

Analyse des stratégies marketing des entreprises algériennes face aux marques étrangères: Cas de l'entreprise C&H unité de Bejaia

Analysis of the marketing strategies of algerian companies facing foreign brands: Case of the company C&H unit of Bejaia

Slimani Radia^{1*}, Boukrif née Djemah Nouara²

¹ Université de Bejaia, Laboratoire Recherche en Management et Techniques Quantitatives (Algérie), radia.slimani@univ-bejaia.dz

² Université de Bejaia, Laboratoire Recherche en Management et Techniques Quantitatives (Algérie), nouara.djemah@univ-bejaia.dz

Reception : 21/04/2022

Acceptation : 24/05/2022

Publication : 30/06/2022

Résumé

Depuis les réformes économiques engagées à partir des années 90, le marché des entreprises en Algérie, qui est un levier de passage d'une économie administrée à une économie de marché, a subi une métamorphose profonde. L'un des faits marquants est le phénomène de l'installation des entreprises étrangères et l'importation massif des produits qui a modifié l'environnement concurrentiel des entreprises algériennes.

Notre objectif à travers cet article est d'analyser le comportement des entreprises algériennes face à la présence des marques étrangères à travers l'étude de cas de l'entreprise C&H unité de Bejaia.

Mots clés : Entreprise C&H ; concurrence ; marques étrangères ; stratégie marketing.

Classification JEL : L67; M31; L10.

Abstract

Since the economic reforms initiated in the 1990s, the business market in Algeria, which is a lever for the transition from an administered economy to a market economy, has undergone a profound metamorphosis. One of the striking facts is the phenomenon of the installation of foreign companies and the massive importation of products, which has modified the competitive environment of Algerian companies.

Our objective through this article is to analyse the behaviour of Algerian companies faced with the presence of foreign brands through the case study of the company C&H unit in Bejaia.

Keywords: Company C&H; Competition; foreign brands; marketing strategy.

JEL Classification : L67; M31; L10

Introduction

L'ouverture du marché Algérien à la concurrence étrangère a bouleversé l'environnement concurrentiel des entreprises algériennes. Habitué pendant longtemps à un marché fermé, caractérisé par des situations de monopoles, les entreprises algériennes se voient confronter à une invasion sans précédente de leurs marchés par des marques étrangères. Cette invasion des marques étrangères impose aux entreprises algériennes une concurrence très rude est souvent déloyale.

Devant ce constat, beaucoup d'entreprises s'interrogent sur leurs perspectives de développement et sur les stratégies à développer face à cette nouvelle menace. Ces menaces qui les guettent et les fragilisent face à la concurrence internationale, les obligent à recourir à des stratégies adéquates en intégrant une nouvelle préoccupation, qui est celle de la compétitivité. Il s'agit donc pour ces entreprises non seulement de faire face à la concurrence interne, amplifiée par l'ouverture sur de nouveaux espaces d'échanges commerciaux, mais aussi de se doter des moyens susceptibles de leur permettre de conquérir des parts de marché au niveau international.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre travail qui consiste à étudier à travers un cas « l'entreprise Confection et Habillement (C&H) unité de Bejaia » le comportement stratégiques des PME algériennes et leurs démarche marketing pour faire face à la concurrence.

L'entreprise C&H intervient sur le marché de prêt-à-porter qui assiste, ces dernières années, à l'arrivée massive de concurrents nationaux et étrangers. En effet, les résultats de notre enquête, montrent que plusieurs marques de prêt-à-porter étrangères sont installées en Algérie : Celio, Levis, Etam, Exit, Complice, Adidas, Tatou, Zara, Kiabi, Puma... Ces différentes marques de prêt-à-porter sont présentes généralement par le biais de la franchise. C'est une forme de présence sur les marchés étrangers, qui dénote une prudence due essentiellement à l'environnement politique algérien jugé peu favorable pour créer des filiales commerciales ou atelier.

A coté de ces marques, plusieurs autres marques sont importées par les importateurs nationaux de différents pays tel que la France, la Chine, la Turquie, l'Espagne et daubai. Une simple visite des boutiques nous renseigne sur le phénomène de l'importation des vêtements prêt-à-porter qui prend de plus en plus de l'ampleur.

Encourager par le recule de l'offre national sur le marché de prêt-à-porter, les consommateurs algériennes considèrent souvent les produits de marque étrangères comme prestigieux, de meilleure qualité, et en général préférés aux dépens des produits nationaux.

A l'inverse des travaux de recherche qui ont été consacrés à l'étude de l'influence de la marque étrangère sur le comportement des

consommateurs, nous tentons dans le cadre de ce travail, d'apporter un éclairage sur la réaction des entreprises Algériennes face à cette invasion des marques étrangères depuis l'introduction de l'économie de marché. Ainsi, la question problématique qui a guidée notre recherche est : Quelle est la stratégie mise en place par l'entreprise C&H unité de Bejaia pour faire face au changement de son environnement concurrentiel ?

D'autres questions méritent également d'être posées :

- Quels sont les changements que l'environnement concurrentiel de l'entreprise C&H a subis ?
- L'entreprise C&H a-t-elle pu s'adapter à ces changements ?

Le sujet de la marque étrangère constitue un sujet de recherche intéressant, et les résultats de notre travail pourrait apporter une contribution à la compréhension de l'évolution du comportement des entreprises Algériennes, pendant cette période de transition, où l'Algérie s'engage activement sur la voie de la mondialisation et donc, de l'internationalisation des marchés et des marques.

Pour pouvoir porter des éléments de réponses aux questions posés et de comprendre la logique suivie par l'entreprise C&H dans la définition de sa stratégie face à la présence des marques étrangères, nous avons mené une étude empirique portant à la fois sur l'environnement interne et externe de l'entreprise. Une étude qui consistait à analyser les documents de l'entreprise et mener des entretiens avec l'ensemble de ces cadres.

