leur alimentation, que pour leur santé. La culture du Soja dans le Nord-Ouest a visé les objectifs ci-après :

- la diversification des cultures en zone de savane par l'introduction et le développement de la culture du soja ;
- la modernisation des systèmes d'exploitation agricole grâce à la création d'exploitations familiales motorisées performantes permettant l'accroissement de la productivité du travail et l'amélioration des revenus des paysans ;
- la mise en valeur de potentialités agricoles des zones de savane et en particulier du Nord-ouest du pays qui est resté en marge des grands projets, de développement, en vue d'assurer un rééquilibrage régional et de diminuer l'exode rural ;

---

<sup>13</sup> <http://www.ppp.ci/pnd/pnd.html>

<sup>14</sup> Selon le dictionnaire Larousse, Plante appartenant au groupe des légumineuses dont les graines sont riches en protides et en amidon (Soja Feverolle, pois )

- la contribution à l'autosuffisance alimentaire par le développement des cultures vivrières.

### **2.3. Volet technologique**

Il n'existe pas d'industrie d'équipement technique en Côte d'Ivoire. Les chaînes de production automatisées doivent être importées, d'où leur coût important. Par contre il est possible d'avoir recours au secteur artisanal pour obtenir des équipements de production fabriqués localement à moindre coût. C'est d'ailleurs à cette technique qu'a eu recours SPS pour ses trois lignes de production

- une ligne de fabrication des farines (soja, mil, céréales) composée d'un toaster de fabrication locale d'une capacité de 50Kg, une balance de marque TIGER de 15Kg, une soudeuse à main NEC ayant une capacité de 480 SACHETS /jours ;
- une ligne de fabrication du lait de soja : 1 décortiqueuse de fabrication locale de 4Kg/j, une broyeuse de fabrication locale de 6KG/Jeune cuve de préparation de fabrication locale de 40l ;
- une ligne de boulangerie pâtisserie : une balance, un pétrin dont les caractéristiques ne sont pas disponibles.

Les équipements sont d'un faible niveau technologique d'où un cycle d'obsolescence court. Par ailleurs on note de nombreuses opérations manuelles. Ces faiblesses entraînent une augmentation du prix de revient des produits SPS

Par contre PKL, principal concurrent de SPS sur le marché des farines dispose d'une usine de 5000m<sup>2</sup> installée dans la zone industrielle de Vridi en Abidjan avec un outil de production moderne qui se compose de trois principales unités de fabrication : celle qui transforme le soja, celle qui valorise le maïs et la troisième qui, par procédé de cuisson-extrusion, permet d'obtenir des farines instantanées ou précuites.<sup>15</sup>

Il faut également noter que les procédés de fabrication de lait et de farines peuvent être protégés par des brevets ; L'office Ivoirien de Propriété intellectuelle (OIFI) est l'organe

---

<sup>15</sup> Site web de Protein Kissée La ; [www.pkl-ci.com](http://www.pkl-ci.com)

chargée de collecter et diffuser les informations relatives à la propriété intellectuelle. Nous n'avons trouvé aucun brevet relatif à la farine ni au lait de soja dans nos recherches.

#### **2.4. Volet règlementaire**

L'industrie agro-alimentaire est fortement encadrée en matière de sécurisation sanitaire avec un objectif affiché de protection de la santé du consommateur et de préservation de l'environnement.

Au plan national<sup>16</sup>, il existe à ce jour une quarantaine de textes législatifs et règlementaires qui régissent le domaine de l'hygiène et la qualité des produits alimentaires, importés exportés et consommés localement ainsi que la répression des fraudes des denrées alimentaires. Pour le secteur qui nous concerne, on peut citer les deux textes suivant :

- la loi n°63-301 du 26 juin 1963 relative à la répression des fraudes dans la vente des marchandises et des falsifications des denrées alimentaires et des produits agricoles ;
- le décret n°92-487 du 26 août 1992 portant étiquetage et présentation des denrées alimentaires ;

Par ailleurs, l'organisme national de Normalisation (CODINOM) a élaboré environ 200 normes conformes à la réglementation internationale.

Malgré cet encadrement strict de l'activité, il faut relever que les mécanismes de contrôle sur le marché local restent embryonnaires. Ce n'est que lorsque les produits sont destinés à l'exportation que les entreprises se heurtent à la rigueur de la réglementation internationale.

Cette dernière est en effet très dense. Il existe aussi bien des normes et une réglementation publique que des normes et standards privés. Tous ces dispositifs visent aussi bien à améliorer les moyens et pratiques de production qu'à définir les caractéristiques minimales du produit acceptable du point de vue sanitaire. On peut citer en ce sens les guides de bonnes pratiques d'Hygiène(BPH) et de bonnes pratiques de fabrications (BPF). Même lorsque ces normes ne sont pas obligatoires, s'y conformer constitue un avantage concurrentiel indéniable.

