

# LA STRATEGIE HYBRIDE ET SON IMPACT SUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE CAS DE L'ENTREPRISE VENUS SAPICO

## THE HYBRID STRATEGY AND ITS CONTRIBUTION TO THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY CASE OF THE COMPANY VENUS SAPICO

AMOKRANE Mustapha<sup>1</sup>, AZZIZI Yacine<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure de Management -  
Koléa (Algeria), amokrane69@yahoo.fr

<sup>2</sup> diplômé en Master Management des Organisations de l'Ecole Nationale  
Supérieure de Management (Algeria)

*Received:* 22/02 /2020

*Accepted:* 31/10 /2021

*Published:* December/2021

### Résumé:

Nous avons choisi l'entretien comme outil de collecte des données nécessaires à l'étude. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec plusieurs Responsables au sein de l'entreprise ; en l'occurrence avec le Responsable de la qualité de l'entreprise (RAQ), qui nous a fourni des informations sur la différenciation par la qualité appliquée par l'entreprise, avec le Responsable des finances et de comptabilité qui nous a donné des informations sur les ventes, les coûts et les prix ainsi que les chiffres d'affaires et la rentabilité. Nous avons également interviewé le Responsable Marketing qui nous a fourni les informations ayant trait aux parts de marché, ainsi que le Responsable de Production qui nous a donné les informations relatives à la productivité. Pour avoir les données relatives à la stratégie globale de l'entreprise, nous nous sommes entretenus avec le Directeur Général. Par notre présente recherche, nous projetons d'atteindre les trois objectifs suivants ; - Mettre en évidence l'importance de la stratégie hybride ; - Comprendre le processus de mise en application de cette stratégie ; - Détecter la relation entre la stratégie hybride et la compétitivité. Nous n'avons pas choisi un panel d'entreprises, car notre objectif est de comprendre la stratégie hybride et son effet sur la compétitivité de l'entreprise de manière générale, et celle relative à l'entreprise VINUS SAPECO en particulier. 1- LA STRATEGIE HYBRIDE ENTANT QUE CHOIX STRATEGIQUE CREATEUR DE VALEUR L'émergence d'une concurrence mondiale intense a réduit l'efficacité des stratégies concurrentielles traditionnelles, ce qui pousse les entreprises à confronter un problème complexe qui est celui du choix stratégique: où et dans quelle mesure coopèrent-elles, et où et dans quelle mesure sont-elles en concurrence? En d'autres termes, elles sont objectivement confrontées au besoin de développer de nouvelles stratégies. L'entreprise devrait trouver une combinaison spécifique des différents types de stratégies qui correspondraient à la diversité de l'environnement interne et externe de l'industrie dans laquelle elle opère. Le principal souci de l'entreprise en la matière est comment développer une stratégie hybride qui renforcerait son avantage durable au lieu de le détruire.

**Abstract:**

By this research, we project the effect of the application of the hybrid strategy on the competitiveness of the company. To do this, we highlighted the contribution of the simultaneous application of the strategy of domination by the costs and the strategy of differentiation on the competitiveness of the company on the market.

In practical terms, we studied the case of VINUS SAPECO, a SME active in the cosmetics sector. We used semi-structured interviews, to see is the strategy used by the company is a hybrid strategy, and what are these effects on the profitability of the latter?

We concluded that the application of the hybrid strategy has a positive effect on the competitiveness of the company VENUS SAPECO, it improves the price and non-price competitiveness of the company.

**Keywords:** corporate strategy, competitive strategy, cost leadership, differentiation, hybrid strategy, competitiveness.

**Introduction**

L'entreprise moderne évolue dans un environnement instable et compliqué, son avenir est constamment remis en cause. Pour s'adapter aux alias de leur environnement, les dirigeants sont tenus de piloter à long terme le développement de leur organisation en s'appuyant sur une démarche combinée de réflexion stratégique, décisions stratégiques et action.

L'analyse de l'environnement et des ressources constitue la phase de réflexion stratégique. Une fois cette phase achevée et diverses solutions ou opportunités envisagées, la phase de décision sera entamée. Une fois la décision prise, elle est supposée être mise en œuvre, théoriquement exactement comme il a été prévu<sup>1</sup>.

Le processus de développement d'une stratégie propre à chaque entreprise est unique, il dépend de la position de cette dernière sur le marché, de la dynamique de son développement, du comportement des concurrents, des caractéristiques de ses produits et services...etc.

L'entreprise tend à maintenir et étendre ses positions sur le marché, à réaliser un taux de croissance satisfaisant, ou au moins à avoir un bénéfice stable. Le principal moyen d'y parvenir est d'assurer une compétitivité élevée. Ainsi, l'entreprise qui cherche à maximiser son profit économique aboutit du même coup, entre autres, à assurer sa survie<sup>2</sup> Le bon choix d'une stratégie concurrentielle permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité sur le marché.

Avec la mondialisation et les bouleversements technologiques qui engendrent la naissance de nouveaux besoins chez les consommateurs, se contenter de l'application d'une seule stratégie concurrentielle pure est devenu insuffisant, ce qui a donné naissance à une nouvelle stratégie appelée stratégie hybride.

Dans les marchés où les consommateurs sont habitués à une forte différenciation des produits, et sont au même temps sensibles aux prix (ils demandent des produits de bonne qualité sans pour autant avoir un revenu important nécessairement), la stratégie hybride s'avère une approche concurrentielle plus efficace qu'une stratégie de domination par les coûts ou une pure stratégie de différenciation. La raison en est que l'entreprise qui applique la stratégie hybride peut se positionner dans le segment des prix moyen, tout en maintenant une qualité moyenne de ses produits à des prix bas. Elle peut également se positionner dans le segment des produits de haute qualité avec des prix moyens.

Dans notre présente recherche, nous abordons la stratégie hybride et son apport sur la compétitivité de l'entreprise. Nous tentons de voir quels sont les effets de l'application de cette stratégie sur une entreprise qui active dans un marché caractérisé par la faiblesse des

revenus des consommateurs et leur exigence d'une qualité de produits jugée satisfaisante. Il s'agit en effet de l'application de la stratégie de domination par les coûts conjointement avec la stratégie de différenciation. En réussissant à mettre en place ces deux stratégies conjointement, l'entreprise a de fortes chances d'avoir une position concurrentielle de prédilection sur le marché. Pour ce faire, nous avons choisi le marché algérien, à travers l'étude du cas de l'entreprise algérienne VENUS SAPECO, PME spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques.

Nous tenterons de répondre à la problématique suivante; **comment l'application de la stratégie hybride affecte-t-elle la compétitivité de l'entreprise** (Cas de VENUS SAPECO ALGERIE)?

Dans notre présente recherche, nous tenterons de répondre aux trois questions secondaires suivantes:

- Quel est l'apport de la stratégie hybride pour l'entreprise et comment s'applique-t-elle dans un marché à faible pouvoir d'achat (cas du marché Algérien)?
- Comment peut-on rehausser la rentabilité de l'entreprise en faisant appel à la stratégie de différenciation basée essentiellement sur la différenciation par la qualité?
- Quelle sont les équilibres à maintenir pour assurer l'efficacité de la stratégie de différenciation combinée à la stratégie de domination par les coûts?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis l'hypothèse principale suivante:

- Sous des conditions précises, l'application de la stratégie hybride a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise (et de l'entreprise VENUS SAPECO en particulier).

Laquelle hypothèse qui sera confortée par les hypothèses secondaires ci-dessous;

- L'application simultanée de la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation améliore la productivité de l'entreprise ;
- L'application combinée des deux stratégies ci-dessus citées augmente les parts de marché de l'entreprise et améliore la rentabilité de cette dernière ;

Pour affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés sur l'analyse des informations collectées à travers l'enquête que nous avons mené au sein de l'entreprise VENUS SAPECO, ces informations ont un rapport avec trois aspects de la compétitivité de l'entreprise à savoir ; la productivité, la rentabilité et les parts de marchés. Ces trois aspects sont considérés comme les facteurs déterminants de la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Nous projetons par leur analyse de cerner la relation entre l'application de la stratégie hybride et la compétitivité.

Nous avons choisi l'entretien comme outil de collecte des données nécessaires à l'étude. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec plusieurs Responsables au sein de l'entreprise ; en l'occurrence avec le Responsable de la qualité de l'entreprise (RAQ), qui nous a fourni des informations sur la différenciation par la qualité appliquée par l'entreprise, avec le Responsable des finances et de comptabilité qui nous a donné des informations sur les ventes, les coûts et les prix ainsi que les chiffres d'affaires et la rentabilité. Nous avons également interviewé le Responsable Marketing qui nous a fourni les informations ayant trait aux parts de marché, ainsi que le Responsable de Production qui nous a donné les informations relatives à la productivité. Pour avoir les données relatives à la stratégie globale de l'entreprise, nous nous sommes entretenus avec le Directeur Général.

Par notre présente recherche, nous projetons d'atteindre les trois objectifs suivants ;

- Mettre en évidence l'importance de la stratégie hybride ;
- Comprendre le processus de mise en application de cette stratégie ;
- Détecter la relation entre la stratégie hybride et la compétitivité.