1- Définition de concept de la « marque »

Le concept de la marque a été défini par plusieurs auteurs. Kotler P et Keller K-L lui donnent la définition suivante : « une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens, ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents » (Kotler & Keller, 2006, p. 314). Donc la marque offre une notion de différence au produit ou au service, elle différencie les offres de l'entreprise des autres répondants au même besoin.

Quant à Aaker D-A, il a défini la marque comme suit : « une marque est comme une boîte dans la tête (esprit) de quelqu'un...même après quelque temps, on peut retrouver la boîte, on sait si elle est lourde ou légère, dans qu'elle pièce elle est rangée, si c'est dans la pièce des bonnes boîtes ou celle des mauvaises boîtes, celle qui vous a laissé un bon ou un mauvais souvenir » (Aaker, 1996, p. 380). Ainsi, pour cet auteur l'expérience du consommateur avec une marque laisse chez lui un souvenir qui reste ancré dans sa mémoire.

En effet, les marques constituent un signal de qualité à l'égard du consommateur, car c'est un indice qui affecte la perception de la qualité du produit chez le consommateur (Zaichkowsky & Vipat, 1993, p. 539).

2- Attractivité des marques étrangères

Les marques étrangères ont aujourd'hui envahi les marchés notamment ceux des pays en voie de développement. Ces marques réalisent généralement un succès considérable car les consommateurs considèrent souvent les produits de marque étrangères comme prestigieux, de meilleure qualité, et en général préférés aux dépens des produits locaux.

Généralement, les consommateurs maintiennent des images stéréotypes concernant les pays et ces images sont utilisées comme des informations pour évaluer les produits de différentes origines nationales. Les recherches ont suggéré qu'un stéréotype négatif est associé aux produits fabriqués dans des pays en développement, et, à l'inverse, un stéréotype positif associé aux produits fabriqués dans les pays plus développés ou plus avancés (Hoang Minh, 1975). Ainsi, un pays jouissant d'une bonne image va en conséquence porter des évaluations positives sur ses produits. Cependant, le poids donné à l'origine du pays dans l'évaluation du produit peut être universel, par exemple : le Japon est un pays aujourd'hui, considéré par plusieurs études comme un pays où la perception de la qualité est favorable.

L'impact du pays d'origine sur la perception du produit et sur la décision d'achat du consommateur est examiné en opposant des produits d'origine étrangère aux produits domestiques, ou en comparant des produits étrangers. Les chercheurs ont observé deux tendances inverses dans l'évaluation des produits d'origine étrangère par rapport aux produits domestiques. D'un côté, plusieurs recherches ont démontré une tendance des consommateurs à préférer les produits de leur propre pays que les produits d'origine étrangère. De l'autre côté, un certain nombre d'articles ont constaté l'inverse : c'est à dire le produit importé de l'étranger est mieux apprécié que ceux fabriqués localement. Il est important de noter que, dans le premier cas, la plupart des recherches ont été réalisées auprès de consommateurs des pays développés, les raisons évoquées sont entre autres l'évaluation des attributs du produit, la fierté nationale, le souhait de protéger l'économie domestique face à la menace des produits étrangers, la disponibilité des services, la non-familiarité avec des produits et marques étrangères.

Pour le second cas, les auteurs ont suggéré que les consommateurs dans les pays en voie de développement accordent une préférence à des marques « non locales » par rapport aux marques locales. Leurs résultats ont démontré que les consommateurs dans des pays en développement ont une

attitude plus favorable envers des marques perçues comme non locales, et ce pour des raisons qui vont au delà de l'évaluation de la qualité du produit. Selon les mêmes auteurs, les marques non locales sont perçues comme symboles du prestige, au moins par certaines catégories de consommateurs.

Parfois l'ignorance du consommateur de la notion qualité le pousse à assimiler tous les produits chers et importés à des produits de qualité (l'effet d'AKERLOF). Par conséquent, il considère que tout ce qui porte un nom étranger devait naturellement être de bonne qualité, et coûter cher. Autrement dit, l'achat d'un produit de marque étrangère est parfois dû à la qualité du produit, mais surtout dû à la qualité fortement liée à son origine de production, c'est ce qui est appelé dans le marketing, l'effet « made in ». Ce dernier est utilisé constamment pour évaluer un nouveau produit, et les consommateurs accordent peu d'importance aux attributs du produit, comparé à son origine de production.

3- Les stratégies des marques locales face aux marques étrangères

Une recherche dirigée par Schlosser A-M, de l'institut ESCP-EAP, montre que les marques locales optent pour cinq types de réactions (Schlosser, 2002), à savoir :

- L'association avec une marque internationale

L'association permet à la marque locale de bénéficier de la notoriété d'une marque internationale tout en gardant sa propre notoriété. De plus, elle permet à l'entreprise de bénéficier du savoir faire de la société internationale à laquelle elle s'associe. La marque conserve son avantage de perception « locale » et y ajoute l'image de qualité, de modernité généralement attribuée à la marque internationale.

- Le repli sur le bas de gamme

La situation assez fréquente dans des contextes où la marque locale n'a pas forcément de légitimité pour se positionner sur le haut de gamme soit parce que le niveau de qualité des produits ne le permet pas, soit parce qu'elle ne peut pas lutter avec la désirabilité des marques venues d'ailleurs, soit par les déséquilibres en matière de budget de communication ou de maîtrise des actions de merchandising (Schlosser, 2002).

- Le maintien de la position sur le haut de gamme

C'est une situation tenable sur un marché déjà riche en marques, déjà structuré, ou le segment du haut de gamme avait été identifié, et où la position de la marque était légitimée par une préoccupation de réponse aux attentes du marché.

- L'apparition de nouvelles marques et l'évolution du contenu sémantique
Très fréquemment, sur les marchés émergents, peu sophistiqués et peu encombrés, le contenu sémantique initial évoque la catégorie de produit. Avec les nouvelles marques, le contenu sémantique évolue vers l'évocation des valeurs ou des bénéfices de la marque.