---

<sup>16</sup> Communication faite par la côte d'Ivoire lors de la conférence régionale FAO/OMS sur la sécurité sanitaire des aliments pour l'Afrique, harare, zimbabwe, 3-6 Octobre 2005

### **Section 3 : Synthèse**

La synthèse ci-dessous a pour objet de faire ressortir les principaux points de l'analyse précédemment exposée. Pour ce faire nous utiliserons l'outil SWOT, ce qui facilitera la formulation du diagnostic.

#### **I. Matrice SWOT**

Le terme SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) correspond au sigle francophone FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et Menaces). Il désigne un outil très apprécié des analystes (consultants, économistes ou financiers) car il peut répondre simplement à un double usage : l'analyse Interne et l'analyse Externe de l'entreprise : son macro et micro environnement.

L'outil SWOT est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- Un état de l'existant : une situation, un environnement ;
- Le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;
- L'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

L'outil SWOT est également apprécié sinon exigé par les décideurs car le résultat produit par l'outil (matrice SWOT) est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une "bonne" décision.

C'est dans ce dernier cas que nous utiliserons le SWOT. Nous ne retiendrons ici que les principaux éléments pouvant avoir un impact sur la stratégie Marketing.

**Tableau 7 : Matrice SWOT de SPS**

	Analyse Interne	Analyse externe
Positif	Forces <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large gamme de produits à base de soja</li> <li>• Bonne présence sur le réseau de distribution à Abidjan</li> <li>• Bonne qualification du personnel clé affecté à la production</li> </ul>	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de conscience par la population des maladies liées à la malnutrition</li> <li>• Possibilité d'exportation de la farine avec l'AGOA</li> <li>• Pas de concurrents directs locaux sur le marché du lait de soja</li> </ul>
	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farines non instantanées et emballage peu attractifs</li> <li>• Absence de fonction commerciale et Marketing moderne</li> <li>• relâchement des efforts de communication</li> <li>• sites internet non animé (pas à jour) et non référencé</li> <li>• marque non protégée</li> <li>• outil de production obsolète</li> <li>• absence d'outil de gestion</li> </ul>	Menaces <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrents forts sur le marché de la farine</li> <li>• Contrôle de sécurité alimentaire</li> <li>• Soja peu connu et peu accepté en Côte d'Ivoire</li> </ul>
Négatif		

## II. Diagnostic

La situation actuelle de la SPS est faible et même inquiétante. En effet la marque plus de dix ans après son lancement est peu connue sur le marché de la farine alors que ses concurrents plus jeunes ont une notoriété bien établie et bénéficient de parts de marché importantes.

Cette situation s'explique par la faiblesse structurelle de l'entreprise qui a besoin de dirigeants ayant une vision stratégique claire et d'investissements surtout au niveau technologique pour bénéficier d'économie d'échelle.

Par contre il y a de l'espoir au niveau de la commercialisation du lait de soja qui est un marché encore en phase de croissance sans concurrents directs locaux. Le positionnement sur la santé au naturel mis en valeur par une communication appropriée permettra de profiter du potentiel de vente.

## **Chapitre 2 : PROPOSITIONS D'UN PLAN MARKETING DE SPS**

Pour une mise en œuvre efficace et efficiente de toute action Marketing, il est au préalable nécessaire qu'un certain nombre de conditions soit réunies notamment que la structure interne de la Société des Produits du Soja soit renforcée aussi bien en terme de ressources humaines que matérielles.

### **Section 1 : Réorganisation du fonctionnement de SPS.**

Il s'agit pour nous, dans cette section de revisiter le fonctionnement de la structure SPS, afin de proposer des grandes lignes et recommandations managériales qui découlent de notre analyse diagnostique.

#### **I. Formalisation de la fonction commerciale et marketing**

Pour une amélioration significatives des parts de marchés, il est indispensable pour SPS de prendre les dispositions suivantes :

- le recrutement d'un commercial expérimenté ;
- la recherche de nouveaux débouchés (nouvelles boutiques, pharmacies, Programme Alimentaire Mondiales (PAM) et autres structures œuvrant dans le domaine de l'aide alimentaire/humanitaire ;
- la réédition de campagnes de communication : dégustations, prospectus, livrets explicatifs, affichettes ;
- la protection de la marque PROTINA à l'OAPI ;
- le redéploiement du réseau de boutiques PROTINA ;
- l'amélioration et la mise à jour des emballages (farines) pour donner une meilleure image de l'entreprise ;
- l'amélioration du site internet par un professionnel.