Nous n'avons pas choisi un panel d'entreprises, car notre objectif est de comprendre la stratégie hybride et son effet sur la compétitivité de l'entreprise de manière générale, et celle relative à l'entreprise VINUS SAPECO en particulier.

## **1- LA STRATEGIE HYBRIDE ENTANT QUE CHOIX STRATEGIQUE CREATEUR DE VALEUR**

L'émergence d'une concurrence mondiale intense a réduit l'efficacité des stratégies concurrentielles traditionnelles, ce qui pousse les entreprises à confronter un problème complexe qui est celui du choix stratégique: où et dans quelle mesure coopèrent-elles, et où et dans quelle mesure sont-elles en concurrence? En d'autres termes, elles sont objectivement confrontées au besoin de développer de nouvelles stratégies.

L'entreprise devrait trouver une combinaison spécifique des différents types de stratégies qui correspondraient à la diversité de l'environnement interne et externe de l'industrie dans laquelle elle opère. Le principal souci de l'entreprise en la matière est comment développer une stratégie hybride qui renforcerait son avantage durable au lieu de le détruire.

### **2.1- DEFINITION DE LA STRATEGIE HYBRIDE ET LES FACTEURS DE SON SUCCES**

#### **A- Définition de la stratégie hybride**

La stratégie hybride est l'utilisation simultanée de la différenciation et des prix inférieurs à ceux des concurrents. Le succès d'une telle stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à offrir au consommateur des produits présentant des caractéristiques améliorées et à bas prix. L'entreprise appliquant ce type de stratégie doit réussir à générer des bénéfices suffisants pour réinvestir dans la préservation et le développement de la différenciation<sup>3</sup>.

#### **B- Les facteurs de succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement de marché moderne:**

Le succès des stratégies concurrentielles hybrides dans l'environnement économique moderne est lié aux facteurs suivants:

- **Durée courte des avantages compétitifs:**  
Dans le monde des affaires dynamique d'aujourd'hui, il est très difficile pour l'entreprise de conserver des avantages concurrentiels à long terme. Autant que les changements technologiques, le changement des stratégies commerciales des concurrents s'orientant beaucoup plus vers la fidélisation des clients se produit très rapidement. Avec le développement des TIC, les informations sur les biens disponibles et leurs prix se propagent instantanément, ce qui empêche la formation d'avantages compétitifs établis.
- **Excédent de l'offre par rapport à la demande :**  
La concurrence mondiale et l'ouverture des marchés augmentent l'offre des biens dans la plupart des secteurs de l'économie. La recherche constante de nouveaux modes de différenciation sur les marchés existants conduit également à une offre excessive de produits similaires et à une réduction des bénéfices des entreprises, notamment dans les pays développés. En conséquence, la concurrence s'aggrave, et conduit les entreprises à se concurrencer pour la redistribution de la demande existante, et provoque une diminution des opportunités de profit et de croissance.
- **Évasion de la concurrence :**  
Avec le rythme actuel de clonage et de développement technologique, la concurrence « côte à côte » devient trop coûteuse et, à long terme, elle pourra s'avérer désastreuse pour l'entreprise. Par conséquent, les stratégies concurrentielles modernes visent souvent la formation de marchés futurs, sur lesquels il est possible d'échapper à la concurrence. C'est ainsi que la stratégie de « l'océan bleu » de Ch. Kim et R. Morborn<sup>4</sup> prévoit la création d'un

nouvel espace de marché unique à l'intérieur des frontières actuelles des marchés, où l'entreprise n'aura pas de concurrents.

- **Réduire l'efficacité des stratégies concurrentielles traditionnelles :**

La conséquence des processus de concurrence modernes est que les entreprises qui se focalisent sur la différenciation doivent progressivement réduire leurs coûts et par conséquent leurs prix. Adopter une stratégie de différenciation pure ne suffit nullement à contrecarrer les concurrents. Ces nouvelles stratégies de différenciation ne visent pas à opprimer l'adversaire à tout prix, mais elles œuvrent pour la création de propres compétences organisationnelles uniques pour l'entreprise qui lui permettront d'atteindre le leadership du marché.

- **Développement du concept d'unicité de l'entreprise et de la valeur de ses produits :**

Depuis plusieurs années, un changement d'orientation a été constaté en matière de détermination de la stratégie concurrentielle, de parts de marché, de profit et de concurrence. Les entreprises sont orientées de plus en plus vers le consommateur. Cette démarche prévoit la création de produits avec une grande valeur perçue pour ce dernier. Aujourd'hui, une stratégie concurrentielle réussie est celle qui aboutie à la proposition de produits de valeur unique par rapport à l'offre des concurrents.

- **Intellectualisation du processus stratégique :**

Ce processus implique une rupture par rapport à l'approche matricielle opérationnelle et aux modèles de stratégie prêts à l'emploi. Il est question d'accroître le rôle de l'entreprise dans la génération d'idées stratégiques. Le développement d'une stratégie compétitive doit se faire sur la base de la situation réelle de l'entreprise. La stratégie devrait guider l'entreprise à rechercher l'innovation qui doit être la propriété de cette seule entreprise.

**C- Les types de stratégie hybride :**

D'une manière générale, la stratégie hybride est issue du croisement des deux stratégies pures ; domination par les coûts et la différenciation, ce croisement est né de deux façons différentes<sup>5</sup>:

- Proposition d'un produit ou service différencié et à bas coût. Pour réussir cette stratégie, l'entreprise peut offrir des produits ou services innovants totalement différents de ceux des concurrents, ces mêmes produits se caractérisent par un faible coût. Dans ce cas, le coût est sensé constituer une importante barrière vis-à-vis des concurrents, en devançant les concurrents en matière d'offre de produits ou services similaires à un coût plus bas. En appliquant une telle stratégie hybride, l'entreprise acquiert un avantage concurrentiel certain par rapport à ses concurrents, ce qui va lui permettre de vaincre ses concurrents, tant qu'elle conserve son avantage concurrentiel sur le marché.
- Proposition de deux offres combinées ; la première consiste en la présentation de produits ou services à bas coût destinés à réaliser des volumes suffisants pour bénéficier des économies d'échelle, tandis que la seconde consiste à présenter des produits ou services différenciés permettant de pratiquer des marges plus élevées. La différence de cette stratégie par rapport à la première réside dans les biens offerts; dans le premier cas, l'entreprise offre un seul bien qui est différencié et au même temps à bas coût destiné à un même segment de la clientèle, par contre dans le deuxième cas, l'entreprise offre un bien à bas coût et un autre bien différencié en ciblant plusieurs segments de clientèles.

La stratégie hybride permet à l'entreprise qui l'adopte d'acquérir un avantage concurrentiel, cette dernière peut être appliquée de deux manières différentes, selon le type de la stratégie hybride concerné<sup>6</sup> :

- **Les stratégies séquentielles:** ce type a été développé par (Gilbert et Strebel,1987), il consiste à appliquer deux stratégies génériques d'une manière séquentielle; l'entreprise

applique une domination par les coûts qui sera suivie d'une stratégie de différenciation ou vice versa.

- **Les stratégies simultanées:** par opposition à la première méthode, l'entreprise applique les deux stratégies génériques (domination par les coûts et différenciation) d'une manière simultanée. Elle vise à générer des avantages de coût et de différenciation en même temps.

## **2- LA RELATION ENTRE LA STRATEGIE HYBRIDE ET LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE :**

La pratique montre que l'objectif de compétitivité, projeté par les entreprises dans une économie de marché, est le plus souvent atteint par l'entreprise dotée d'un potentiel compétitif plus élevé que ses concurrentes. Le potentiel concurrentiel implique à la fois la capacité réelle à développer, fabriquer, commercialiser et servir des produits compétitifs dans des segments de marché spécifiques.

Assurer la compétitivité des produits est la base de la survie de l'entreprise et de son développement. La compétitivité des produits et la compétitivité de l'entreprise sont corrélées en partie et en totalité. La capacité d'une entreprise à être concurrentielle sur un marché dépend directement de la compétitivité du produit ainsi que de l'ensemble des pratiques économiques de l'entreprise qui influent sur les résultats de la concurrence.

Le concept de compétitivité de l'entreprise comprend un large ensemble de caractéristiques économiques qui déterminent la position de l'entreprise sur le marché sectoriel, national ou mondial. Ce concept comprend les caractéristiques du produit, ainsi que les facteurs qui forment les conditions économiques pour la production et la commercialisation de ce dernier.

### **3.1- Définition de la compétitivité :**

La compétitivité est une notion encore mal cernée<sup>7</sup>. Le verbe « compétir » signifie « être adapté », il est tiré du latin *Competere* qui signifie « chercher ensemble »<sup>8</sup>. Avec le temps, le sens du verbe « compétir » s'est développé pour signifier « s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif »<sup>9</sup>.