- Le retour d'une marque après une période de rejet et de déclin.

A plus long terme, l'effet de curiosité, d'attrait pour un mode de vie caractérisé par la consommation et les marques a fait place à un désenchantement, une plus grande modération et finalement à une reconquête grâce à l'élargissement de la gamme, à l'innovation produit et au lancement de nouvelles marques produit.

En Algérie, un certain nombre d'entreprises ont fermé et d'autres ont changé de stratégie, à l'exemple C&H unité de Bejaia.

4- Présentation de l'entreprise C&H unité de Bejaia

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché à partir des années 90, a fait que les entreprises algériennes se trouvent face à un environnement turbulent et changeant caractérisé par une concurrence étrangère très rude, qui les obligent à offrir des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs qu'elle ne peut assurer qu'avec une bonne démarche stratégique, représentant un atout majeur, assurant à toute entreprise un avenir plus radieux.

C'est dans ce contexte qu'évolue l'entreprise de notre étude « ALCOST ». C'est après la réalisation du plan de redressement qu'il a été décidé de faire du complexe costume de Bejaia (CCB) en 1997, une société autonome ayant son autonomie officiellement en 1998, sous une autre appellation ALGERIENNE DU COSTUME « ALCOST ». L'origine de cette société remonte à l'an 1971, qui fut l'année de création de l'ex société SONITEX (société nationale des industries textiles), qui contenait 180 usines. La restructuration industrielle du début des années 80, a fait que la SONITEX, a était décomposée en plusieurs petites entreprises, dont faisait partie le Complexe Costume de Bejaia (CCB).

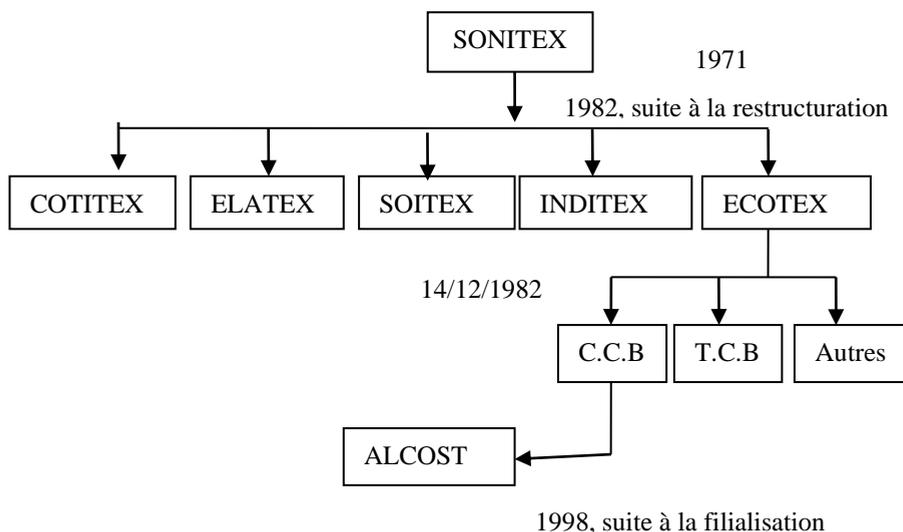
L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché au début des années 90, a entraîné la fermeture de 13 entreprises d'une part et de la transformation juridique d'ECOTEX d'autre part, donnant naissance par acte notarié N°106 du 18/01/1998, à la filiale Algérienne du Costume, appelée par abréviation « ALCOST ».

Elle est rattachée successivement aux holdings « HOLDMAN » (holding industries manufacturières), puis « AGROMAN » (holding industries agroalimentaires et manufacturières), à la SGP IM « société de

gestion des participations ; industries manufacturières », actuellement filiale du groupe C&H « confection et habillement ».

Comme le montre le schéma suivant :

Figure N° (01) : Cheminement historique de l'entreprise



Source : élaboré par nos soins

L'entreprise ALCOST était dirigée par un PDG en gardant une certaine autonomie vis-à-vis le groupe. A partir de l'année 2018 le statut et même la nomination de l'entreprise ont changé. Désormais ALCOST est transformé en une unité de production nommé C&H unité de Bejaia, le poste du PDG a été supprimé et remplacé par un directeur général et toutes les décisions stratégiques sont prises au niveau du groupe C&H.

C&H unité de Bejaia, met sur le marché national une gamme assez large. Les produits de cette entreprise sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- Les vêtements professionnels : Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).
- Les vêtements ville homme : Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haut de gamme (costume, sur veste, veste/blazer, manteaux...).
- Les vêtements femme, enfants et sportswear : Complète la ligne vêtements ville (Blouson, Pantalon, Doudoune...).

L'unité emploie actuellement 710 agents, répartis comme suit : 47 cadres, 58 agents de maîtrise et 605 agents d'exécution.

5- Analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ALCOST

Les clients C&H unité de Bejaia sont nombreux et de différents types. La partie la plus importante des commandes de l'entreprise est destinée à des organismes nationaux (administration, corps constitués) à des quantités relativement importantes. A l'échelle nationale C&H unité de Bejaia n'a pas des concurrents directs. Juste parfois quelques concurrents privés ou des petits ateliers sans grandes importances qui ne peuvent pas produire des grandes quantités.

Or, dans la ligne des vêtements ville, le poids de la concurrence exercée par les produits importés est très mal appréhendé. L'ouverture de l'économie algérienne à l'économie du marché a favorisé l'arrivée de nouveaux concurrents sur tous les segments, incluant le secteur de textile et d'habillement qui a assisté à l'arrivée massive des concurrents étrangers notamment chinois et turcs. Ce secteur est dominé également par des réseaux informels mal contrôlés, par une contrefaçon endémique et par l'importation de friperie. Il s'agit en effet d'un combat avec différentes armes et inégales surtout en sachant que l'unité C&H travaille avec des factures et qu'elle assure ses employés, ...etc.