#### **II. Amélioration de l'organisation comptable et financière**

Nous suggérons pour l'organisation comptable et financière :

- la réorganisation totale de la comptabilité de l'entreprise en se mettant aux normes comptables (logiciels-personnel-procédures-outils) ;

- la mise en place d'une comptabilité analytique simplifiée pour la détermination des prix de revient des produits ;
- la mise en place des procédures formelles de gestion comptable et financière
- la mise en place d'un système de gestion budgétaire ;
- la mise en place d'un système de trésorerie ;
- l'analyse régulière de la formation financière grâce à un outil approprié.

### **III. Amélioration de l'outil de production**

Pour l'outil technique

- remettre en état sommaire du bâtiment (sols, murs, plafonds cloisonnements), afin de le rendre adapté à l'activité de SPS, en attendant son éventuelle délocalisation ;
- réalisation d'un meilleur agencement des équipements.

Pour l'organisation de la production :

- Mettre en place d'un système de suivi de la production avec établissement d'un bilan matière ;
- Amélioration de la qualité.

Cette restructuration nécessite un investissement important qu'il est nécessaire d'évaluer. L'annexe 2 propose un budget estimatif pour apprécier la faisabilité du projet de restructuration.

## **Section 2 : Mise en œuvre d'un plan d'action marketing**

Au terme de cette section, nous proposerons les différentes actions à mener, ceci dans le but de redresser les faiblesses que nous avons précédemment soulignées pendant notre diagnostic.

### **I. Les objectifs**

Les objectifs constituent une partie importante du plan marketing pour les variables d'actions justes. Il est donc nécessaire de souligner que la détermination des objectifs sera la responsabilité du service commercial et marketing. Il ne faut pas confondre la fixation proprement dite avec la sélection d'une option stratégique.

### 1.1. Objectif principal

SPS a pour objectif principal de se délocaliser en zone industrielle afin d'augmenter les capacités de son usine. Pour se faire, elle doit trouver des investisseurs ou des financements auprès des banques. Sur le plan Marketing l'amélioration de sa gamme PROTINA lui permettra d'augmenter son chiffre d'affaires et ainsi de pouvoir présenter un dossier plus solide aux investisseurs.

### 1.2. Objectifs spécifiques

Cette restructuration peut se faire grâce aux objectifs spécifiques que sont :

- la réorganisation totale de la comptabilité de SPS pour être en accord avec les normes comptables ;
- la rénovation de l'actuel local pour appliquer les bonnes pratiques d'hygiène et les bonnes pratiques de fabrication et éviter la fermeture de l'unité ;
- l'adoption d'une nouvelle stratégie et vision de l'entreprise et sensibiliser le personnel ;
- l'assistance technique pour l'élaboration d'un Business Plan ;
- l'assistance technique pour la recherche de financements.

#### a. objectifs financiers

- Permettre à l'Expert Comptable de reconstituer les états financiers de 2006 à 2008, indispensables au niveau de SPS, pour pouvoir mener son diagnostic réel et fiable ;
- Faire appel à un comptable qualifié pour une réorganisation de toute la comptabilité
- pouvoir augmenter les actifs, afin de monter la situation financière réelle à de potentiels investisseurs et banquiers
- refaire un business plan pour convaincre les potentiels investisseurs.

#### b. objectifs marketing

SPS a déjà un marché au niveau des supermarchés et des boutiques de stations services. Il faut à SPS:

- développer et augmenter le nombre de ses clients traditionnels et diversifier ses clients (pharmacies, redéploiement de ses boutiques...);

- créer une fonction commerciale avec un commercial expérimenté ;
  - rédiger son plan marketing pour orienter le nouveau commercial et lui fixer des objectifs.
- le produit ou service
    - Proposer des produits en fonction de la demande du marché
    - Mieux offrir ses produits
    - Adapter son offre par rapport aux exigences des clients
  - le prix

Le prix est défini comme la valorisation de l'offre. C'est ce que l'acheteur débourse pour obtenir son produit. SPS doit être compétitif par ses prix afin de rentabiliser le chiffre d'affaire à travers l'augmentation du volume de vente.

- la communication

La communication de SPS doit comprendre tous les signaux émis en direction de son macro environnement (client, prospects, prescripteurs, fournisseurs, états et organismes divers). Pour présenter son offre sur marché qu'il soit concurrentiel ou non, SPS doit disposer d'une politique communicationnelle adaptée à son offre et à son marché. Pour cela SPS doit planifier et organiser toutes les actions de commercial à savoir : fabrication des gadgets, utilisation des médias « froid » et « chaud » et participation aux foires industriels

- force de vente

Définir comme l'ensemble des personnes en charge de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise. Elle est essentiellement sédentaire, c'est à dire constituée des agents internes du service commercial. Pour parvenir, à avoir une force de vente efficace et compétitive sur le marché des produits à base de soja, SPS doit véhiculer une image de marque à travers ses techniciens qui seront formés. Ils pourront arborer un uniforme identique, frappé de ses couleurs lors des expositions, des promotions et des dégustations.