La compétitivité et l'avantage concurrentiel sont des notions qui sont très souvent associées; être compétitif, c'est « être apte à affronter dans des conditions favorables la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale »<sup>10</sup>. En d'autres termes, « La compétitivité est la capacité pour une entreprise de vendre durablement et avec profit ce qu'elle constitue, de même la capacité de satisfaire le client par la qualité et les services associés au produit, ce qui est généralement désigné par la compétitivité par les coûts et la compétitivité hors coûts »<sup>11</sup>. La compétitivité d'une entreprise est donc la capacité réelle et potentielle des entreprises à concevoir, fabriquer et vendre des produits qui, en termes de prix et de caractéristiques extra-prix sont plus attrayants pour les consommateurs que les produits de leurs concurrents.

#### **A- La compétitivité de l'entreprise en fonction de la stratégie de dominations par les coûts :**

Pour développer une stratégie concurrentielle, les entreprises cherchent à trouver et mettre en œuvre un moyen de rivaliser la concurrence et augmente leur rentabilité à long terme. Parmi plusieurs stratégies visant à accroître la compétitivité de l'entreprise, une attention particulière est portée à la stratégie de domination par les coûts.<sup>12</sup>

Les faibles coûts impliquent une protection contre la rivalité des concurrents, avoir des coûts faibles signifie que l'entreprise peut vendre à des prix bas. Elle pourrait percevoir des bénéfices même en vendant à des prix non tolérables par ses concurrents. Les facteurs entraînant les coûts bas, tels que les économies d'échelle ou l'effet d'expérience, créent

généralement des obstacles à l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché. Les coûts bas placent souvent l'entreprise dans une position favorable vis-à-vis des produits de substitution. Ainsi, la position low-cost protège l'entreprise des cinq forces concurrentielles, qui ont été identifiées PORTER, M<sup>13</sup>. La stratégie de domination par les coûts ne convient pas à toutes les entreprises, les entreprises souhaitant mettre en œuvre une telle stratégie devraient contrôler leurs parts de marché par rapport à leurs concurrents ou bénéficier d'un accès suffisamment favorable aux matières premières. Les marchandises doivent être conçues de manière à pouvoir être facilement produites. Il est raisonnable de produire un large éventail de produits interdépendants afin de répartir équitablement les coûts et de les réduire pour chaque produit. Les entreprises à faibles coûts doivent gagner une large base de consommateurs. Une fois que l'entreprise devienne leader dans la minimisation des coûts, elle acquiert la capacité de maintenir un haut niveau de rentabilité, et si elle est efficace en matière de réinvestissement de ses profits dans la modernisation des équipements, cette dernière sera en mesure de tenir la tête pendant un certain temps<sup>14</sup>. En réussissant cette stratégie, l'entreprise pourrait recourir à la réduction des prix de ses produits qui devrait entraîner l'augmentation des ventes ainsi que le chiffre d'affaires et les bénéfices. Cela a été démontré, depuis plusieurs années déjà, par H. Ford<sup>15</sup>. Enfin, le risque d'apparition d'un concurrent nouveau ou ancien « à moindres coûts » reste toujours prévisible, ce dernier pourrait dupliquer la technologie ou les techniques de gestion des coûts appliquées par le leader en sa faveur.

Pour réussir cette stratégie, l'entreprise doit suivre de près les changements en matière de technologies ainsi que les préférences des consommateurs, elle doit être prête à effectuer les ajustements nécessaires qui peuvent aller jusqu'au remplacement complet des installations de production dans une période acceptable, ou à apporter des ajustements appropriés à la gamme de produits, sinon elle risque de ne pas atteindre le résultat escompté. Pour que l'avantage de domination par les coûts perdure le plus longtemps possible, l'entreprise doit poursuivre l'objectif de réduction des coûts, en gardant l'esprit d'innovation et de flexibilité<sup>16</sup>.

### **B- La stratégie de différenciation et la compétitivité :**

La stratégie de différenciation est utilisée généralement pour accroître la compétitivité de l'entreprise sur le marché et pour fournir aux produits des caractéristiques distinctives jugées importantes pour le consommateur cible. Le concept de « différenciation » a été proposé par Edward Chamberlin en 1933 dans la théorie de la concurrence monopolistique<sup>16</sup>. Le concept est pleinement intégré dans la théorie du marketing. Il est considéré aujourd'hui la stratégie concurrentielle la plus utilisée. En appliquant correctement la stratégie de différenciation, toute entreprise peut se procurer le niveau de ventes et de profits requis, même dans un marché hautement concurrentiel.<sup>17</sup> Le marché à forte concurrence se caractérise par un grand nombre d'acteurs, la présence d'acteurs de premier plan et l'émergence continue de nouvelles entreprises. Si tous les produits d'une même famille auraient été homogènes en ayant les mêmes caractéristiques, alors, en raison de la concurrence, ne survivraient que les entreprises qui ont accès à des ressources moins chères ou celles qui ont l'opportunité d'un investissement important. Généralement, les petites entreprises arrivent à survivre en produisant un produit différencié pour des niches de consommateurs.<sup>18</sup> La différenciation augmente la concurrence directe et rend difficile de comparer entre les différents produits. Plus la différenciation des produits sur le marché est élevée plus le choix du consommateur est large et plus la comparaison littérale des produits est difficile. Avec le développement des besoins des consommateurs et le grand nombre de produits disponibles sur le marché, il est devenu difficile aux entreprises de rester compétitives sans faire appel à la stratégie de différenciation, notamment celle qui touche la

qualité et le marketing. Cette stratégie est devenue un facteur déterminant et un outil important d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

**C- La stratégie hybride et la compétitivité :**

Pour répondre aux besoins des consommateurs face à une concurrence rude et croissante, les entreprises ont développé des combinaisons entre stratégies, afin d'accroître leur part de marché et par conséquent leurs profits, tout en bénéficiant de la synergie stratégique. La synergie stratégique a pour but d'obtenir un effet positif en raison de la complémentarité de toutes les stratégies concurrentielles de l'entreprise à tous les niveaux. Les entreprises qui optent pour une stratégie hybride, entre autres, peuvent atteindre un avantage compétitif élevé par rapport aux entreprises qui poursuivent une stratégie singulière.<sup>19</sup> Cette stratégie projette d'offrir le meilleur rapport qualité-prix au consommateur, elle donne à ce dernier plus de valeur à un coût inférieur à celui de la concurrence. Être le meilleur producteur à faibles coûts d'un produit de qualité permet à une entreprise de sous-évaluer ses rivaux dont les produits ont des attributs similaires.<sup>20</sup> La combinaison de la stratégie de domination par les coûts et de la stratégie de différenciation est un élément essentiel au succès dans plusieurs domaines industriels, tels que l'industrie de l'automobile, l'industrie du vêtement, l'industrie audio, l'industrie vidéo, l'industrie de l'électronique grand public et l'industrie et détail<sup>21</sup>. Nous pouvons résumer les facteurs de compétitivité liés à la stratégie hybride dans le tableau suivant:

**Tableau N°01: les facteurs de la compétitivité liés à la stratégie hybride**

Avantages	<p>Augmente le volume des ventes et la marge bénéficiaire de l'entreprise en répondant aux préférences des consommateurs basées sur la technologie et la qualité. Elle offre un choix plus large et plus différencié à des prix relativement bas.</p> <p>Mise à l'échec des stratégies des concurrents dans le domaine de la réduction des coûts des produits standards et de la localisation du marché, en offrant aux consommateurs une plus grande valeur pour le même prix.</p> <p>Mettre des barrières à l'entrée pour les entreprises qui cherchent d'intégrer le marché en offrant des produits de haute qualité à des coûts bas.</p> <p>Remplacement des biens de substitution en raison du meilleur rapport qualité / prix.</p> <p>Créer une image d'un partenaire consciencieux et fiable, offrant au client des produits de plus grande valeur pour le même prix.</p>
Conditions nécessaires du marché	<p>Les clients sont habitués à une différenciation élevée des produits.</p> <p>Les consommateurs sont sensibles aux prix.</p> <p>L'entreprise a les ressources et les capacités pour produire des produits de meilleure qualité que la moyenne avec des coûts inférieurs à ceux des concurrents.</p>
Risques	<p>Possibilité de voir les entreprises qui utilisent une pure stratégie de domination par les coûts diminuer les prix au plus bas niveau par rapport aux entreprises utilisant la stratégie hybride, à cause de la standardisation des produits.</p> <p>Des offres plus limitées par rapport aux entreprises utilisant une pure stratégie de différenciation.</p>

**Source :** établi Par les auteurs



### **3- L'APPLICATION DE LA STRATEGIE HYBRIDE ET SON EFFET SUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE VENUS SAPECO**

Pour illustrer les différents aspects théoriques ci-dessus cités, nous avons mené une étude terrain au niveau de l'entreprise Algérienne Venus SAPECO, spécialisée dans le cosmétique. Il est question, par cette étude, de mieux comprendre les mesures de l'application de la stratégie hybride et ses apports sur la compétitive de l'entreprise.

#### **3-1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE :**

##### **A- Présentation de l'entreprise:**

L'entreprise Venus SAPECO est une Société familiale à responsabilité limitée (SARL), créée en 1981. Elle est spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques, hygiène corporelle.