Ainsi, la libre importation des articles de prêt-à-porter est un phénomène assez marquant, il s'agit de la conversion des privés vers l'importation après avoir abandonné la production en déclin. Ajouté à cela, le facteur qui a aggravé cette situation pour le cas C&H unité de Bejaia est surtout l'absence d'un réseau de distribution.

De plus, les échanges extérieurs de cette entreprise et d'ailleurs de toute l'industrie textile algérienne restent marqués par la forte dépendance des importations de matières premières, une dépendance aggravée par la faiblesse des flux à l'exportation.

Faute de statistiques concernant ce marché, nous nous sommes basés sur des articles de journaux et d'un entretien publié d'un président du groupe C&H. Il existe une seule étude de marché réalisée en 1998 par ENADITEX (entreprise nationale de distribution textile) sur le marché national de l'habillement qui a pour objet de développer l'information de ce marché et la connaissance de ce dernier (Etude de marché national de l'habillement hommes « vêtement de dessus", 1998).

Notre étude nous a permise d'identifier trois types de concurrents pour l'unité C&H. Il s'agit de :

- **La concurrence privée** : les principaux concurrents privés auxquels l'unité C&H fait face sont DENNI SOZYU, MASBAH, MAAFI et

MARZIFEN dont les sièges sociaux sont à Alger, et d'autres comme LE MILORD à El Kseur. D'après l'un des cadres de l'unité C&H interviewés, MARZIFEN fabrique des costumes de qualité mais il est limité dans la production car il possède de petits ateliers, contrairement à C&H unité de Bejaia qui jouit d'une grande capacité de production, l'une de ses forces majeures.

- **La concurrence déloyale :** Ce sont des petites fabriques qui travaillent dans l'informel (sans impôts, ni assurance, ni déclaration des salaires ...). Ils représentent une menace sérieuse puisque leurs coûts de revient est inférieurs à celui de C&H unité de Bejaia même si la qualité de leurs produits est inférieur en raison de la sensibilité des consommateurs aux prix.
- **Friperie :** elle représente tous les magasins qui vendent des vêtements anciens avec un bas prix. Elle est aussi considérée comme une concurrence déloyale, vu le constat déjà suscité.
- **Concurrence étrangère :** A travers les entretiens, que nous avons menés auprès des différents cadres de l'unité C&H, les problèmes rencontrés par cette dernière sont dus essentiellement à la montée grandissante de la concurrence des importateurs (étrangère).

Et c'est ce que nous avons confirmé à travers nos visites des magasins, où nous avons constaté qu'il y avait une forte présence des marques étrangères, qui constituaient plus des marques importées et non des entreprises qui sont installées en Algérie. Lors de nos visites, nous avons remarqué que les marques les plus présentes sont celles qui jouissent d'une grande notoriété.

Généralement, les marques importées sont de quatre destinations, à savoir : l'Italie, la France, l'Angleterre et la Turquie. Les marques italiennes présentes au niveau des magasins visités sont : VALENTINO, GEORGIO ARMANI, PIERRE PASOLINI. Parmi les marques françaises, nous avons trouvé : PIERRE CARDIN, CERRUTI 1881, EXCELLANCE, YVES SAINT LAURENT, LEE CARDIN. Nous trouvons aussi des marques qui arrivent de la Turquie, telles que : IDIYAL, GOLMEN, MATHUSALEM, BERGS CAPELLI, ...etc. Aussi de l'Angleterre, notamment HUGO BOSS.

Nous remarquons que la majorité des marques étrangères concernant le costume, portaient le nom d'une personnalité de la confection ou de la mode. Ces dernières ont une notoriété mondiale à travers les modèles qu'ils proposent ainsi qu'un certain niveau de qualité élevé.

Notre étude nous a permis de constater que le prix des marques importées est souvent plus élevé que ceux produits localement, il varie entre 14.000 DA à 50.000 DA.

6- L'analyse de comportement stratégique de l'entreprise C&H

L'enquête menée au près de l'entreprise montre qu'il n'y a aucune analyse de l'environnement concurrentiel, du fait que la structure marketing figure seulement sur l'organigramme mais en réalité cette fonction n'est pas opérante. Par ailleurs, la fonction commerciale est réduite à des tâches opérationnelles où elle s'occupe de la prise en charge des commandes, ou des retours de produits pour non conformités de qualité, taille, modèle. Elle s'occupe aussi de la confection des dossiers de soumission lorsqu'il s'agit des marchés publics. Ainsi, il n'existe aucun dispositif de prospection clients. La clientèle de l'unité C&H est constituées de quelques clients fidèles, qui se présentent à l'usine ou les contactent par téléphone pour passer leurs commandes. Ce sont généralement des entreprises du secteur étatique ou des administrations et des collectivités locales.

L'unité C&H de Bejaia est une entreprise, qui attaque un marché sans faire d'études. Elle s'inscrit dans une démarche réactive et non active. L'entreprise n'adopte pas une démarche marketing susceptible de lui permettre d'anticiper l'évolution de son environnement concurrentiel, de réaliser les adaptations de son appareil productif et commercial aux changements de son environnement et de répondre ainsi aux attentes de sa clientèle. Elle agit face à une mévente, en changeant de segment. Or que, la pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à prédire les évolutions de son marché et de sa clientèle, ceci l'oblige impérativement à intégrer dans sa fonction commerciale des études de marchés et à donner à la fonction marketing une place prépondérante.