### 3) résultats attendus

Suite à la restructuration de SPS et de sa gamme PROTINA, nous nous attendons à :

- avoir une stratégie et une vision partagée par toute l'entreprise ;
- améliorer la qualité de nos produits ;
- éviter une fermeture de l'unité de production par l'Institut National d'Hygiène Publique ;
- avoir une comptabilité qui puisse rassurer d'éventuels investisseurs ou des banquiers et qui permette à SPS de planifier ses activités ;
- avoir un business plan réaliste qui puisse orienter nos décisions et convaincre d'éventuels investisseurs ou banquiers ;
- dynamiser l'aspect commercial, afin de booster notre chiffre d'affaires.

## **II. La stratégie marketing à appliquer**

La stratégie marketing n'est pas une collection d'actes isolés. Mais elle est une orientation générale de l'ensemble des actions mise en œuvre pour atteindre les objectifs ci-dessus évoqués. SPS choisira une stratégie de spécialisation dans le domaine des produits à base de soja.

### **2.1. Les stratégies par élément du mix marketing**

Ces stratégies portent effectivement sur les éléments du mix marketing à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution.

#### **2.1.1 le produit**

SPS adoptera *une stratégie de spécialisation* en offrant des produits destinée à un segment de clientèle particulier. Ici l'offre est conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment du marché considère comme besoin mal ou non satisfait par l'offre de référence.

#### **2.1.2 le prix**

La fixation du prix de vente d'un produit représente trois contraintes à savoir

- les réactions psychologiques du consommateur
- Les prix de la concurrence
- Et les impératifs de la rentabilité.

Cependant nous préconisons pour SPS, *la stratégie d'écémage* qui vise une conquête rapide du marché, en proposant un prix de vente un peu élevé.

Pour se faire connaître, SPS sera obligée d'utiliser à la fois les stratégies PULL et PUSH.

Stratégie pull (attraction) : Cela va consister pour SPS à rendre ses produits désirables au point où le consommateur et les potentiels clients demandent expressément ses produits, à partir de son design et de tous les accessoires pour les attirer davantage.

Stratégie push

Il s'agira pour SPS d'appliquer les techniques de stimulation en terme de prix, promotion, jeux concours, de dégustation qui s'imposeront aux consommateurs et aux potentiels clients.

### **2.1.3 La distribution**

Conformément aux choix de stratégie de spécialisation et écémage, l'idéal serait que SPS ouvre ses propres points de vente. Cependant compte tenu des moyens limités de l'entreprise, elle peut commencer par adopter une stratégie de distribution sélective.

## **2.2. Le plan d'action proprement dit**

C'est ici qu'intervient, la stratégie qui identifie la route à parcourir pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixé. Nous allons envisager des actions en apportant des réponses au questionnement suivantes :

1. Quelle action en usage ?
2. Quand sera-t-elle mise en place ?
3. Qui en à la charge ?
4. Quels moyens seront mis en œuvre ?
5. Quels seront les paramètres de contrôle ?

Nous répondrons à ces questions par le tableau ci-après, qui sera adopté par la suite comme un tableau de bord qui permettra d'évaluer les types d'actions menées à la SPS.

**Tableau 8 : Actions à mener par SPS pour la réalisation de son plan d'action marketing**

Types d'actions envisagées	Période	responsable	Moyens	Paramètre de contrôle
Mesures préparatoires				
Fixation des objectifs et de la politique générale	En fin d'année ou début d'année	Direction générale	Humains	Comptes rendus des réunions ou des rapports
Vote des différents budgets	En fin d'année ou début d'une nouvelle année	Direction générale	Humains	Présentation des budgets par différents services budgets finaux retenus
Mise en place d'un tableau de bord mensuel Marketing et suivi	En fin d'année	Responsable Marketing	Humains et techniques	Présentation du tableau de bord à la Direction Générale
Ajustement politique Mix Marketing	Après la date de contrôle ou de vérification	Responsable Marketing	Humains	Evolution du CA, taux de croissance, cycle de vie des produits...
Media planning	Fin ou début année budgétaire	Responsable Marketing	Financiers	Contrôle de l'exécution
Etudes à réaliser - image, notoriété	En fonction des besoins	A déterminer	Humaines Financiers	Rapport général des études disposées
Mise en œuvre <sup>17</sup>				
campagne de communication	Périodique	Direction générale Responsable Marketing	Humains Financiers	Bilan au rapport de chaque événement
Lancement des nouveaux emballages	Après décision de la direction générale	Responsable Marketing	Humains Financiers	Analyse de l'impact ou compte rendu
Actions opérationnelles	Tout moment	Responsable Marketing	Humains et financiers	Rapport journalier veille concurrentielle