L'entreprise dispose d'un laboratoire spécialisé qui se positionne tant que leader de la production cosmétique en Algérie, grâce à une bonne maîtrise des processus, à l'adhésion d'un personnel expérimenté et impliqué, à la disponibilité d'un potentiel technologique adapté au métier ainsi qu'à une politique d'investissement dont le socle principal est l'intégration des activités. Dans ce cadre, l'entreprise dispose d'une Unité d'Emballage Plastique-ATLAS qui devra alimenter les unités de fabrication des produits cosmétiques. L'entreprise est certifiée ISO9001 version 2000 concernant le système de management de la qualité, depuis avril 2003.

Dans le cadre du partenariat, l'entreprise fabrique sous licence des produits de soins dermiques en collaboration avec l'entreprise française SOFIA COSMÉTIQUE. Suite à la mise en place du système de management de qualité en 2003, l'entreprise a obtenu en 2018 la certification au système de management environnement ISO14001.

L'ensemble des actions engagées par l'entreprise sont destinées à préserver sa part de marché et consolider sa position tant que leader national dans le domaine des cosmétiques.

Pour faire face à la pénurie des cadres spécialisés, l'entreprise a mis en place, en étroite collaboration avec l'Université de BLIDA, une Licence professionnelle en Cosmétologie. La première promotion a vu le jour courant de l'année universitaire 2008/2009. Une partie importante des diplômés sont ainsi recrutés par l'entreprise.

##### **B- Méthodologie de la recherche :**

Pour réaliser notre étude sur le terrain, au sein de l'entreprise VENUS SAPECO, nous avons utilisé l'entretien comme outil de recherche. A cet égard, nous avons choisi de faire recours aux entretiens non directifs avec quatre responsables au sein de l'entreprise à savoir ; le responsable de management de la qualité, le responsable des finances, le responsable Marketing et le responsable de la production. Ces entretiens ont été réalisés dans le but de collecter des informations relatives à la stratégie hybride appliquée par l'entreprise, en insistant sur deux principaux aspects ; l'aspect des coûts et celui de la différenciation, en mettant en exergue leur effet sur la compétitivité de l'entreprise.

Par les entretiens qui ont eu lieu avec le responsable qualité et le responsable marketing, nous avons tenté de comprendre et cerner l'effet de la mise en place de la stratégie de différenciation sur la compétitivité hors prix. Pour les entretiens qui se sont déroulés avec le responsable des finances et le responsable de la production, l'objectif était de comprendre l'effet de la mise en place de la stratégie de domination par les coûts sur la compétitivité prix, cet aspect a été discuté également avec le responsable marketing.

Sur la base des informations collectées, nous avons pu analyser la démarche qualité de l'entreprise et son effet sur les parts de marché et les produits vendus en quantité et en valeur, cela a été fait pour chaque produit de l'entreprise. Notre but est de mettre en évidence la relation et l'effet de la stratégie hybride sur la compétitive de l'entreprise.

### **3-2. LA RELATION DE LA STRATEGIE HYBRIDE AVEC LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE VENUS SAPECO :**

A cause du manque de transparence en matière de déclaration comptables des entreprises, nous avons décidé d'adopter une méthode analytique basée essentiellement sur l'exploitation des états de ventes de l'entreprise VENUS SAPECO sur une période qui s'étale sur 5ans. Notre objectif est de faire une comparaison historique afin de déterminer l'évolution des ventes de l'entreprise. De manière générale, nous pouvons dire qu'une entreprise est compétitive si les coûts de ses produits ainsi que leurs prix sont relativement bas par rapport aux produits concurrents, tout en ayant une qualité comparable. Du fait de l'accentuation de la concurrence qui impose aux entreprises d'adopter des techniques de différenciation très variées, cette mesure de la compétitivité de l'entreprise est devenue insuffisante. La mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatifs tels que la qualité, le rapport qualité/ prix, le service après vente...etc.

#### **A- Outils de la différenciation par qualité :**

La qualité du produit joue un rôle prépondérant en matière de compétitivité, au-delà d'un certain niveau plancher de qualité, la baisse des prix ne peut donner aucun effet positif sur la compétitivité de l'entreprise. Le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché dépend de la relation étroite entre la qualité et le prix de son produit par rapport à la concurrence. La position de l'entreprise VENUS SOPACO par rapport à cette relation (ainsi que l'ensemble des entreprises algériennes) est particulièrement spécifique, du fait que le consommateur Algérien est souvent exigeant d'une qualité relativement supérieure, tout en ayant un faible pouvoir d'achat. Se lancer dans une démarche de différenciation par la qualité, vue son impacte important sur la hausse des coûts, si elle n'est pas couplée à une stratégie de domination par les coûts ne sera pas, dans la majorité des cas, capable de réaliser ses objectifs de rentabilité. Cela est tributaire d'une quantité critique qui doit être produite par l'entreprise, pour qu'elle puisse bénéficier de l'effet des économies d'échelle et pouvoir en conséquence amortir le coût élevé de la différenciation par la qualité. Pour arriver à cette fin et améliorer sa position concurrentielle sur le marché, l'entreprise VENUS SOPACO a fait appel aux outils suivants :

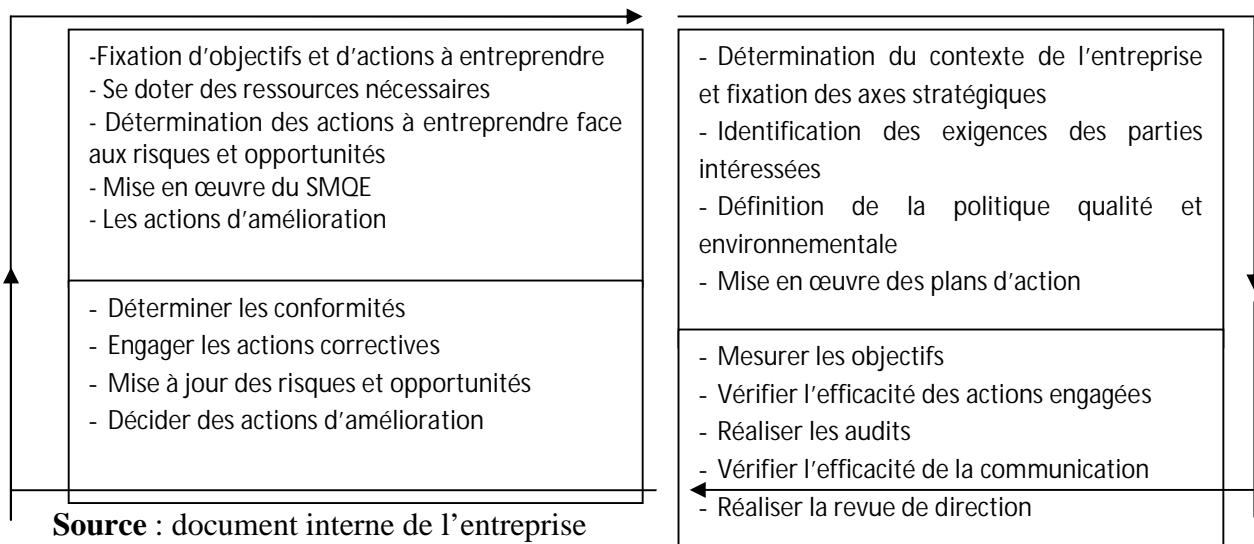
#### **A-La démarche de certification :**

Le laboratoire de l'entreprise a adopté une démarche de différenciation par qualité, connue sous l'appellation « système Management intégré SMI ». L'entreprise a adopté un système de management intégré (Qualité, Environnement, Sécurité et Santé au travail), en mettant en œuvre les dispositions décrites par les normes ISO 9001 : 2008, ISO 14001 :2004 et OHSAS 18001 : 2007. L'adoption d'une telle stratégie a doté l'entreprise d'un important atout de compétitivité sur le marché. L'entreprise a pu être certifiée par d'AFNOR, depuis 2008. Cette certification est considérée comme un élément de différenciation de l'entreprise dans le domaine du cosmétique. C'est suite à cela qu'elle est devenue la seule entreprise dans ce domaine à être certifiée.

**B- Démarche d'amélioration continue :**

Afin d'améliorer constamment la qualité de ses produits et le processus métier, l'entreprise VENUS SOPACO utilise le cycle PDCA (ou roue de Deming) à tous les niveaux de la décision. A ce stage de l'analyse, nous avons constaté que les avantages concurrentiels de l'entreprise résident dans l'amélioration continue des processus de l'entreprise grâce à une allocation et utilisation efficace des ressources. De plus, la forte concurrence qui caractérise le marché national du cosmétique contraint l'entreprise à produire un produit de qualité à un prix relativement bas, afin d'optimiser la satisfaction de ses clients, augmenter leur niveau de fidélité ainsi que la part des clients réguliers. La relation entre la roue de Deming et la compétitivité de l'entreprise se matérialise par le principe d'amélioration continue qui représente une démarche stratégique de progrès visant ; le Zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro stock, zéro délai. Ceci améliore la compétitivité de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise venus, le schéma ci-dessous explique la démarche de l'amélioration continue qui permet à cette dernière d'être plus compétitive.