6-1 La communication et le choix de la cible

Sachant que l'unité C&H de Bejaia est une filiale du groupe C&H, la communication est prise en charge au niveau de ce dernier. Avant son changement de statut en 2018, l'unité disposait d'un budget de communication limité qu'elle utilisait pour des opérations de sponsoring, avec l'accord du groupe, à l'exemple de Nassmlah cité et el Badhra, deux sketches loués à la télévision nationale. Aujourd'hui toutes les décisions sont prises au niveau du groupe. La structure marketing n'existe plus au niveau de l'unité C&H de Bejaia, le directeur marketing est devenu responsable des ventes. Le marketing y compris les actions de communications sont assurées par le groupe. La seule action que l'unité C&H de Bejaia peut se permettre de faire, sans passer par le groupe, est la participation dans les foires pour exposer et faire connaître ses produits.

Pour contrecarrer la concurrence, C&H unité de Bejaia utilise des rapports personnalisés avec les décideurs et les pouvoirs publics comme moyen d'atteindre sa cible. Sa démarche s'inscrit dans une démarche globale dite « nationalisme économique », qui consiste à favoriser les produits nationaux. Dans ce cadre, l'unité C&H tente de montrer son savoir faire et sa compétitivité en termes de qualité-prix auprès des décideurs et à orienter ainsi le secteur institutionnel vers ses marques.

Ce mode de communication nous semble insuffisant pour faire face aux défis de la concurrence étrangère, car C&H unité de Bejaia doit combiner tous son marketing-mix, c'est-à-dire joindre les politiques de communication et distribution aux politiques produit et prix.

6-2 Stratégie C&H unité de Bejaia

L'analyse des entretiens menés auprès des cadres de C&H unité de Bejaia, nous montre que le marché de référence auquel l'entreprise s'adresse est le marché de la confection de prêt-à-porter (habillement). Dès sa création, l'unité C&H avait pour vocation de fabriquer le costume (elle avait le monopole, juste une petite concurrence des autres entreprises publiques), donc elle s'est spécialisée dans le vêtement ville, en ayant pour cible les ménages, les hommes d'affaires, les hauts fonctionnaires.

Avec le temps, C&H unité de Bejaia perdait peu à peu ses parts de marché et le volume des ventes du vêtement ville ne cesse de baisser, à cause de l'informel et de l'importation anarchique des articles de prêt-à-porter. Après une période où l'unité C&H a été leader, l'arrivée de nouveaux concurrents sur ce marché ainsi que la complexité du comportement des consommateurs a mené cette entreprise à changer de stratégie en ciblant le marché de costume de haute gamme et le marché d'habillement professionnel.

6-2-1 Le marché de costume haute gamme

Le costume, constituant le métier de base de C&H unité de Bejaia, a connu une mévente progressive à cause de l'invasion du marché des produits d'importation transitant par le réseau informel de plus en plus important. Il a tendance à s'effacer au profit du vêtement professionnel et paramilitaire. Mais l'entreprise tente de récupérer le métier du costume, et cela, avec l'acquisition de nouvelles machines de hautes performances destinées spécialement pour le vêtement ville. Cet équipement d'appoint est conçu pour les opérations difficiles, afin de produire un costume de meilleure qualité (haut de gamme).

De plus, actuellement, depuis sont changement de statut et sa transformation en unité de production, une grande opération de

modernisation des équipements et des pratiques de production se prépare au niveau du groupe C&H pour relancer le métier du costume de l'unité C&H de Bejaia. Cependant, elle se concentre sur une petite niche prête à dépenser pour acheter un costume de qualité, tels que les hauts fonctionnaires, les ministres. Cette orientation est due au fait que selon l'étude réalisée par ENADITEX (Entreprise Nationale de Distribution TEXTILE), 42,7% des enquêtés considèrent que le costume est le vêtement qu'ils ne peuvent se permettre d'acheter étant donné son prix élevé, 6,74% uniquement portent souvent le costume, et 19% ne le portaient jamais. Ceci explique le faible pourcentage (1,83%) de ceux qui disposent de cinq costumes, alors que ceux qui ont juste un seul costume représentent 26,5% (Etude de marché national de l'habillement hommes « vêtement de dessus", 1998).

Un choix contrarié par le poids de l'informel sur le marché de l'habillement de moyenne et bas de gamme.

6-2-2 Habillement professionnel

Devant cette nouvelle situation, C&H unité de Bejaia se trouvait face à deux choix qui sont : soit opter pour une stratégie de domination par les coûts, ou chercher d'autres secteurs pour assurer sa pérennité, en s'attaquant à d'autres marchés pour fuir la concurrence. Pour le premier, C&H unité de Bejaia ne fera pas le poids face à ceux qui travaillent dans l'informel, en tant qu'entreprise publique soucieuse de la légalité et du travail selon les normes. Ceci contraint C&H unité de Bejaia à s'orienter vers d'autres segments comme celui de l'habillement professionnel, un marché sans cesse croissant. Comme il souligne le PDG du groupe C&H, 90 % du chiffre d'affaires du groupe (sachant que C&H unité de Bejaia représente la filiale locomotive du groupe), est réalisé actuellement avec le vêtement professionnel bien qu'il n'est pas la vocation première de C&H unité de Bejaia. Un chiffre d'affaires obtenu grâce à des marchés avec les administrations et les grandes entreprises publiques. Même si le marché de l'habillement professionnel ne dégage pas une marge brute importante, puisque l'unité C&H est contrainte de les soumissionner à des prix extrêmement serrés qui sont généralement des prix obtenus à la limite des prix de revient, il lui permet d'éviter le chômage technique.

Les vêtements professionnels constituent 94% de l'ensemble des commandes de l'entreprise. Ils ont pour cible essentiellement les sociétés publiques et privées, les collectivités locales, les administrations, les compagnies de transport et les organismes financiers. Ainsi, la tendance pour l'entreprise en matière de production et vente est fortement concentrée sur deux types de clients publics : les administrations et les corps constitués qui à eux seuls totalisent 83% du chiffre d'affaires.

Cette gamme de produit permet à C&H unité de Bejaia de réaliser des chiffres d'affaires importants sans toutefois dégager une valeur ajoutée sur l'ensemble des produits de la gamme. Le volume de production de ce vêtement est fait au détriment du vêtement ville.

L'analyse de la démarche stratégique de l'unité C&H, nous permet de confirmer qu'elle a opté pour une stratégie de segmentation en choisissant de couvrir deux types de marché : le marché d'habillement professionnel et le marché de costume haute gamme, une démarche qui s'explique par le souci de garder son métier de base (costume) et d'assurer sa pérennité en diversifiant sa gamme de produits.

Et pour satisfaire ses différentes catégories de clientèles, C&H unité de Bejaia a opté pour une stratégie de marketing différencié, en proposant un produit différent et un prix différent.

7- La politique de marque de C&H unité de Bejaia

Après que la décision de filialisation a été arrêtée en 1998, il fallait réfléchir à un nom, c'est le PDG qui s'en ait chargé en lui donnant le nom « ALGERIENNE DU COSTUME », ainsi que l'abréviation ALCOST, avec l'aide des membres de sa famille, de ses amis et des différents cadres de cette entreprise.

Mais le PDG n'avait pas l'attention de garder cette marque à jamais, c'était juste pour commencer mais en ayant pour objectif de distinguer la dénomination de l'entreprise de sa marque, cela en développant d'autres marques.

L'entreprise ne jouit pas d'une grande notoriété, due d'une part, en raison de l'absence de la communication pour faire connaître son produit, ainsi que l'absence totale des promotions de vente afin d'agir sur le côté conatif et pousser le client à acheter sur le moment.

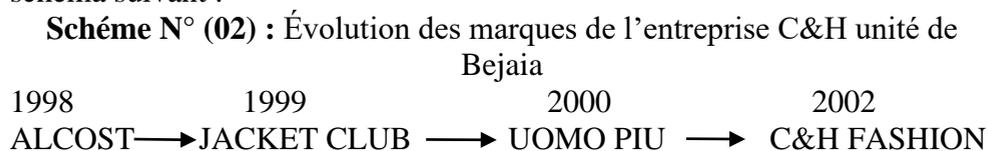
D'autre part, à l'absence d'un réseau de distribution et la non disponibilité de la marque « ALCOST », dans les magasins, ce qui fait que la marque est méconnue par les consommateurs, ce qui a aggravé le cas d'ALCOST (nommée C&H unité de Bejaia actuellement). Une situation justifiée par l'un des cadres de l'entreprise interviewé, par le manque de professionnalisme des revendeurs en Algérie : sur 20 revendeurs, juste deux qui ont travaillé sérieusement avec l'entreprise, sinon les autres dévalorisent leurs produits, au point que certains d'entre eux ne le déballetent même pas dans les cartons. Selon lui, ALCOST a subi plusieurs escroqueries avec les distributeurs privés, telles que le changement de griffes, non paiement. Ce cadre souligne : « ils ont juste besoin des factures d'ALCOST car les entreprises travaillant avec factures sont devenues rares ».

Actuellement l'unité C&H se contente de réaliser des produits sur la commande des clients comme nous l'a confirmé l'un des cadres interrogés : « avant le magasin était plein de toute sorte de produit réalisé par l'entreprise. Aujourd'hui le magasin est vide, on lance la production que lorsqu'on reçoit une commande ».

En effet, pour les vêtements professionnels l'entreprise répond à des appels d'offres pour la vente de ses produits. Une fois sélectionnée, elle réalise des produits personnalisés selon les besoins et les préférences du client. Quand aux vêtements ville, y compris les costumes, la distribution est assurée actuellement par l'entreprise JACKET'S CLUB Spa, ex filiale de l'ENADITEX, rattachée au Groupe C&H en 2009, est une entreprise spécialisée dans la vente de produits textiles, confection, bonneterie, cuir, et autres. Cette entreprise possède des magasins un peu partout sur le territoire national. L'entreprise JACKET'S CLUB réalise elle même des études de marché pour connaître les besoins des consommateurs et suivre les dernières tendances de la mode, puis elle présente des commandes personnalisées à l'unité C&H de Bejaia qui se charge de les confectionner.

7-1 Evolution des marques de C&H unité de Bejaia

Avant 1998, l'Algérienne du costume est une unité de production sous le nom de CCB qui est rattachée à ECOTEX. Elle produit des costumes sous la marque ECOTEX-CCB, mais après la filialisation en 1998 jusqu'à nos jours l'entreprise fabrique sous plusieurs marques. Comme le montre le schéma suivant :



Source : établi par nos soins

- **La marque ALCOST en 1998**

Au cours de cette période, tous les produits de l'entreprise sont griffés ALCOST mais les dirigeants ont constaté que le volume des ventes ne répondait pas aux objectifs fixés au début. ALCOST utilise des supports moyens gamme et qui sont locaux pour la fabrication de la marque « ALCOST », elle a été alors réservée pour le vêtement professionnel et spécifique.

Pour que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs et partir à la conquête du consommateur algérien, elle a eu l'idée, avec l'accord du groupe, de faire recours à une assistance technique étrangère, pour améliorer la qualité. Dans ce cadre, l'entreprise a lancé la marque JACKET CLUB.

- **La marque JACKET CLUB en 1999**

L'entreprise C&H unité de Bejaia avait signé un contrat d'une année avec une entreprise de distribution appelée LAEKER, pour lui produire sous sa marque « JACKET CLUB », avec l'assistance technique d'un espagnol. Ce dernier s'est chargé du développement de cette nouvelle marque, de la sélection des magasins et de leur décoration, puisque d'après l'étude de marché réalisée en 1998, 25,57% des enquêtés sont influencés par l'attrait de la vitrine, dans leurs décisions d'achat. Dans ce cadre, le partenaire espagnol avait décoré les magasins de façon à attirer les clients. Cette entreprise de distribution se charge de l'importation des supports et accessoires pour fabriquer plusieurs types d'articles du vêtement ville (costume, veste, pantalon, chemise, cravate) qu'il a sous traité à d'autres filiales du groupe dont l'unité C&H qui s'est chargée de la fabrication du costume.

Par ailleurs, l'entreprise C&H unité de Bejaia a travaillé avec d'autres distributeurs étrangers, tels que : L&M, et ELENA SOREL,... ces distributeurs lui confient des tissus qu'elle utilise dans la fabrication des produits sous leurs marques. Dans cette opération, l'unité C&H avait tout à gagner : formation, mise à niveau, assistance technique et commerciale, en plus ces derniers jouaient un rôle pour avoir des crédits à l'importation.

Avec des costumes de bonne qualité fabriqués à base des tissus d'importation, l'unité C&H voit ses ventes augmenter. Cependant, les cadres de l'entreprise ont constaté un fait assez marquant. Il s'agit du fait que les consommateurs ne croient pas que c'est un costume fabriqué à l'usine C&H surtout étant de consonance étrangère (JACKET CLUB). Vu sa réussite, la société LAEKER et l'entreprise C&H unité de Bejaia avaient envisagé de créer une ligne de magasins franchisés sous la marque « jacket club », en fabriquant des articles du vêtement ville avec des supports et des tissus d'importation. Cela n'étant pas abouti pour des raisons de divergence d'intérêts.

En conséquence de la dévaluation des produits domestiques au profit des produits étrangers (le phénomène « made in »), comme le confirme l'étude de marché, qui montre que 43,6% des algériens optent pour des produits étrangers) les producteurs nationaux doivent chercher un moyen pour pouvoir vendre, qui consiste de coller un nom étranger sur le produit. A cet effet, l'entreprise C&H unité de Bejaia s'est mise à développer des marques à consonance étrangère.

D'après un des cadres interrogés, pour confirmer qu'il existe vraiment une réticence envers le produit algérien surtout en matière du prêt-

à-porter, l'entreprise C&H unité de Bejaia avait fabriqué deux costumes exactement avec les mêmes tissus et accessoires, juste avec des marques différentes, le premier portait le nom d'ALCOST et le second il est griffé JACKET CLUB. Ils ont remarqué, lors des foires, que les clients avaient un penchant vers la marque de consonance étrangère « JACKET CLUB ».

Face à ce phénomène, C&H unité de Bejaia a pensé à donner naissance à une autre marque de consonance étrangère, appelée UOMO PIU (c'est un mot italien, qui a pour signification dans la langue française : homme plus), qu'elle a développée avec un italien. C'est une marque déposée par l'entreprise C&H unité de Bejaia (nommé ALCOST à cette époque).

- **La marque UOMO PIU en 2000 et 2001**

La naissance de la marque UOMO PIU avait commencé grâce à la médiation d'un algérien résident en Italie, entre l'entreprise C&H unité de Bejaia et une société familiale italienne de prêt-à-porter, qui s'est soldé par une entente sur le développement des modèles sur des supports très chers, en important des tissus et de fabriquer sous la griffe UOMO PIU.

Cependant, la vision de l'entreprise C&H unité de Bejaia est d'aller plus loin en créant une société mixte, malheureusement cette société n'a pas vu le jour pour des raisons caractérisées l'environnement politique de l'époque.

Vu la réussite de cette marque, les décideurs du groupe ont pris la décision d'arrêter de produire sous cette griffe et de lancer une marque commune pour toutes ses filiales, appelée « C&H fashion ».

- **La Marque C&H fashion**

Le but de l'entreprise C&H unité de Bejaia est de pénétrer le marché européen et de pouvoir se positionner dans le haut de gamme. Dans ce cadre, le groupe a pris la décision d'arrêter de produire sous les autres griffes et de lancer une marque commune pour toutes ses filiales, appelée « C&H fashion ». Des costumes à base des supports haut de gamme et d'importation.

Lors du lancement de la griffe C&H fashion, le groupe s'est chargé de sa communisation, avec l'aide d'une agence spécialisée. En faisant deux défilés de mode dans les années 2002 et 2003, ainsi que des panneaux routiers, l'entreprise C&H unité de Bejaia a pris en charge la production des costumes et des tailleurs.

Le groupe avait pour stratégie, au lancement de cette marque, de produire des costumes haut de gamme par l'unité C&H de Bejaia, les autres filiales devaient fabriquer des costumes moyens gamme. Or, dans la pratique, d'autres filiales du groupe fabriquaient des costumes sous la griffe

C&H fashion mais qui ne répondaient pas aux normes et au cahier de charge précédemment défini. L'unité C&H de Bejaia utilisait pour cette marque un tissu noble mais ce n'est pas le cas des autres filiales, ce qui a nuit à l'image de la marque.

8- Critique de la stratégie de l'entreprise C&H unité de Bejaia

L'application de la matrice SWOT pour l'entreprise C&H nous a permis de constater que bien que l'entreprise fait face à des menaces sérieuses dû de son environnement externe en mutation (la concurrence très rude des produits importés et de l'informelle, évolution des goûts des consommateurs, orientation de l'économie national vers l'économie de marché), elle dispose d'atouts majeurs notamment dans la qualité des équipements dont elle dispose et le savoir faire de son personnel.

Tableau N° (01) : la matrice SWOT de l'entreprise C&H unité de Bejaia

	Menaces	Opportunités
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence très rude des produits importés ; • Produits de l'informel; • Evolution des goûts des consommateurs, • Orientation de l'économie nationale vers l'économie de marché. • Un climat d'affaire contraignant • Difficulté d'accès à l'importation des matières premières • Cherté de la matière première notamment importées 	<ul style="list-style-type: none"> • Un marché porteur en plain extension ; • Possibilité de partenariat avec des entreprises étrangères ; • Des mécanismes et dispositifs d'aide mise en place par les pouvoirs publics (opération de mise à niveau) ;
	Forces	Faiblesse
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> • Equipements performant • Une technologie très avancée • Un savoir faire reconnu 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de vision stratégique claire • Absence d'une démarche marketing • Changement de positionnement sans tenir compte des règles scientifiques en la matière • Absence des études de marché

Source : établi par nos soins

Cependant, en absence d'une démarche marketing qui devait donner des orientations stratégiques à l'entreprise, les dirigeants ont commis plusieurs erreurs.

Les changements fréquents de marque, engendre des difficultés à se positionner, autrement dit : ces changements empêchent les clients d'avoir une idée claire sur cette entreprise et n'arrivent pas à la distinguer des concurrents, une situation aggravée par l'absence d'une démarche marketing adéquate.

En revanche, l'absence de notoriété de l'entreprise a abouti à une situation où les lignes de produits développées par l'entreprise C&H unité de Bejaia avec ses partenaires étrangers profitaient essentiellement à ces derniers puisque ses produits étaient diffusés sous leurs marques. Tout simplement, l'unité C&H se trouve en train de positionner les produits des autres, ce qui augmente la notoriété de ces derniers mais pas la sienne. Par ailleurs, l'utilisation de la griffe ALCOST, durant des années, sur les vêtements professionnels considérés comme moyen et bas de gamme a nui au prestige de la marque « C&H fashion ».

Conclusion

La transition vers l'économie de marché a complètement bouleversé le comportement des entreprises algériennes, habituées à un environnement stable caractérisé par une concurrence clairement identifiée. Face à cela, toute entreprise doit chercher la meilleure façon d'atteindre les objectifs qu'elle a tracés et de réaliser une compétitivité afin de garder ses parts de marché.

Il paraît évident qu'aucune entreprise ne peut durablement exister d'une façon sereine sur un marché en pleine mutation, si elle n'a pas défini de manière précise les stratégies lui permettant de s'imposer sur le marché ciblé.

L'entreprise C&H unité de Bejaia évolue dans un marché et un environnement dont les caractéristiques principales sont :

- Une concurrence déloyale.
- Un marché limité aux clients institutionnels.

Les produits textiles notamment de confection figurent parmi les plus exposés à la concurrence internationale, en raison des importations massives plaçant les entreprises de la filière dans une situation très précaire. La stratégie adoptée par l'entreprise face au phénomène des marques étrangères porte des risques réels à long terme pour l'entreprise, même si, à court terme, elle lui a permis de survivre. Cela est dû d'un côté, à sa démarche stratégique dépourvue d'analyse et d'études de marché, et d'un autre côté, à la multiplication des marques qui constitue un obstacle pour

son positionnement ainsi que l'utilisation, durant des années, de la dénomination de l'entreprise « ALCOST », comme marque de moyenne gamme, ce qui porte atteinte à son image de marque.

Conscients des faiblesses de la démarche actuelle, les décideurs tentent d'y remédier. En effet, depuis 2018 ils ont procédé au changement de la dénomination de l'entreprise et de son statut dans le but de développer d'avantage les stratégies marketing de l'entreprise et de mener des actions plus efficaces, qui seront financées et assurées par la direction du groupe. De plus ; l'entreprise a développé une seule marque dénommée « C&H fashion » que le groupe compte renforcer par la communication et qui est actuellement vendue dans les magasins spécialisés du groupe pour ne pas la dévaloriser.

Pour conclure, nous considérons que pour réussir sa démarche marketing il est indispensable pour cette entreprise, d'avoir une vision claire de son avenir. Elle doit donc adopter une démarche anticipative et non pas seulement réactive, ce qui se traduirait par la formulation d'une vision stratégique et un marketing agressif.

Bibliographie

- Aaker, D.-A. (1996). Building strong brands. New York: London Free.
- AFPLANE. (1991). Management stratégique des PME/PMI Guide méthodologique. Paris: economica.
- Chantal, L. (2005). la marque. Paris: Dunod.
- (1998). Etude de marché national de l'habillement hommes « vêtement de dessus". la structure marketing d'ENADITEX.
- Hoang Minh, D. (1975). La sensibilité aux influences interpersonnelles des consommateurs vietnamiens et leurs attitudes et comportements vis-a-vis de la marque. Sciences de gestion, Université de Paris-Dauphine.
- Kotler, P., & Keller, K.-L. (2006). Marketing management. Paris: Pearson France.
- Lindrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006). Mercator. Paris: Dunod.
- Mayrhofer, U. (2004). marketing international. Paris: economica.
- Schlosser, A.-M. (2002). Marques locales face aux marques internationales : rien n'est joué. Récupéré sur <http://archives.marketing-trends-congress.com/2002/Materiali/Paper/Fr/SCHLOSSER.pdf>
- Zaichkowsky, J.-L., & Vipat, P. (1993). Influence from brands names. European advances in consumer research , pp. 534-540.

Bibliography

- Aaker, D.-A. (1996). Building strong brands. New York: London Free.
- AFPLANE. (1991). Strategic management of SMEs/SMIs Methodological guide Management stratégique des PME/PMI Guide méthodologique. Paris: economica.
- Chantal, L. (2005). The brand. Paris: Dunod.
- 1998, national market study of men's clothing « outerwear ». ENADITEX's marketing structure.

- Hoang Minh, D. (1975). Sensitivity to interpersonal influences of vietnamese consumers and their attitudes and behaviors towards the brand, management science, university of paris Dauphine.
- Kotler, P., & Keller, K.-L. (2006). Marketing management. Paris: Pearson France.
- Lindrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006). Mercator. Paris: Dunod.
- Mayrhofer, U. (2004). international marketing. Paris: economica.
- Schlosser, A.-M. (2002). Local brands versus international brands :nothing is decided. Consulted on: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2002/Materiali/Paper/Fr/SCHLOSSER.pdf>
- Zaichkowsky, J.-L., & Vipat, P. (1993). Influence from brands names. European advances in consumer research , pp. 534-540.