<sup>17</sup> Voir tableau suivant pour les détails

**Tableau 9 : Planning de réalisation du plan d'action Marketing**

<b>ACTIONS</b>	<b>Délais</b>	<b>Budget marketing (FCFA)</b>
Produit		500 000
Lancement nouvel emballage primaire plus attractif	Mars 2014	500 000
<b>Prix</b>		<b>0</b>
Inchangé (déjà 30% plus cher que le lait classique)		0
<b>Distribution</b>		<b>200 000</b>
Référencement dans boutiques diététiques du Plateau et de Marcory résidentiel	Avril 2014	100 000
Référencement dans grandes surfaces situées près des quartiers à fort taux de personnes âgées (cités fonctionnaires, « vieux quartiers »...)		100 000
<b>Communication</b>		<b>6 500 000</b>
Lancement spot radio passant juste avant les émissions sur la santé (savoir plus santé de RFI...)	Avril 2014	500 000
Développement site web et page facebook Protina	Mars 2014	1 000 000
Achat espace publicitaire GoogleAd et Régie publicitaires internet ivoirienne	Avril 2014	1 000 000
Participation à Foires et Salons	A tout moment	
Animation sur lieu de vente dans les grandes surfaces	Mai 2014	1 500 000
Emailing (fans Facebook)	Avril 2014	0
Animation et Distribution de flyers dans les quartiers à fort taux de personnes âgées	Mai 2014	2 500 000
<b>TOTAL Budget Marketing</b>		<b>7 200 000</b>

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de comprendre, d'analyser, d'expérimenter le concept de « Plan Marketing » proposé comme solution aux problèmes de retours importants et de faiblesse du Chiffre d'affaires dans une entreprise de petite taille ayant pour objet la promotion, la transformation et la commercialisation de produits du soja. S'agissant d'un travail académique, une première partie a été consacrée à l'explication des concepts clés qui sous-tendent l'élaboration d'un Plan Marketing et à la présentation de la démarche et des outils utilisés pour son élaboration. Dans la seconde partie, nous avons procédé à l'application de ces aspects théorique à notre champ d'étude. La Société des Produits du Soja a ainsi fait l'objet d'une analyse interne et externe afin d'en tirer un Diagnostic.

L'analyse interne a révélé une importante faiblesse structurelle due à une forte concentration de toutes les fonctions autour de la Direction Générale. De l'analyse externe, il ressort qu'il existe une forte concurrence sur le marché des farines en pleine croissance tandis que celui du lait de soja est encore en phase de démarrage et SPS est en avance sur le marché local.

C'est ainsi que nous avons invité SPS à résoudre ses dysfonctionnements internes et à se concentrer d'avantage sur la commercialisation des farines et surtout du lait de Soja.

Le plan marketing proposé repositionne ces produits en les présentant comme des produits naturels ayant un apport nutritionnel à ne pas manquer et propose des stratégies appropriées pour chacune des variables.

Un des apports de ce travail est d'avoir présenté la marche à suivre et à respecter pour les décisions futures. Ce plan devrait faciliter ainsi la cohérence et le déroulement des activités relevant du marketing en servant de référence pour tous les intervenants. Il peut également servir de base de comparaison pour apprécier les résultats et les performances de la fonction marketing. C'est pourquoi il doit être actualisé au moins annuellement suite aux efforts fournis au cours de l'année et aux résultats obtenus.

La fiabilité de ce Plan Marketing reste limitée dans la mesure où aucune étude quantitative n'a pu être réalisée or celle-ci fournit des indicateurs marketing chiffré qui permettent d'avoir plus de précision. Par ailleurs eu égard aux défaillances de la comptabilité générale et à l'absence de comptabilité analytique, les résultats actuels de l'entreprise n'ont pu servir de base à la