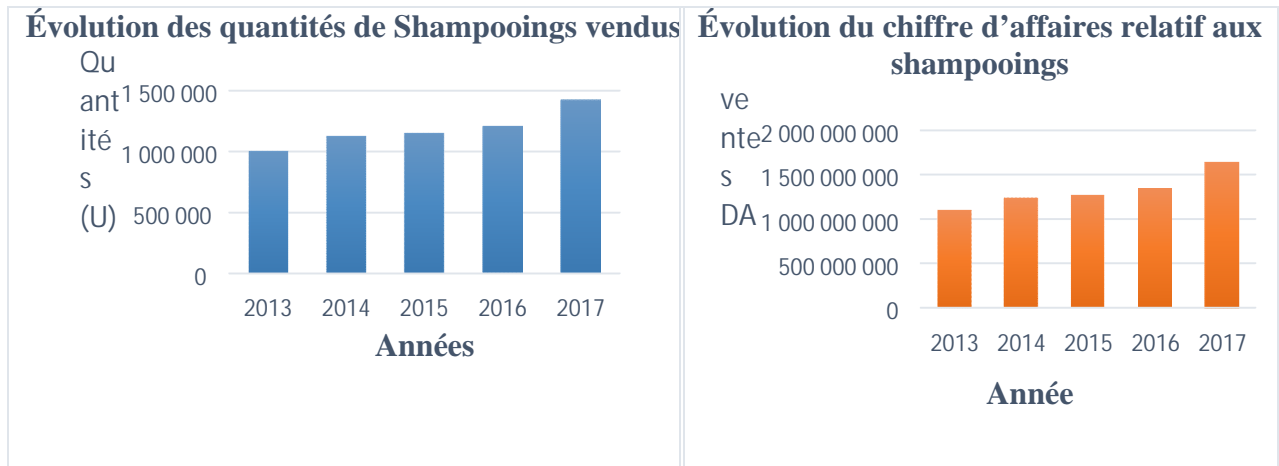
**Schéma N° 01 : la roue de l'amélioration continue de l'entreprise VENUS SOPACO**



**ÉVOLUTION DES VENTES DES DIFFERENTS PRODUITS EN VOLUME ET EN VALEUR:**

**A- Evolution des quantités vendues de shampoing:**

**Schéma N°01: Évolution des ventes de shampoings**



**Source:** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

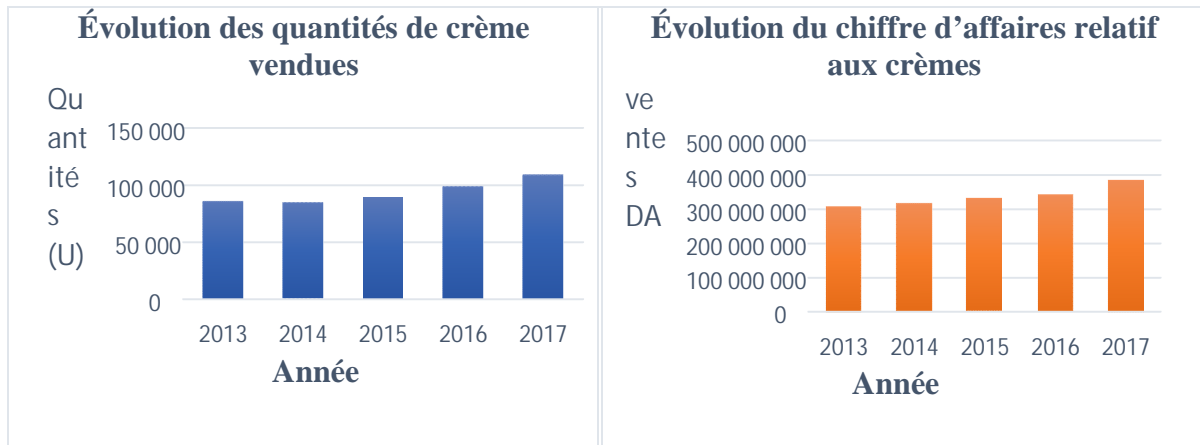
En analysant les deux schémas ci-dessus représentés, nous constatons que durant la période allant de 2013 à 2017 et s'agissant des shampoings, l'entreprise a réalisé des scores relativement important d'une année à l'autre, que ce soit au plan quantités vendues ou encore en chiffre d'affaires. Ceci est dû principalement aux efforts de l'entreprise en matière de différenciation, car la gamme des shampoings fabriquée par cette dernière est très diversifiée (selon les âges, les cheveux, statuts « particulier ou professionnel »...etc.). Nous avons aussi remarqué que l'entreprise n'a pas insisté uniquement sur l'aspect différenciation, mais elle a également réduit ses coûts, en faisant appel à la technique des économies d'échelle. Elle pu ainsi réduire ses coûts et aboutir à une domination du marché par les coûts, ce qui explique l'importance des volumes vendus en shampoings ainsi que le chiffre d'affaires. Le shampoing est considéré comme la locomotive des autres produits de l'entreprise, du moins pour les cinq dernières années étudiées.

**B- Evolution des quantités vendues de crème :**

**Schéma N°02: Évolution des ventes de crème**

**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

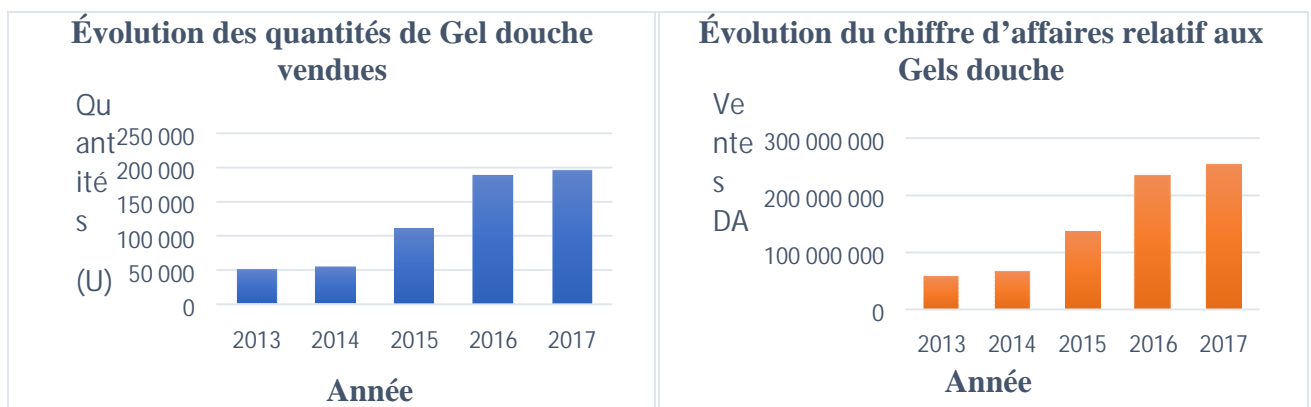
Pour les crèmes, les quantités vendues durant la période allant de 2013 à 2017 ont augmenté en volume et en chiffre d'affaires. Relativement aux shampoings, les crèmes ont réalisé un score assez bas d'une année à l'autre. Cette augmentation n'est pas due au mixage des deux stratégies ci-dessus citées (différenciation et domination par les coûts), mais elle est due à l'application de la seule stratégie de différenciation. L'entreprise a pu aboutir à



l'évolution des ventes de ce type de produits grâce à la différenciation par le Marketing et la qualité. Pour ce segment, chaque année l'entreprise lance de nouvelles gammes de produits (crème).

**C- Evolution des quantités vendues de GEL DOUCHE :**

**Schéma N°03: Évolution des ventes de GEL DOUCHE**

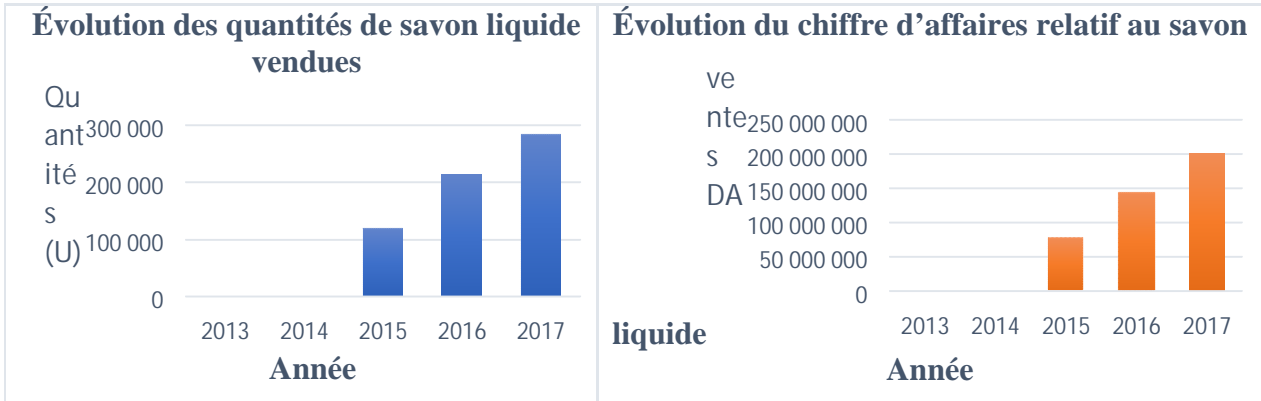


**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

Comme le shampoing, le gel douche est un produit phare de l'entreprise. Les quantités produites et vendues de ce produit ont stagné entre 2013 et 2014. La gamme des gels douche produite durant cette période était limitée à un seul produit qui n'était pas encore connu sur le marché, et le prix pratiqué n'était pas compétitif par rapport aux produits concurrents. Cela est dû à la mauvaise politique de promotion de cette gamme de produits. Suite à une étude du marché, l'entreprise a tracé une nouvelle stratégie relative à cette gamme. Depuis l'an 2015, elle a commencé à appliquer une stratégie de différenciation, en proposant à ses clients des gels douche différents en matière de qualité, contenu et packaging avec un prix très compétitif, ce qui lui a permis d'enregistrer une hausse importante des ventes, les ventes ont carrément doublé par rapport à la période allant de 2013 à 2014, ceci est considéré comme un avantage compétitif dans le marché.

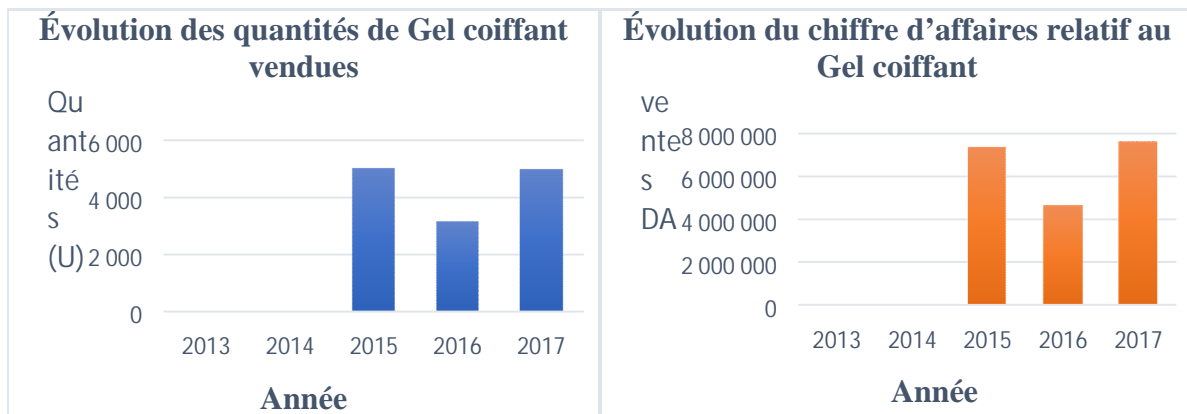
**D- Evolution des quantités vendues de savon liquide et gel coiffant :**

**Schéma N°04 : évolution des ventes de savon liquide**



**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

**Schéma 05 : Evolution des ventes de Gel coiffant**

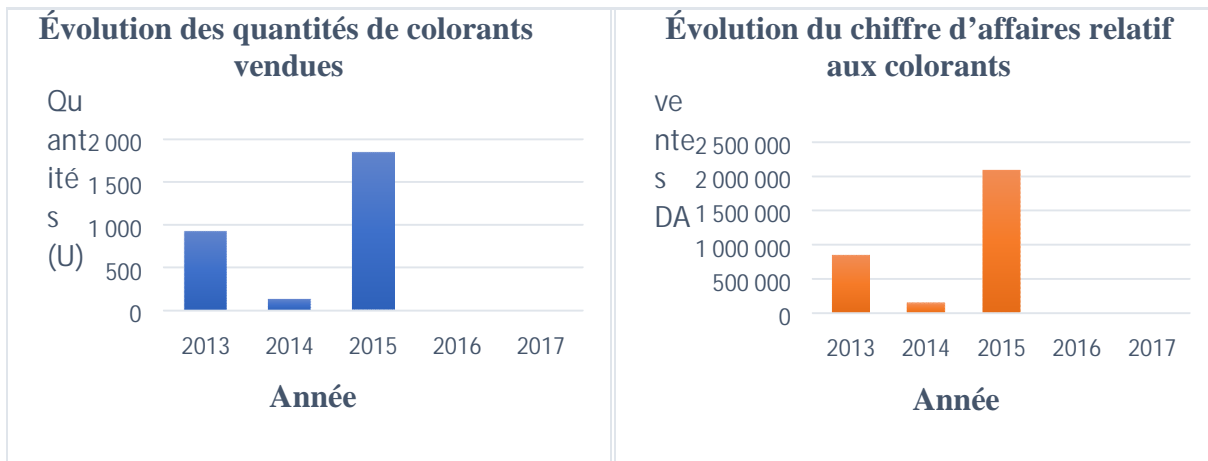


**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

Conformément à la stratégie de différenciation de l'entreprise, cette dernière a opté pour l'introduction de nouvelles gammes de produits sur le marché, il s'agit en effet du gel coiffant et savon liquide, cela a eu lieu à compter de 2015. Le volume des ventes et le chiffre d'affaires afférents au savon liquide ont évolué avec un rythme croissant, depuis son lancement en 2015. Par contre, le gel coiffant a connu une baisse après son lancement en 2015, cette dernière est dûe au fait que l'entreprise n'a pas suffisamment développé ce produit par rapport à ses concurrents. En 2017, l'entreprise a procédé à l'amélioration de la chaîne de production relative audit produit, ce qui lui a permis d'enregistrer un chiffre d'affaires égale à 7 618 139 DA, avec un taux de croissance annuel de 64,21%. L'année 2016 a enregistré un chiffre d'affaires annuel de 4 639 202 DA.

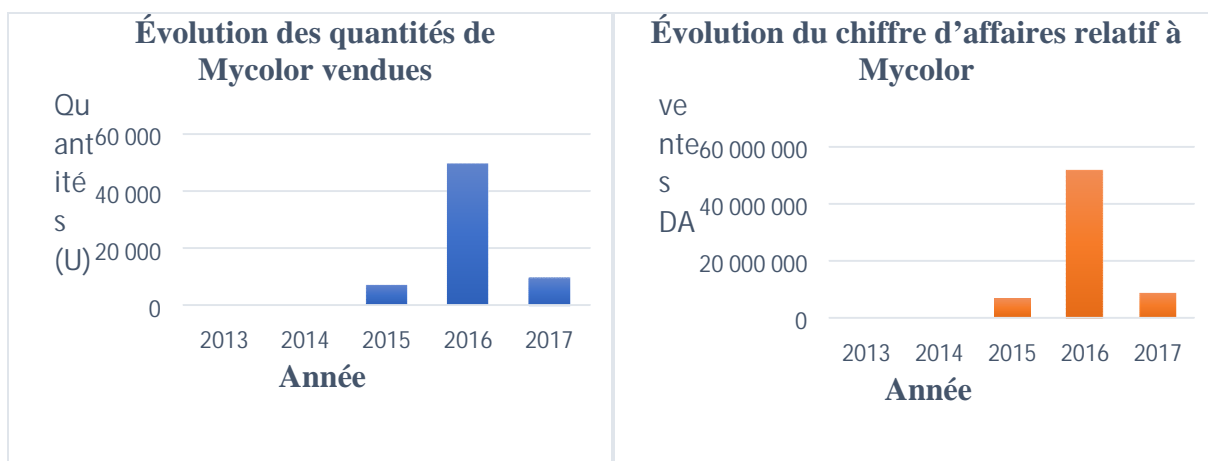
**E-L'évolution des quantités vendues de Mycolor et du colorant:**