fixation d'objectifs spécifiques chiffrés. Ces limites peuvent cependant être rapidement comblées par la mise en œuvre des recommandations faites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. BOYER André, HIRIGOYEN Gérard, THEPOT Jacques, TOURNOIS Nadine et VEDRINE Jean-Pierre (2004), *les fondamentaux de l'entreprise : marketing, production, finance, ressources humaines, stratégies*, 3<sup>e</sup> édition d'organisation, 210p.
2. DECAUDIN Jean Marc (2003), *La communication marketing : concept, technique stratégies*. 3<sup>e</sup> éd Economica, 384 p.
3. Collectif sous la direction de Jean Pierre Diétrie (2006), *STRATEGOR politique générale de l'entreprise*; Dunod (3 éd.), 551p.
4. DUBOIS Pierre-Louis ; Jolibert Alain, (2005), *Le marketing : fondements et pratiques*, 4 éd Economica, 687p
5. HELFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques. (2012), *Marketing*, 12<sup>e</sup> ed Vuibert 416 p.
6. KOTLER Phillip, KELLER Kevin, Manceau Delphine (2012) *Marketing-Management*, 14<sup>e</sup> éd Nouveaux Horizons(.), 838p.
7. LENDREVIE, LINDON et LEVY (2003); *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, 7 éd Dalloz, 1168p.
8. PORTER E Michaël (1986) ; *Choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 426p.
9. RICHET Xavier (2001), *Economie de l'entreprise : les fondamentaux*, 2<sup>ed</sup> Hachette supérieur, 156p
10. VEDRINE Sylvie Martin (2006), *Initiation au Marketing*, éditions d'organisation, 391p.
11. VERNETTE Eric (2001), *L'essentiel du marketing* : éditions d'organisation, 486p

## Mémoires

1. GUEPI-KAMBOU Audebert (2006), *Audit Marketing dans une entreprise de service: cas de la ACI- Informatique*, Maitrise professionnelle en Marketing Commerce et Vente Université de Douala Faculté des Sciences Economique et de Gestion appliquée
2. HASSANE Souley (2000), *Analyse de la stratégie Marketing d'une entreprise de service : cas du service Mobil de la SONITEL*, DESS en Gestion des Entreprises, CESAG

## **Webographie**

<http://marketing.thus.ch/loader.php>

[http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7415&M=2396&Repertoire\\_No=2137987698](http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7415&M=2396&Repertoire_No=2137987698)

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/publications/recherche/Scientifiques/Documents-de-travail/100-document-travail.pdf>

<http://www.definitions-marketing.com/>

<http://www.fao.org/docrep/meeting/004/ab514f.htm>

<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/distribution.pdf>

[http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space\\_think/card6uCUozQqNx](http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_think/card6uCUozQqNx)

<http://www.marketingpragmatique.com/pourquoi-faire-un-plan-marketing/>

<http://www.mercator-publicitor.fr/Lexique-du-marketing-livre-Mercator-Dunod-Editeur>

<http://www.sales-mkg.org/>

<http://www.succes-marketing.com/management/strategie>

<http://www.wikipedia.org/>

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 1 : Etude qualitative**

### ❖ Objectif

On étudie ici le comportement alimentaire du consommateur en fonction de ses caractéristiques et face à son environnement. Il s'agit d'évaluer dans la mesure du possible l'impact des caractéristiques sociodémographiques des consommateurs ou des ménages, de l'influence de l'environnement culturel sur les habitudes de consommations du soja sous les différentes formes commercialisées par la SPS.

### ❖ Collecte des données

Nous avons opté pour l'entretien individuel, notamment l'entretien semi-directif avec 5 rayonnistes et 20 clients dont 10 avérés (rencontrés sur les lieux de vente) et 10 potentiels (rencontrés en dehors des lieux de vente). L'étude que nous avons réalisée a duré 05 semaines (15 Décembre 2012 au 30 Janvier 2013) dont une (1) semaine consacrée à sa préparation et 03 semaines à la gestion du terrain et à l'analyse de données. Cette étude avait pour thèmes : la consommation du soja par des enfants et adolescents, la consommation des adultes, les habitudes alimentaires, les statuts socioéconomiques, l'éducation et les connaissances nutritionnelles, puis les facteurs économiques.

Les échanges duraient environ 15 minutes par interviewé et se sont déroulés sur le lieu de travail pour les rayonnistes et à domicile ainsi que sur le lieu d'achat pour les clients potentiels. Les enquêteurs avaient pour attitudes : la bienveillance, la relance progressive et l'orientation thématique. Le support d'enquête était le guide d'entretien (voir ci dessous) et le mode de consignation le papier et le crayon.

### ❖ Analyse des données

Le dépouillement des informations s'est fait par transcription manuelle. Les données ainsi obtenues ont été traitées grâce à une minutieuse analyse de contenu.