**Schéma N°06 : évolution des ventes de colorants**



**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

**Schéma N°07 : évolution des ventes de Mycolor**

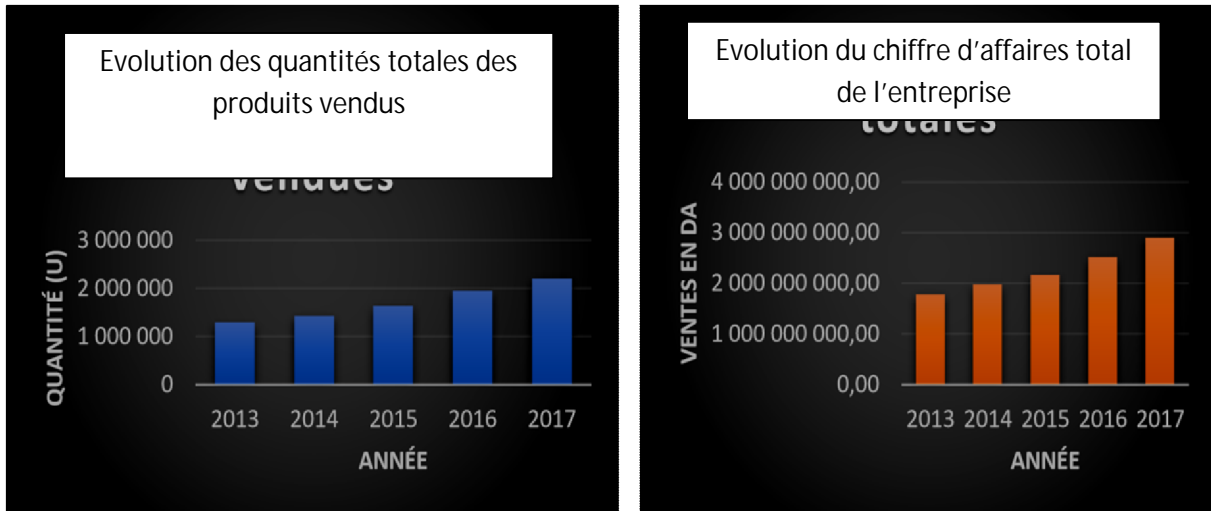


**Source :** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

Après la chute des ventes des produits colorants en 2014, l'entreprise a opté dès 2015 pour un nouveau produit, en l'occurrence « Mycolor ». En 2016, l'entreprise a remplacé totalement les produits colorants par « Mycolor », cela est illustré dans les schémas ci-dessus par un volume de vente nul, pour les produits colorants en 2016 et 2017 et par un volume positif de ventes des produits « Mycolor », dès 2015. Pour les colorants, l'entreprise a opté pour l'application de la stratégie de différenciation par le produit. Au cours 2017, la gamme « Mycolor » a marqué une baisse importante des ventes. Ceci est dû au fait que l'entreprise a appliqué une stratégie de différenciation pure, sans la coupler à une stratégie de domination par les coûts, ce qui ne lui a pas permis de rivaliser avec les produits concurrents qui ont gagné une clientèle fidèle depuis plusieurs années. Cela nous permet également de mettre en évidence l'effet de la stratégie hybride sur la compétitivité de l'entreprise dans un marché caractérisé par un faible pouvoir d'achat, qui s'avère très sensible au prix tout en gardant un niveau plancher de qualité.

F- Évolution totale des ventes de l'entreprise VENUS SAPECO :

Schéma N°08 : évolution des ventes totales



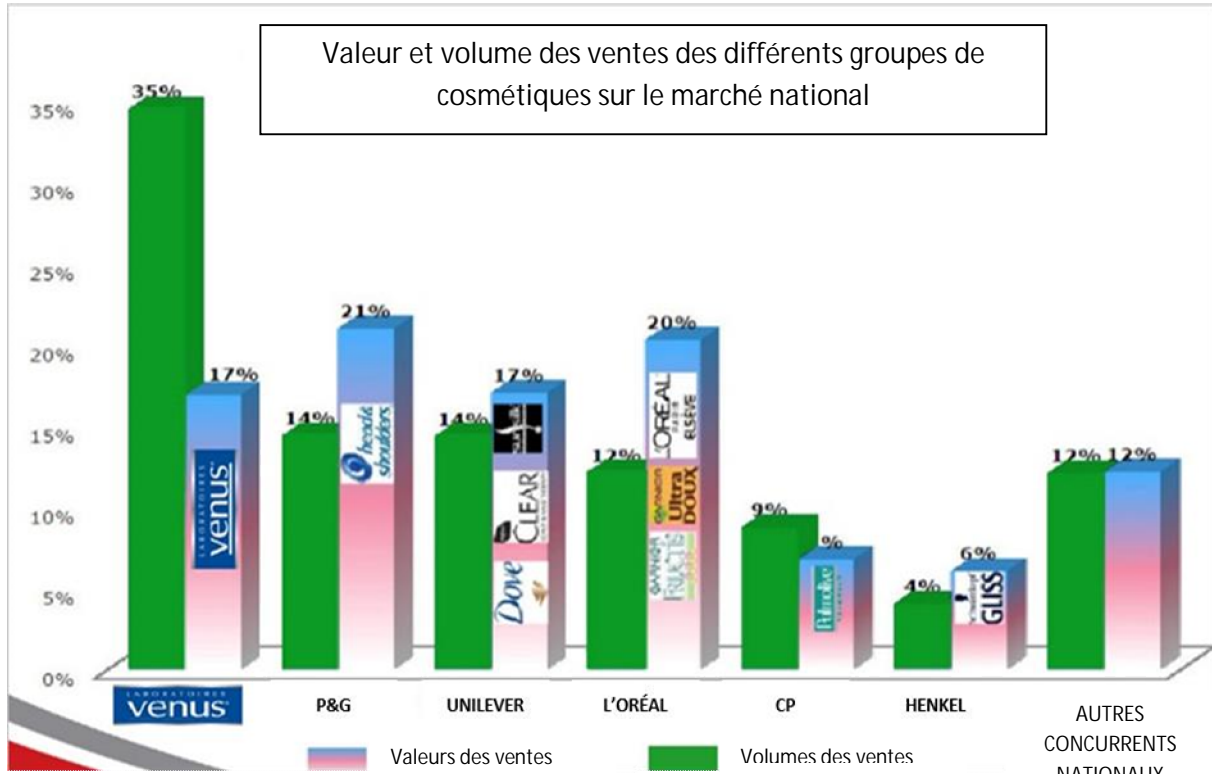
Source : conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

Afin d'analyser la relation entre la stratégie hybride et la compétitivité de l'entreprise, et conformément aux schémas susmentionnés, il nous a été donné de constater qu'au cours de la période de référence allant de 2013 à 2017, l'entreprise a enregistré une évolution globale à un rythme croissant en matière de chiffre d'affaires. Cette évolution ne se traduit pas par l'évolution de l'ensemble des chiffres d'affaires issus des différentes gammes produites, certaines gammes ont enregistré une baisse des ventes. Ces écarts n'ont pas eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires global de la période, ceci reflète l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Au cours de cette période, l'entreprise a appliqué pour la majorité des gammes produites une stratégie hybride. Nous pouvons conclure que l'application de la stratégie hybride a permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires global, et comme ce dernier est considéré comme l'indicateur principal de la compétitivité, nous concluons que la stratégie hybride a eu un effet direct sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise VENUS SOPACO.



**LES PARTS DE MARCHE DE L'ENTREPRISE VENUS:**

**Schéma N°09: valeur et volume des ventes des différents groupes de cosmétiques sur le marché national**



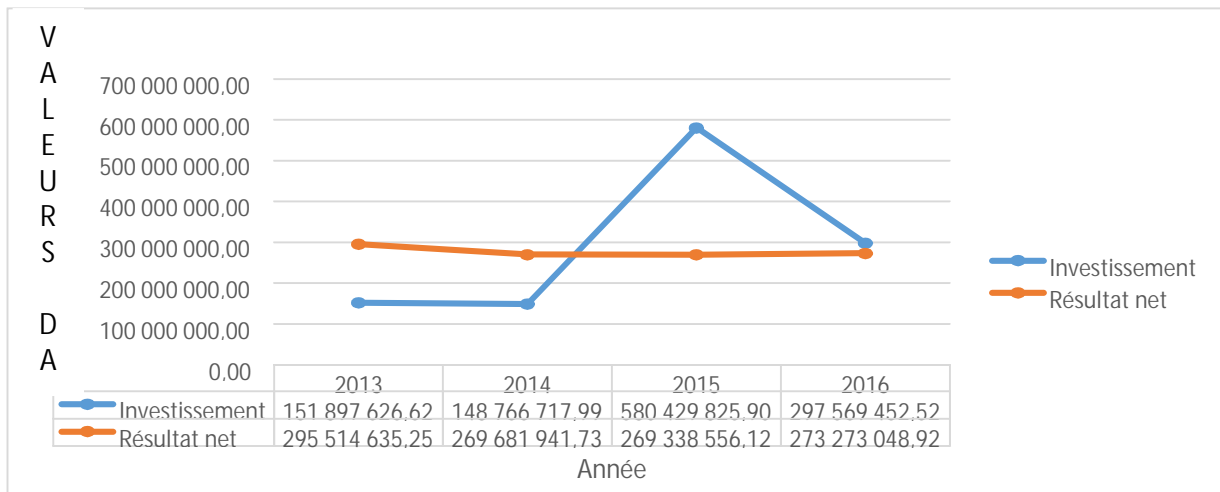
**Source :** document interne de l'entreprise

En analysant le schéma ci-dessus, nous constatons que le marché national des produits cosmétiques dispose d'une variété de marques nationales et internationales, avec des parts de marchés diversifiées. En termes de chiffre d'affaires, l'entreprise VENUS SAPECO domine le marché avec 35% du chiffre d'affaires global réalisé sur le marché national. Ses concurrents nationaux se divisent 12%, alors que les concurrents internationaux s'accaparent d'une part de 53%. Au plan volume des ventes, l'entreprise se positionne en tête de classement avec un taux de 17%, ce qui lui permet d'appliquer la technique des économies d'échelle par rapport à ses concurrents nationaux. Cela est dû principalement aux quantités de produits vendus sur le marché national. La source principale de l'avantage comparatif de l'entreprise, sachant que la plupart des entreprises nationales concurrentes achètent leurs matières premières presque de chez les mêmes fournisseurs, est principalement ses volumes importants de matières premières qu'elles se permet de commander et qui lui permettent de bénéficier de prix d'achat très compétitifs, ceci permet à l'entreprise de garder la domination du marché par les coûts, malgré la dévaluation de la monnaie national (DA), notamment depuis la crise économique de 2014 et lui permettre d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Cette stratégie de domination donne à l'entreprise la possibilité d'appliquer les prix les plus bas du marché, tout en maintenant un certain niveau de qualité. L'entreprise VENUS SAPICO se classe en troisième place, en termes de chiffre d'affaires, avec le groupe Unilever. Les deux premières places reviennent à deux groupes étrangers, en l'occurrence P&G et L'Oréal. Malgré cela, l'entreprise garde toujours sa position dominante par rapport aux concurrents nationaux, cela est dû au fait que l'entreprise, et depuis

l'intégration de la stratégie de différenciation (différenciation marketing et par qualité) a bénéficié d'une nouvelle image de marque sur le marché, une image de marque bâtie principalement sur la qualité de ses produits, notamment par rapport à ses concurrents étrangers activant en Algérie.