## **Annexe 2 : Guide d'entretien-consommateurs/rayonnistes**

### **PHASE DE PRESENTATION**

**Objectif N°1** : Connaître le plus possible la personne que l'on interroge au niveau socio-démographique et socio-culturel pour les rayonnistes la présentation a peu d'importance

Thèmes à aborder : Age, Ville, Catégorie Socio-professionnelle)

### **PHASE DE CENTRAGE**

**Objectif N°2** : Connaître la consommation de produits à base de SOJA

Thèmes à aborder :

- connaissance des produits faits à base de soja
- Circonstances de consommation
- Attentes vis à vis des produits à base de SOJA

### **PHASE D'APPROFONDISSEMENT**

**Objectif N°3** : Connaître l'impact de la publicité sur le consommateur

Thèmes à aborder :

- Intérêt pour les emballages
- Impact des emballages
- Impact de la publicité.

### **RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE**

Cette étude qualitative révèle plusieurs points intéressants.

#### **1. Informations recueillies sur les facteurs qui influencent la consommation des produits à base de soja**

Nous pouvons constater en premier lieu que les comportements des consommateurs vis à vis des produits à base de SOJA sont fortement influencés par l'âge et l'état de santé des consommateurs. En effet, dans les réponses des personnes interviewées, nous avons remarqué

qu'il existe incontestablement une prédominance de l'apport nutritionnel dans l'intention d'achat des consommateurs. Les personnes qui achètent les produits à base de soja et plus particulièrement le lait de soja sont celles qui connaissent les vertus de cette plante. Seulement 2 personnes sur les 10 clients potentiels interrogés en dehors des lieux de vente connaissaient le soja et ses vertus et en consommaient occasionnellement. Les chefs de rayon confirment que les clients sont généralement des personnes âgées ou qui souffrent de maladies nécessitant un apport particulier en protéines. Pour le lait de soja sans sucre par exemple, il s'agit des diabétiques. Cela dit, le goût n'est pas mis à l'écart pour autant dans le sens où la thématique est abordée de façon fréquente par les personnes interrogées. Les chefs de rayon ont d'ailleurs unanimement signalé les requêtes du lait de soja au goût fraise qui avait disparu des rayons en raison de la délicatesse de la conservation de cette saveur.

Nous pouvons aussi remarquer que toutes les personnes parent d'un enfant parmi les consommateurs interrogés montrent un intérêt particulier pour les produits laitiers à base de SOJA dans leurs constructions physiques et l'aspect naturel et sain du lait. Notons aussi que l'intérêt que l'on porte aux produits laitiers croît avec l'âge et la situation sociale. Mais la consommation est plus souvent « prescrite » par des intermédiaires plutôt que directement perçue pour soi, ce qui explique le désintérêt que certains jeunes ont à l'égard de ces produits.

L'étude qualitative nous montre une population soucieuse de la qualité, qui pense que les produits laitiers à base de SOJA sont de meilleures qualités dans l'artisanat en raison de l'absence de produits chimiques mais à condition que les conditions d'hygiène soient respectées. Nous pouvons penser que la variable prix joue un rôle clé, mais cela ne peut-être le seul facteur. En effet, notre étude révèle que la majorité de la population interrogée préfère un bon packaging. Ce qui veut dire que le prix n'est pas la première raison de l'achat.

## **2. Impact de la publicité et du packaging**

Une grande partie des interviewés est influencée par la publicité, ce qui montre un attachement à l'image de marque et un intérêt pour les caractéristiques des produits par les consommateurs. Cela se confirme à travers une bonne connaissance des différentes marques ainsi que leurs valeurs en termes d'image.

Les marques de produits artisanaux sont très défavorisées sur ce plan, la population se sent donc moins rassurée vis-à-vis de ces marques de produits et tend à acheter majoritairement

des marques industrielles qu'elle juge fiable grâce à toutes les leurs actions de communication.

Au terme de cette étude qualitative, nous pouvons affirmer que l'intention d'achat des produits à base de soja est prédominé par leurs apports nutritionnels et leur goût ; la publicité et le packaging concurrent à motiver un achat en faveur d'une marque en particulier. .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 3 : Budget estimatif de la réorganisation de SPS**

<b>Item de réorganisation</b>	<b>Modalités</b>	<b>Montant FCFA</b>
<b>Formalisation de la fonction commerciale</b>		<b>10 300 000</b>
Recrutement d'un commercial expérimenté	Publication par SPS d'une offre d'emploi sur un site internet spécialisé tel qu'éducarrière	
Recherche de nouveaux débouchés	Attributions du commercial	300 000
Réédition de campagnes de communication : dégustations, prospectus, livrets explicatifs, affichettes ;	Attributions du commercial	2 000 00
Protection de la marque PROTINA à l'OAPI ;	Dépôt d'un brevet	
Le redéploiement du réseau de boutiques PROTINA ;	confection de kiosques et paiement des droits d'installation sur la voie publique	5 000 000
L'amélioration et la mise à jour des emballages (farines) pour donner une meilleure image de l'entreprise ;	conception et commande de nouveaux emballages après test d'échantillons	2 000 000
L'amélioration du site internet par un professionnel ;		1 000 000
<b>Amélioration de l'organisation comptable et financière</b>		<b>9 000 00</b>
La mise en place des procédures formelles de gestion comptable et financière		2 000 000
Formation du personnel à la mise en œuvre des procédures		2 000 000
La mise en place d'une comptabilité analytique simplifiée pour la détermination des prix de revient des produits	contrat d'assistance comptable avec un cabinet d'expertise comptable	1 000 000
La mise en place d'un système de gestion budgétaire		1 000 000