**La rentabilité par rapport aux investissements de l'entreprise VENUS SAPECO :**

**Schéma N°23: évolution des résultats nets par rapport aux investissements**



**Source:** conçus par les chercheurs sur la base des documents comptables de l'entreprise

Nous constatons qu'à compter de 2014, l'entreprise a vu ses investissements augmenter; cela est dû au volume des investissements qu'elle a pu réaliser durant cette année, afin de conforter sa position concurrentielle sur le marché du fait de l'entrer de nouveaux concurrents nationaux qui ont pu offrir aux consommateurs des produits compétitifs, notamment dans les segments qui ont été relativement négligés par l'entreprise tels que la gamme de laque et les colorants. Pour ce faire, l'entreprise a lancé un système d'amélioration continue et une démarche qualité, conjointement au lancement de nouvelles gammes telles que la gamme des savons liquides, gels coiffant et la gamme « Mycolor », tout en cédant d'autres gammes. Les investissements ainsi réalisés se traduisant par l'acquisition de nouvelles machines et l'achat de nouvelles licences qui vont permettre à l'entreprise de conformer sa stratégie basée sur l'hybridation entre sa première stratégie (la domination par les coûts), se traduisant par la réduction des coûts qui se reflète sur la baisse des prix, et sa deuxième stratégie qui se base sur la différenciation (donner plus de valeur aux produits tout en élargissant les gammes en horizontale et en verticale). En 2016, l'entreprise a vu ses bénéfices augmenter par rapport à l'année précédente.

**Conclusion:**

Nous pouvons conclure qu'il n'existe ni stratégie standard ni gestion stratégique universelle unique pour toutes les entreprises. Dans le monde moderne où la concurrence est devenue de plus en plus accrue, chaque entreprise développe une stratégie en fonction de ses ressources et objectifs. La stratégie de l'entreprise dépend de sa position sur le marché, de la dynamique de son développement, du comportement de ses concurrents, de son propre potentiel, des caractéristiques des produits ou services fournis, de l'environnement culturel, de l'économie et de nombreux autres facteurs. La stratégie de domination par les coûts peut fournir à l'entreprise une plus grande rentabilité et une résistance à la baisse des prix de vente. Elle permet à l'entreprise de mener une concurrence par les prix en fixant des prix plus bas

afin d'augmenter sa part de marché. Pour sa part, la stratégie de différenciation est devenue indispensable, car elle permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel, en s'attachant à fournir plus de valeur aux consommateurs. Chacune de ces stratégies concurrentielles pures a ses apports sur la compétitivité de l'entreprise, d'où l'application de ces deux dernières simultanément afin d'aboutir à un effet plus bénéfique sur la compétitivité de l'entreprise. Cette étude nous a permis de traiter un sujet rarement traité, malgré son importance dans la stratégie de l'entreprise. Cela est dû au fait que dans la littérature de la discipline les auteurs ont accordé une importance à l'application des stratégies concurrentielles séparées sans avoir accordée une importance à leur application d'une manière combinées.

L'enquête que nous avons menée sur le terrain au sein de l'entreprise Algérienne VENUS SAPECO nous a permis d'aboutir à plusieurs résultats. Nous avons conclu que cette stratégie a eu un effet positif sur la position concurrentielle de l'entreprise et sur sa situation financière. L'entreprise a pu améliorer sa productivité ainsi que sa rentabilité, et elle a également vu ses parts de marché augmenter, ce qui lui a permis d'aboutir à l'amélioration de sa compétitivité. Ces résultats nous ont permis de confirmer notre hypothèse principale qui consiste à ce que l'application de la stratégie hybride a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise Venus SAPECO, et cela à partir de la confirmation des trois sous hypothèses de départ. Nous avons conclu que l'application de la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation améliore la productivité de l'entreprise, à partir de l'analyse des quantités vendues des différents produits. Ainsi et suite à l'application de la stratégie hybride, l'entreprise venus a marqué une amélioration considérable de sa productivité. La deuxième hypothèse a été à son tour confirmée. A partir de l'analyse en valeur et volume des ventes des différents groupes de cosmétiques activant sur le marché national, nous avons conclu que suite à l'application de la stratégie hybride l'entreprise venus a pu occuper une position compétitive sur le marché national de cosmétique, avec des parts de marché importantes. Concernant la troisième hypothèse, cette dernière a été confirmée à partir de l'analyse des investissements et des résultats nets de l'entreprise. Ainsi, nous avons conclu que l'application de la stratégie hybride a eu un effet positif sur l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. L'apport de cette recherche réside principalement en la confirmation de l'idée selon laquelle l'application combinée de différentes stratégies concurrentielles, comme choix stratégique optimal, contribue à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché, et améliore sa rentabilité. La stratégie hybride joue un rôle important en matière d'accroissement de la compétitivité de l'entreprise. A cause de la prolifération de pratiques informelles, il nous a été difficile de rassembler les données statistiques relatives au marché de cosmétique en Algérie. En fin, nous pouvons voir que cette recherche sur le domaine de la stratégie d'entreprise plus précédemment sur la stratégie hybride peut constituer une ouverture et un guide vers d'autres nouvelles recherches qui tiennent ce thème dans ses différents volets, par exemple : l'impact de la stratégie hybride sur la performance organisationnelle, l'effet de la stratégie hybride sur la pérennité de l'entreprise.

**Bibliographie :**

1. Ch.Torset. La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ?. XIVème conférence internationale de management stratégique, Jun 2005, Angers, France. <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/125-818comd.pdf>, 2005).
2. B. Belzile, Relations industrielles, vol 22, N°04, 1967, P 476
3. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 20 ; 2012, Published by Canadian Center of Science and Education, PP123-124
4. W. Chan Kim et R.Mauborgne, Stratégie Océan Bleu Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Edition PEARSON, Paris, 2015
5. J. BON, Stratégies Hybrides ou comment combiner stratégies de volume et stratégies de marge, [en ligne], [www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/.../Marketing%20Strategy/Bon.pdf), (page consultée le 5/03/2018)
6. THE IMPORTANCE OF HYBRID STRATEGY FOR YOUR BUSINESS ,20 FEBRUARY, 2014 | TWMG  
<https://blog.twmg.com.au/the-importance-of-hybrid-strategy-for-your-business/>
7. S. MARNIESSE & E. FILIPIAK, Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de Développement, Paris, 2003, p.43.
8. S. AMA NDOUNGO, L'insertion de l'économie camerounaise dans le marché global : la normalisation et la qualité comme éléments d'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles, UCAC, Yaoundé, 2001, P.32.
9. Ch. GhTchoupeKamgang, Le marketing comme facteur de compétitivité des Établissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel, [http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m\\_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html](http://www.memoireonline.com/12/08/1779/m_Le-marketing-comme-facteur-de-competitivite-des-Etablissements-de-Microfinance-Cas-du-Credit-Mutuel9.html), consulté le 15 mars 2018 .
10. E. Cohen, Dictionnaire de gestion, La découverte, Paris, 2001, p 63.
11. B. NAW et R. SPARTS : Economie, DUNOD, Paris, 2000, p54
12. M. PORTER, Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1988, P 38
13. M. PORTER, « *How Competitive Forces Shape Strategy* », [Harvard Business Review](#), mars-avril 1979, p. 137-145
14. M. PORTER, L'avantage concurrentiel « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », DUNOD. Paris. 1999. PP 143-145.
15. J. M. PLANE. Management des organisations, DUNOD, 2016, PP 14-16
16. J. L. MAGAKIAN & M. A. PAYAUD. 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise. Bréal, 2017, P144
17. E. CHAMBERLIN, « The Theory of Monopolistic Competition », Cambridge Harvard University Press, 1933.
18. A. Gamble & all, Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases (17th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, p 149
19. M. PORTER, Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1988, P 41
20. D. Miller, "The generic strategy trap" in The Journal of Business Strategy, 1992
21. M. B.Baroto , M. M. Bin Abdullah, & H. Lai Wan, Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, in review, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 2012
22. PH. L. GRENON & J. QUEENTON, Fondements de management stratégique, Edition ERPI, 2009, P122