<b>Item de réorganisation</b>	<b>Modalités</b>	<b>Montant FCFA</b>
La mise en place d'un système de trésorerie		1 000 000
analyse régulière de la situation financière grâce à un outil approprié.		2 000 000
<b>Amélioration de l'outil de production</b>		<b>18 000 000</b>
Remettre en état sommaire du bâtiment (sols, murs, plafonds cloisonnements), afin de le rendre adapté à l'activité de SPS, en attendant son éventuelle délocalisation		10 000 000
Réalisation d'un meilleur agencement des équipements.		5 000 000
Mettre en place d'un système de suivi de la production avec établissement d'un bilan matière.		3 000 000
<b>BUDGET TOTAL</b>		<b>37 300 000</b>



III. Politique de communication.....	15
3.1. Modes de communication .....	15
3.1.1. Communication média .....	15
3.1.2. Communication hors média .....	15
3.2. Evaluation des différents modes de communication.....	16
3.2.1. Communication « média » .....	16
3.2.2. Communication « hors média » .....	17
IV. Politique de distribution .....	18
4.1. Canaux de distribution .....	18
4.2. Stratégie de distribution .....	20
<b>Chapitre 2 : LES DEMARCHE ET OUTILS D'ELABORATION D'UN PLAN</b>	
<b>MARKETING.....</b>	<b>22</b>
Section 1 : Le diagnostic Marketing .....	22
I. Analyse de la situation de l'entreprise .....	22
1.1. Au niveau de l'environnement interne .....	22
1.2. Au niveau de l'environnement externe .....	25
II. Formulation d'un diagnostic .....	30
2.1. Définition du diagnostic marketing.....	30
2.2. Caractéristiques d'un bon diagnostic .....	30
Section 2 : Les études de marchés.....	31
I. Présentation et objectifs des études de marché .....	31
1.1. Etudes documentaires.....	31
1.2. Etudes qualitatives.....	32
1.3. Etudes quantitatives.....	33
II. Les limites de la collecte d'information Marketing pour les PME africaines.....	33
2.1. Limites liées à une conception restreinte de l'approche Marketing.....	34
2.2. Les limites liées aux sources d'informations .....	35
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre 1 : DIAGNOSTIC MARKETING DE SPS.....</b>	<b>37</b>
Section 1 : Analyse interne de SPS .....	37
I. Présentation de SPS.....	37
1.1. Historique .....	37
1.2. Les produits .....	37
1.3. Le Management.....	38

1.4. Les relations avec les tiers.....	38
II. Analyse des Fonctions principales .....	39
2.1. Achats et Production .....	39
2.2. Finances et Comptabilité.....	40
2.3. Commerce et Marketing.....	40
2.4. Ressources Humaines.....	41
Section 2 : Analyse externe .....	42
I. Analyse du micro environnement .....	42
1.1. Analyse de la concurrence.....	42
1.2. Analyse du Mix actuel.....	44
1.3. Analyse du marché .....	44
II. Analyse du macro environnement.....	45
2.1. Volet économique .....	45
2.2. Volet socioculturel .....	46
2.3. Volet technologique .....	47
2.4. Volet règlementaire .....	48
Section 3 : Synthèse .....	49
I. Matrice SWOT .....	49
II. Diagnostic.....	50
Chapitre 2 : PROPOSITIONS D'UN PLAN MARKETING DE SPS .....	51
Section 1 : Réorganisation du fonctionnement de SPS.....	51
I. Formalisation de la fonction commerciale et marketing.....	51
II. Amélioration de l'organisation comptable et financière .....	51
III. Amélioration de l'outil de production.....	52
Section 2 : Mise en œuvre d'un plan d'action marketing.....	52
I. Les objectifs .....	52
1.1. Objectif principal.....	53
1.2. Objectifs spécifiques .....	53
II. La stratégie marketing à appliquer .....	55
2.1. Les stratégies par élément du mix marketing.....	55
2.1.1 le produit .....	55
2.1.2 le prix.....	55
2.2. Le plan d'action proprement dit.....	56
CONCLUSION .....	59

BIBLIOGRAPHIE .....	61
ANNEXES .....	64
TABLE DES MATIERES .....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE