REPUBLIQUE DU BENIN

**********

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**

**********

**UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)**

**********

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)**

**********

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION**

**En vue de l'obtention du diplôme de Licence professionnelle**

**OPTION : SCIENCES DE GESTION** **FILIERE : MARKETING ET STRATEGIE**

# Stratégie de repositionnement d'une institution de microfinance : cas de la FECECAM-BENIN


***Réalisé et soutenu par***

**BOUKO Y. Lucrèse** **&** **ZINSOU K. F. Lucresse**

**Sous la direction de :**

**Pr Maxime HOUNYOVI**

Maitre de conférences

Agrégée en sciences de gestion


**Membres du jury**

**Président** : Dr. Théodore MEHOBA

**Membres** : **1.** Dr Thomas HOUETOHOSSOU

**2.** Mr Sylvain AHOUANDJINOU

**Décembre 2021**

**AVERTISSEMENT**

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE ; CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

## DEDICACES 1

A

- Mon père Symphorien ZINSOU
- Ma mère Feu Mélanie GNIMAGNON

**Kpêdé Fania Lucresse ZINSOU**

**DEDICACES 2**

A

- ☞ Mon père Georges BOUKO,
- ☞ Ma mère Damatou Baké SERO MOUSSA,

**Yaougninro Lucrèse BOUKO**

**REMERCIEMENTS**

Nous, Lucrèse BOUKO et Lucresse ZINSOU tenons à remercier sincèrement :

- Professeur Denis ACCLASSATO HOUENSOU, Doyen de la FASEG pour avoir assuré notre formation au sein de sa faculté ;
- Professeur Théophile WOTO, Vice-Doyen de la FASEG pour ses conseils et son soutien moral ;
- Notre maître de mémoire, Professeur Maxime Jean-Claude HOUNYOVI, Maître de Conférence Agrégé en Science de Gestion qui en dépit de ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail ;
- Madame Hortence FALADJOU et Monsieur Laurent HOUNGBEDJI, pour leurs soutient et leurs assistance dans la rédaction de notre mémoire ;
- Le Jury pour le grand honneur qu'il nous on fait en acceptant de juger ce travail et d'y apporter les critiques constructives malgré leurs multiples occupations ;
- Monsieur Clément YADONTA, Directeur Général de la FECECAM-BENIN pour avoir accepté de nous accorder ce stage au sein de cette institution,
- Monsieur Gilbert AMEGBLETO, Directeur Commercial Marketing et Communication pour son aide tout le long de la rédaction de ce mémoire ;
- Notre maître de stage, Madame Hélène A. NOUAGOVI qui par sa disponibilité et son esprit d'ouverture a facilité nos recherches ;
- Madame Marie GBENIGA, Chargée des opérations commerciales et marketing (COCM) de la FECECAM-BENIN pour son aide tout le long de la rédaction de ce mémoire ;
- Tous le personnel de la FECECAM-BENIN qui ont mis à notre disposition toutes les informations et prodigué les conseils nécessaires pour l'élaboration du présent mémoire ;
- Mon oncle Rafiou SALAMI, Directeur de la Délégation Technique Régionale (DDTR) de l'Alibori pour son aide et son soutien au cours de la rédaction de ce mémoire ;
- Tous les membres de la famille BOUKO en particulier mes oncles BIO BOUKO Barnabé, BIO BOUKO Marius et BIO BOUKO Pierre, pour leurs soutiens et conseils tout au long de ma formation ;
- Tous les membres de la famille SERO MOUSSA et SABI YO en particulier SABI YO Azizou pour son soutien et ses conseils;

- Toutes mes sœurs en particulier Anasthasie BOUKO et Nadège BOUKO et mon grand frère Moussilim MOUSSA qui n'ont cessé d'être pour moi des modèles de persévérance et de courage ;
- Madame Cécile KOUBONOU pour ses sages conseils et son soutien ;
- Tous les membres de la famille GNIMAGNON et ZINSOU pour leurs conseils tout au long de ma formation ;
- Ma sœur Fleurelle ZINSOU et mon frère Frédis ZINSOU pour leurs encouragements permanents ;
- Tous les étudiants de la spécialité Marketing et stratégie de cette année pour les leurs solidarité ;
- Tous nos amis et tous ceux qui de près ou de loin ont participés à la rédaction de ce mémoire

Que Dieu vous bénisse abondamment.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | | |
|---|---|---|
| AG | : | Assemblé Générale |
| ALIDé | : | Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement |
| BCEAO | : | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| BOA | : | Bank Of Africa |
| CA | : | Conseil d'Administration |
| CC | : | Comité de Crédit |
| CLCAM | : | Caisse Locale de Crédit Agricole |
| CNCA | : | Caisse Nationale de Crédit Agricole |
| CODIR | : | Comité de direction |
| CPEC | : | Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit |
| CS | : | Conseil de Surveillance |
| CSR | : | Comité de Suivi de Redressement |
| DAI | : | Direction de l'Audit-Inspection |
| DAP | : | Direction de l'analyse et de la Planification |
| DAS | : | Domaine d'Activité Stratégique |
| DCE | : | Direction du Crédit et de l'Exploitation |
| DCMC | : | Direction, Commerciale Marketing et Communication |
| DFC | : | Direction Finance et Comptabilité |
| DG | : | Direction Générale |
| DGA | : | Direction Générale Adjointe |
| DRHFVC | : | Direction des Ressources Humaines, Formations et Vie Coopérative |
| DSIT | : | Direction des Systèmes Informatique et Technologique |
| DTR | : | Délégation Technique Régionale |
| FECECAM | : | Faîtière des Caisse d'Epargne de Crédit Agricole et Mutuel |
| Finadev | : | Financial Developpement |
| IMF | : | Institution de Microfinance |
| IMT | : | Instant Money Transfer |
| ONG | : | Organisation Non Gouvernementale |
| PADME | : | Projet d'Appui au Développement des Micro-Entreprises |

| | | |
|---|---|---|
| PAPME | : | Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises |
| PARMEC | : | Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit |
| PEBCO | : | Promotion d'Epargne- Crédit à la Base Communautaire |
| PME | : | Petites et Moyennes Entreprises |
| PMI | : | Petites et Moyenne Industries |
| SFD | : | Système Financiers Décentralisés |
| SONEB | : | Société Nationale des Eaux du Bénin |
| STF | : | Secrétariat Technique de la Faîtière |
| UBA | : | United Bank of Africa |
| UEMOA | : | Union Economique Monétaire Ouest Africaine |

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 1** : Ressources Humaines de la FECECAM-BENIN ..... 8
**Tableau 2** : Diagnostic interne et externe de la FECECAM-BENIN..... 16
**Tableau 3** : Tableau de bord de l'étude ..... 42
**Tableau 4** : Relation entre épargne planifié digitalisé et le repositionnement ..... 49
**Tableau 5** : Relation entre crédit facilité épargne planifié digitalisé et le repositionnement .. 50
**Tableau 6** : Relation entre crédit micro entrepreneur et le repositionnement ..... 51

## LISTE DES GRAPHIQUES

**Graphique 1** : Les produits innovants ..... 48
**Graphique 2** : Positionnement de la FECECAM-BENIN ..... 49

**SOMMAIRE**

INTRODUCTION ..... 1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ..... 4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude ..... 5
SECTION 2 : Etat des lieux de stage ..... 14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE ..... 16
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude ..... 17
SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude ..... 39
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS ... 46
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats qualitatif et quantitatif ..... 47
SECTION 2 : Suggestions et propositions ..... 52
CONCLUSION ..... 54
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE ..... 56
ANNEXES ..... 60
TABLE DES MATIERES ..... 66

**RESUME**

La présente étude vise à analyser la stratégie de repositionnement de la FECECAM-BENIN. Les données présentées dans cette recherche ont été recueillies lors de l'étude qualitative d'une part pour connaître les produits innovant dont dispose la FECECAM-BENIN et par l'étude quantitative auprès des agents et des clients avec un échantillon de 50 Personnes. Les résultats de l'analyse multivariée montrent que l'épargne planifiée digitalisé, le crédit facilité épargne planifiée digitalisé et le crédit aux micros entrepreneurs influence positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

**Mots clés :** Repositionnement, Produits innovants, stratégie.

**ABSTRACT**

The present study aims to analyse the repositioning strategy of FECECAM-BENIN. The data presented in this research were collected during the qualitative study on the one hand to know the innovative products available to the FECECAM-BENIN and by the quantitative study of 50 people. The results of the multivariate analysis show that digitized planned savings, credit to micro-entrepreneurs influence the positioning of the repositioning of the FECECAM-BENIN.

**Keywords:** Repositioning, innovative products, strategy.

# INTRODUCTION

Les marchés mondiaux sont marqués aujourd'hui par une concurrence qui se développe dans chaque domaine d'activité. En effet le contexte de crise dans lequel nous vivons fait que les entreprises cherchent à se distinguer. Toutefois, pour aborder un marché, s'adapter à ses publics et les influencer par des offres créatrices de valeur, une démarche soigneusement préparée et étudiée doit être suivie .La première phase, l'étude de marché, constitue le fondement de toutes les décisions marketing. Une fois l'étude est réalisée, l'organisation se doit de segmenter son marché pour reconnaître les groupes différents de clients afin de décider et choisir ceux auxquels elle veut s'adresser. Après le choix des segments à viser, une autre étape s'impose, c'est l'étape complémentaire d'une stratégie marketing car elle traduit la façon dont l'organisation veut être perçue par son public cible. Cette étape représente une notion relativement récente dans la pensée du marketing et que certains auteurs qualifient de révolutionnaire à savoir, l'étape du positionnement.

Positionner une société ou une marque, c'est lui bâtir une personnalité immédiatement reconnaissable par le consommateur ou l'utilisateur. C'est démarquer la marque par rapport à la concurrence afin qu'elle possède une identité, bien distincte de celle de ses principaux concurrents. Le positionnement permet à l'organisation de concevoir une nouvelle approche stratégique, une approche qui tient compte des changements dynamiques qui interviennent dans les industries et dans les marchés. Dans ce cadre, chaque organisation essaye de renforcer son image et de se positionner en tant que leader sur le marché. Cette position acquise représente un atout positif pour l'entreprise et une garantie de professionnalisme dans la bataille stratégique qui la lie à ses concurrents. Choisir un positionnement revient à cibler une clientèle, c'est à dire visé un profil précis de consommateurs. De cette manière, il est plus facile de définir la stratégie commerciale la mieux adapté pour optimiser les ventes. Par contre, si l'image que vous souhaité transmettre aux publics à évoluer que vous envisager d'agrandir votre cible il vous faut établir une stratégie de repositionnement. Au Bénin, le secteur de la microfinance regroupe l'ensemble des institutions financières qui offre des services financiers aux populations exclues du système financier formel. La toute première institution de microfinance au Bénin est la Faitière des Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle (FECECAM).

Créé en 1977, elle a pour mission d'offrir aux populations rurale et urbaines des services financiers ou non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Elle offre une large gamme de produits et services. Actuellement les concurrents de la FECECAM sont nombreux et offre pratiquement les mêmes services et produits. Le défi d'innovation et celui d'être le premier sur ce marché très

concurrentiel est donc à relever. Pour y arriver la FECECAM doit pourvoir mettre en avant une bonne stratégie de positionnement.

Le choix du thème « **Stratégie de repositionnement d'une institution de microfinance au Bénin : cas de la FECECAM** » est guidé par la curiosité de connaître comment la FECECAM face à de nombreuses concurrents, s'identifie, se différencie et se démarque de la compétition.

Notre travail s'articulera autour de trois chapitres structurés en sections.

- Le premier est consacré au cadre institutionnel de l'étude et à l'état des lieux de stage.
- Le second chapitre, quant à lui présente le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.
- Le troisième chapitre concerne la présentation des résultats, l'analyse des résultats et les suggestions

# CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

## SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Cette première section du chapitre présente un aperçu de la FECECAM-BÉNIN à travers son historique, ses objectifs, sa mission, ses ressources, son environnement, sa structure organisationnelle et son fonctionnement.

### I-Historique de la FECECAM-BÉNIN

Créé en 1977, suivi du démarrage de ces activités en 1978, la FECECAM-BÉNIN est née des cendres de l'ancienne Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Elle était au départ une société bancaire évoluant dans un environnement caractérisé par l'ingérence de l'État dans les activités des institutions financières. Durant cette période elle n'a pas pu faire valoir les attributs de coopérative d'épargne et de crédit.

L'histoire de la FECECAM-BÉNIN a été caractérisée par un certain nombre de mutation au cours de son évolution à travers les grandes phases que sont:

- La phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1977 à 1987
- La première phase de réhabilitation de 1990 à 1992
- La deuxième phase de redressement et de croissance de 1993 à 1998
- La première phase de redressement et de transformation de 1998 à 2007
- La deuxième phase de redressement et de transformation de 2008 à 2010

Au fil des années la structure a connue quelques améliorations à savoir :

- La fédération est remplacée par la faîtière (Union des CLCAM)
- La dissolution des Unions régionales, remplacées par des centres de service déconcentrés du secrétariat technique de la faîtière (STF) appelé Délégation Techniques (DTR)
- Les organes de la faîtière ont provisoirement remplacés par un comité de suivi de redressement (CSR)
- Les caisses ont été fusionnées

Par ailleurs la phase de post-redressement commencée devra poursuivre les actions de restructuration du réseau pour avoir des entités fortes et viables à la base ; la faîtière est réduite à la structure légère d'appui, d'encadrement et de contrôle.

Depuis 2011, le réseau FECECAM est composé de trente-trois (33) CLCAM et de 134 Agences avec un total de 132 points de service et emploi plus de 1000 agents de toute catégorie confondus. Les principales forces de cette structure résident dans le maillage du territoire. La modernisation du réseau se poursuit avec l'adoption du système d'information et de gestion plus fiable (SAF, 2000).

### 1-1Vision de la FECECAM-BENIN

La FECECAM a pour vision d'être le réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique à la base.

### 1-2 Produits et Services de la FECECAM-BENIN

#### 1-2-1 Produits de la FECECAM-BENIN

##### a)Produit d'Epargne

- Les Comptes Sur Livrets (CSL)
- Les Comptes Courants (CC)
- Les Dépôts Divers à Vue (DDV)
- Les Dépôts à Termes (DAT)
- L'Epargne Planifiée (EP) digitale

##### b) Produit Crédits

- Le Tout Petit Crédit aux Femmes et aux Hommes (TPCF/TPCH)
- Le Crédit Epargne avec Education (CEE)
- Les Crédits Aux Salariés (CAS)
- Crédit Education Formation/ Crédit Scolaire
- Le Warrantage
- Avance sur salaire et pension de retraite
- Crédit Epargne avec Education
- Crédit Education Formation / Crédit Scolaire (CEF / CS)
- Crédit Spécifique aux Femmes / Crédit Agricole aux Femmes Rurales (CAFER)
- Crédit Spécifique aux Femmes / Crédit aux Femmes Commerçantes (CFC)
- Crédit Assurance (CA)
- Crédit Tontine / Crédit Epargne Planifiée (CEP)
- Crédit Tontine / Crédit Facilité Epargne Planifiée (CFEP)
- Crédit court terme
- Crédit Moyen terme
- Crédit Long terme

#### 1-2-2 Services de la FECECAM-BENIN

##### a) Services Financiers

- Virement des salaires / pension de retraite
- Virement de fonds
- Ordre de payement interne

- Rachat des certificats spéciaux de créance sur l'Etat
- Relevé de compte
- Attestation de solde

**b) Services non financiers**

- Appui conseil
- Sensibilisation
- Formation des membres
- Education financière

## II- Objectifs et Mission de la FECECAM-BENIN

### 2-1 Objectifs

La FECECAM a pour objectif fondamental, celui d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique de la base, pour cela elle s'est fixé des objectifs qui sont entre autres :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fond de ses membres et des usagers;
- Consentir du crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- Favoriser la solidarité et la coopération entre ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique sociale et coopérative de ses membres ;
- Accepter en dépôt les lignes de crédit destinés au financement de ces membres et d'organismes intervenants en milieu rural ;
- Créer et gérer des fonds spécifique notamment les fonds de garantie et autres fonds ;

### 2-2 Mission

La FECECAM a pour mission d'offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

## III-Ressources de la FECECAM-BENIN

Pour son bon fonctionnement et pour l'exécution de ces activités, la FECECAM dispose des ressources humaines, matérielles et financières

### 3-1Ressources humaines

Pour ce qui concerne le développement, l'efficacité et la performance des entreprises ; les ressources sont très nécessaire. De là, pour achever la mission qu'elle s'est fixé, les ressources humaines de la FECECAM-BENIN au 31 Septembre 2021 sont inscrit dans le tableau ci-dessus

**Tableau 1 : Ressources humaines de la FECECAM-BENIN**

| SEXE | HOMMES | | FEMMES | | TOTAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Catégories | Effectifs | Pourcentage | Effectifs | Pourcentage | Effectifs | Pourcentage |
| Agents | 515 | 64,29% | 286 | 35,71% | 801 | 100% |

Source : Résultats de nos enquêtes Novembre 2021

### 3-2 Ressources matérielles

Par rapport aux ressources matérielles la FECECAM dispose de vingt-deux (22) véhicules et plus de trois (300) motos mis à la disposition du personnel pour leurs permettre de mener à bien leurs missions. De plus elle dispose des équipements (ordinateurs, photocopieuses, imprimantes, climatiseurs, des placards, et des bureaux) pour accomplir les tâches qui leurs sont assignées.

### 3-3 Ressources financières

Quant aux ressources financières de la FECECAM elles proviennent des dépôts sociétaires qui constituent essentiellement la base des ressources financières du réseau. Ces ressources découlent véritablement des intérêts collectés sur les prêts octroyés aux clients. D'autres parts la FECECAM obtient des lignes de crédit auprès des bailleurs de fonds de l'Etat béninois.

## IV-Environnement de la FECECAM-BENIN

### 4-1 Microenvironnement

#### 4-1-1 La clientèle

Elle est composée des petites et moyennes entreprises, de particuliers. La grande partie de sa clientèle est composée des gens de milieu rural, des particuliers. La demande est sans cesse grandissante avec un nombre florissant de jeunes entrepreneurs.

#### 4-1-2 Les fournisseurs

Les fournisseurs de la FECECAM sont diverses et variés. Il s'agit entre autre des petites entreprises des places. Aussi, ont lui livre des matériaux par les imprimeries, des librairies. Comme fournisseurs nous avons, ECOBANK, SBEE, SONEB, librairies Buffalo

#### 4-1-3 Les concurrents

Le marché de financement des microcrédits n'est pas uniquement sous l'animation de la FECECAM et des CLCAM. Beaucoup d'autres structures ont pour souci l'éradication de la pauvreté et cela, en offrant les services d'octroi de prêt aux populations d'une très grande vulnérabilité.

##### a) Concurrents directs

Les concurrents directs de la FECECAM constituent l'ensemble des institutions opérant sur le territoire national et offrent des produits et services similaires. Nous avons entre autres les concurrents qui partagent les mêmes zones que FECECAM à savoir : PADME, FINADEV, VITAL FINANCE, PEBCO, PAPME, ALIDé, CPEC et certaines ONG et microfinances
Parmi ces institutions concurrentes celles qui ont une couverture géographique importantes sont : PADME, VITAL FINANCE, PAPME.

##### b) Concurrents indirects

Parmi les concurrents indirects figurent les institutions bancaires classiques que sont : la BOA, l'UBA, la NSIA BANK, l'ECOBANK, l'ORABANK etc…

### 4-2 Macro-environnement

#### 4-2-1 Environnement démographique

La population de par sa localisation géographique et de ces critères constitue la cible des entreprises. De ce fait, les entreprises pour mieux atteindre leurs objectifs procèdent à la segmentation en fonction des critères bien définis et tiennent compte de certains facteurs pour mettre à disposition leurs offres et services auprès du public cible.

#### 4-2-2 Environnement économique

L'économie béninoise est en pleine expansion à cause de la floraison des entreprises en raison de l'ingéniosité des jeunes entrepreneurs. C'est dans ce contexte qu'intervient la FECECAM et ces institutions pour rehausser le niveau de vie des populations. Ceci passe par l'octroi des prêts pour l'amélioration du pouvoir d'achat et des revenues des populations. Elle offre les subventions, les offres de crédits, l'encadrement de crédit. Elle opte pour l'allègement des procédures de prêt en vue d'une accessibilité à tous.

#### 4-2-3 Environnement politico-légal

Les entreprises évoluent dans un environnement règlementaire. Les marchés sont règlementés par des lois et les entreprises s'y conformes. L'environnement financier dans lequel évolue la

FECECAM est régit par la loi PARMEC, mise en vigueur par la BCEAO en commun accord avec l'article 22 du traité constituant l'Union Economique Monétaire Ouest Africain, un cadre règlementaire pour un système financier décentralisés (SFD)

Cette loi comporte huit(08) instructions à savoir :

- Instruction n°1 relative à l'obligation pour les systèmes financiers décentralisés ;
- Instruction n°2 relative au regroupement des postes de situation patrimonial ;
- Instruction n°3 relative à la classification des crédits selon la durée initiale de remboursement ;
- Instruction n°4 relative au déclassement et au provisionnement des crédits en souffrance ;
- Instruction n°5 relative aux créances et dettes rattachées ;
- Instruction n°6 relative aux modalités de détermination des ratios prudentiels ;
- Instruction n°7 relative à l'obligation pour les structures ou organisations non constituées sous formes mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne ou de crédit de produire un rapport annuel ;

#### 4-2-4 Environnement technologiques

L'environnement technologique a connu une avancée notable. Ceci a permis à la FECECAM d'automatiser et d'en informatiser ses services comme le cas des IMT. Cela leur a permis de satisfaire plus les besoins de la clientèle et de réduire les pertes de temps. Les nouvelles technologies ont permis de garder les traces ou des données informatiques, grâce à l'internet, plusieurs approches possibles peuvent être trouvées en vue d'une continuelle amélioration des prestations du réseau. Avec les avancées de la technologie, plusieurs logiciels peuvent faciliter une instruction tel que la FECECAM à rendre meilleures ses prestations en vue d'une bonne satisfaction de la clientèle.

## V- Organisation de la FECECAM-BENIN

La FECECAM est un réseau mutualiste d'institution coopérative d'épargne et de crédit. Elle est la faîtière des CLCAM dont son secrétariat technique joue un rôle de direction coordination, de suivi, d'inscription, des représentations des CLCAM.

Par ailleurs, la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) est une structure d'épargne et de crédit ayant de la personnalité morale et à but non lucratif. Elle a pour mission principal l'amélioration des conditions de vie des populations rurales et urbaines et la promotion du développement local. Elle a aussi pour rôle de collecter l'épargne et d'octroyer le crédit.

La structure organisationnelle de la FECECAM se présente comme suit :

### 5-1 Organes de gestion et de contrôle

Conformément aux statuts et règlement intérieur, les entités doivent mettre en place une structure de direction afin de positionner les responsabilités en tache à chaque niveau.

#### 5-1-1 Assemblée Générale (AG)

L'assemblée générale est l'instance suprême de la FECECAM. Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réuni à cette fin.

L'AG de la FECECAM a pour compétence :

- d'examiner et d'approuver les comptes des bilans de l'exercice antérieure et statuer sur l'affection des résultats ;
- d'adopter les rapports du conseil d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance et donner quitus au conseil d'administration pour sa gestion.

L'AG de la FECECAM se réuni une fois par ans en session ordinaire, dans les six (6) mois qui suivent la clôture de l'exercice sociale. Elle peut aussi se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité du CA, CS ou de ses membres. Dans ces deux derniers cas, les motifs doit être présenté au président du Conseil d'Administration de la FECECAM. L'AG extraordinaire a pour compétence de modifier les statuts et le règlement intérieur de la FECECAM.

#### 5-1-2 Conseil d'Administration (CA)

Le Conseil d'Administration est composé de neuf membres élu parmi les membres de l'AG. Le CA a pour compétence :

- requérir les autorisations préalablement requise pour certains actes, décision et opérations ;
- veiller aux respects des obligations en matière d'information du public et de publicité ;
- s'assurer que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- statuer sur l'admission ou l'exclusion des membres.

### 5-2 Organes de fonctionnement de la FECECAM-Bénin

#### 5-2-1 Direction Générale (DG)

La direction s'est assignée pour mission de coordonner les activités de toutes les entités du réseau en vue d'assurer au plan national, la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit mutualiste. Elle a pour tâche de :

- convoquer, animer et suivre hebdomadairement l'exécution des décisions du comité de direction et d'entretenir des relations avec les bailleurs de fonds ;
- suivi des performances financières, organisationnelles et institutionnelles des CLCAM affiliées et au besoin la mise en œuvre des services adéquats ;
- concevoir les activités des directions, soumettre aux instances élues les propositions d'améliorations des stratégies et politiques nécessaire au développement du réseau.

Elle est composé de :

- Pool des Attachés de Direction(ATD)
- Contrôle de Gestion(CG)
- Assistance Juridique(AJ)
- Assistant de Direction (AD

#### 5-2-2 Comité de direction de la FECECAM-BENIN (CODIR)

Le CODIR de la FECECAM, à travers le directeur général, est chargé d'exécuter des décisions prises par les organes de la faîtière et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national. Il éclaire les élus fédéraux dans leur prise de décision.

A ceux-ci s'ajoutent deux autres organes qui sont le Comité de Crédit (CC) et le Conseil de Surveillance (CS).

#### 5-2-3 Direction Générale Adjointe (DGA)

Elle est composée du :

- Service Moyens Généraux (SGM)

#### 5-2-4 Direction de l'Audit-Inspection (DAI)

La DAI a pour mission d'assurer la surveillance générale des unités du réseau à travers le système de contrôle interne d'inspection, l'audit, la prévention et la protection des actifs. Elle est composée de trois services, à savoir :

- Le Service de l'Audit Interne (SAI)
- Le Service de l'Inspection (SI)

#### 5-2-5 Direction Finance et Comptabilité (DFC)

La DFC a pour mission de tout mettre en œuvre pour la fiabilité et l'efficacité de la comptabilité du réseau, la gestion sécuritaire et l'efficience des ressources financière du réseau et des excédents. Il a sous son contrôle :

- Le Service Finance et Trésorerie (SFT)

- Le Service Comptabilité (SC)

### 5-2-6 Direction de l'analyse et de la Planification (DAP)

La DAP s'occupe de la planification, de mener les études, de concevoir les stratégies et de gérer l'information financière avec l'élaboration des statistiques. Elle est composée de deux services à savoir :

- Le Service Analyse et Planification (SAP)
- Le Service Gestion de l'Information Financière (SGIF)

### 5-2-7 Direction Commerciale, Marketing et Communication (DCMC)

La DCMC s'occupe de la visibilité du réseau, de la satisfaction des clients et du boostage des produits de la FECECAM. Elle est composée de deux services à savoir :

- Le Service Commercial et Marketing (SCM) : il s'occupe de la veille concurrentiel, de la prospection et du sauvegarde du portefeuille clients.
- Le Service Communication (SC) : C'est le service dans lequel nous avons passé notre stage.

### 5-2-8 Direction des Systèmes Informatique et Technologique (DSIT)

La DSIT s'occupe de l'exploitation technologique, de la maintenance administrative du réseau et de l'assistance informatique. Elle comprend les services ci-après :

- Le Service Support Logiciel et Développement des Système (SSLDS)
- Le Service Gestion des Infrastructures et Sécurité Réseau (SGISR)

### 5-2-9 Direction des Ressources Humaines, Formations et Vie Coopérative (DRHFVC)

La DRHFVC assure la gestion des ressources humaines, le suivi de la carrière et des performances, la formation et la vie coopérative. Elle comprend :

- Le Service Développement des Ressources Humaines (SDRH)
- Le Service Gestion Sociale et Sécurité au Travail (SGSST)
- Le Service Administration du Personnel (SAP)

### 5-2-10 Direction du Crédit et de l'Exploitation (DCE)

Le DCE a pour mission d'œuvrer pour l'accroissement des performances commerciales et financières du réseau. Elle a sous son contrôle :

- Le Service de Crédit (SC)
- Le Service Domiciliation Salaire et Pension de Retraite (SDSPR)
- Le Service Finance Numérique (SFN)

- Le Centre Financier aux Entreprises (CFE)

#### 5-2-11 Délégation Technique Régionale (DTR)

Les DTR ont pour mission de coordonner les activités de toutes les entités de base en vue d'assurer la promotion et la pérennité. Elles sont principalement chargés de :

- coordonner les services techniques de la délégation ou de l'antenne selon le cas et conformément à l'organigramme du réseau ;
- faire respecter les textes et procédures en vigueur aussi bien au niveau des services techniques que des CLCAM ;
- veiller à la gestion rigoureuse des lignes de crédit.

## SECTION 2 : Etat des lieux de stage

Cette section présente le déroulement du stage et l'analyse Swort de la FECECAM-BENIN

### I- Déroulement de stage

Il est question ici de présenter notre séjour au sein de la FECECAM à travers les services parcourus ; donner nos impressions et enfin énoncer les problèmes rencontrés lors du déroulement de ce stage.

#### 1-1 Présentation du service communication de la FECECAM-BENIN

Notre stage s'est déroulé dans les locaux de la Faîtière des Caisses d'Epargnes et Crédits Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) au Service Communication durant trois (03) mois.

Au début de notre stage, nous avons eu à faire le tour des différents services de l'entreprise afin de faire la connaissances des agents de la structure sur le guide d'un ancien. Il a été question pour nous de prendre connaissance des différentes activités menées dans chaque service, cette familiarisation nous a permis de connaitre la structure organisationnelle de la Faîtière. Ce service a pour mission d'assurer le développement de la communication du réseau au niveau externe et interne. Il a pour tâche :

- Contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la politique de communication du réseau ;
- Gérer les relations du Directeur Général avec les organes de presse ;
- Préparer les discours et assurer le protocole lors des réunions importantes (Assemblée Générale, réunion du personnels, forum, etc.) ;
- Assurer la couverture médiatique des principales activités du réseau ;

- S'occuper de la stratégie de communication interne et externe de la FECECAM-BENIN.

**1-2 Travaux effectués au cours du stage**

Au cours de notre stage à la FECECAM, nous avons eu à effectuer divers tâches à savoir :

- Perforation et classement des notes de service et des conventions de stage ;
- L'enregistrement et la distribution des courriers et documents ;
- La photocopie des documents ;
- Le résumé des journaux.
- Présentation d'étrennes pour l'année 2022

**1-3 Impression du stage**

Ce stage à la FECECAM a été très instructif et nous a permis de découvrir les réelles conditions de travail en administration. Elle a été notre première riche expérience d'intégration dans la société.

**1-4 Difficultés rencontrés**

Bien que notre stage se soit déroulé dans une ambiance conviviale, nous avons été confrontés à quelques difficultés. Il s'agit :

- Le départ en mission ou en formation des agents qui ralentissait la recueille des informations ;

## II- Analyse Swort de la FECECAM –BENIN

**Tableau 2 : Diagnostic interne et externe de la FECECAM-BENIN**

| **Forces de la FECECAM-BENIN** | **Faiblesses de la FECECAM-BENIN** |
|---|---|
| • Structure ancienne de 44 ans ;<br>• Grande structure composée de 33 CLCAM et 132 Agences répartir sur tout le territoire nationale ;<br>• Répartition claires des tâches au sein de l'institution ;<br>• Institution dotée d'une grande capacité financière et matérielle ;<br>• Gamme variée et bonne qualité des produits et services ;<br>• Vaste couverture territoriales du réseau ;<br>• Personnel très bien qualifiés ;<br>• Institution connu au plan international ;<br>• Franche collaboration entre le personnel ; | • Procédure d'octroi de crédit jugé trop long ;<br>• Lenteur de la connexion internet ;<br>• Manque d'information sur certains produits ;<br>• Confusion entre la FECECAM et CLCAM ; |
| **Opportunités de la FECECAM-BENIN** | **Menaces de la FECECAM-BENIN** |
| • Existence des partenaires financiers nationaux et internationaux ;<br>• Marché de la microfinance en croissance<br>• Existence de normes régissant le domaine de la microfinance au Bénin ;<br>• Croissance de la population béninoise ;<br>• Première institution de microfinance au Bénin ;<br>• Clientèle diversifiée et variée ;<br>• Secteur d'activité porteur ; | • Concurrence très rude ;<br>• Plainte des clients ;<br>• Existences de nombreuses structures opérant dans le domaine de la microfinance sur le territoire béninois ;<br>• Existence de certaines structures opérant dans le secteur de l'informel qui constitue des concurrents influents ; |

**Source** : Résultats d'enquête de Novembre 2021

## SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

La présente section présente la problématique de l'étude, les objectifs de l'étude, l'intérêt de l'étude, la revue de littérature et les hypothèses émises.

### I- PROBLEMATIQUE

Dans les pays dits développés la microfinance a émergé dans les années 80-90, afin de solliciter et d'encourager les entrepreneurs de petite échelle. Dans ces pays, les microcrédits sont employés surtout pour lutter contre l'exclusion financière de certaines populations mais aussi pour favoriser la création de l'emploi (Sarr 2015).

A l'image de la microfinance dans le monde, l'avenir de la microfinance en Afrique repose sur la stratégie de recentrage sur le client. Elle se développera sur la base des partenariats innovants permettant d'offrir une diversité de services adaptés et accessibles à la base de la pyramide tout en mitigeant les risques systématiques et en renforçant la protection des clients.

En Afrique de l'Ouest, bien avant la vague médiatique de la Grameen Bank du professeur Muhammad Yunus et de la microfinance, s'étaient mises en place au Burkina et au Togo au début des années 1970, des coopératives d'épargne et de crédit. Contrairement aux idées reçues de l'époque elles montraient qu'il était possible de collecter l'épargne en milieu rural, d'octroyer du crédit qui se remboursait à quasiment 100% et de faire gérer pour l'essentiel ces nouvelles structures par les membres eux-mêmes en dehors d'intervention étatique. Depuis, ces coopératives ont grandi, gagné le milieu urbain, diversifié leur sociétariat et leur produits financiers, se sont professionnalisées et informatisées. D'autres pays comme le Bénin(1975), le Mali(1986) ou le Sénégal ont rejoint cette dynamique.

Le Bénin à l'instar des autres pays d'Afrique a connu une éclosion des initiatives de création de mutuelles d'épargne et de crédit sous divers formes pour répondre au mieux et aux multiples besoins des populations défavorisées. En termes de fourniture de services financiers (notamment épargne et crédit) et de leur diversification, le secteur la de microfinance du Bénin occupe maintenant la première place dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Ce dernier est animé par une variété d'institutions dynamiques qui affichent des performances relativement bonnes en comparaison avec les autres pays de la sous-région (Diagnostic du secteur de la microfinance au Bénin, 2007). Le diagnostic du secteur révèle qu'il dispose de la volonté manifeste des autorités gouvernementales de faire de la microfinance un instrument clé de lutte contre la pauvreté. Il dispose aussi de la bienveillante attention des partenaires techniques et financiers au développement du secteur de la microfinance. Ainsi que de la disponibilité des praticiens à se professionnaliser et à œuvrer véritablement à la lutte contre

la pauvreté et de l'existence d'une clientèle disponible pour que les conditions d'accès au crédit soient assouplies. C'est dans cette optique que la Faitière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole du Bénin (FECECAM-BENIN), la toute première institution de microfinance du Bénin a vu le jour en 1977. Elle a été ensuite rejoint par d'autres institutions de microfinance parmi lesquels on peut citer : PAPME, PADME, Vital finance crées respectivement en Novembre 1993, Septembre 1993 et 1998.

En effet la FECECAM, est un réseau de coopératives, d'épargne et de crédit agricole qui œuvre pour le bien-être de ces membres et ayant pour mission de renforcer les caisses rurales à fournir des services financiers durables, de bonne qualité et adaptés aux besoins de leurs membres, de promouvoir l'agriculture et les activités génératrices de revenus et de lutter contre la pauvreté. Sur le marché de la microfinance béninoise, elle détient la plus grande part de marché et est répartie sur tout le territoire national avec 132 points de services.

Toutefois, le secteur de la microfinance béninois connait quelques avancées considérables. Ces avancés se traduisent par un accroissement continue de la demande, du nombre d'institutions et du nombre de guichets (Wele 2004). Cet accroissement continu observé entraine une concurrence rude sur le marché de la microfinance. Mise à part cela nous notons l'existence de certaines structures opérant dans le secteur informel qui constituent des concurrents influents. C'est au regard de tout cela que nous avons orienté notre étude sur la stratégie de repositionnement d'une institution de microfinance au Bénin : cas de la FECECAM-BENIN.

En marketing le positionnement est la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminé dans l'esprit des clients visés (Dubois 2009). Il correspond à ce qui s'ancre dans la tête de vos groupes cibles. L'objectif est d'occuper la place n°1 dans la tête/le cœur des personnes ciblées, la position du spécialiste et de l'expert majeur pour la résolution d'un problème spécifique. Pour Ries et Trout (1972), le positionnement est l'acte de conception d'un produit et de l'image dans le but de lui donner dans l'esprit de l'acheteur une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence.

Quel est l'effet des produits innovants sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN sur marché de la microfinance au Béninois ?

Telle est la question principale de notre étude. La résolution de ce problème passe par la recherche de la réponse aux questions de recherche suivantes :

- ✓ Quels est l'effet de l'épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ?

- ✓ Quel est l'effet du crédit facilité épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ?
- ✓ Quel est l'effet du crédit aux micros entrepreneures sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ?

## II- OBJECTIFS

### 2-1 Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'effet des produits innovants sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN sur marché de la microfinance au Béninois.

### 2-2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

**OS1:** Etudier l'effet de l'épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

**OS2 :** Examiner l'effet du crédit facilité épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

**OS3 :** Déterminer l'effet du crédit aux micros entrepreneures sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN

## III- INTERET DE L'ETUDE

Dans le contexte actuel où le secteur de la microfinance au Bénin est confronté à une concurrence rude avec l'apparition de plusieurs institutions de microfinance et le développement du secteur informel, une institution qui veut se voir pérenne sur ce secteur très concurrentiel doit pouvoir adopter une bonne stratégie de repositionnement. C'est dans cette optique que nous portons notre choix sur la FECECAM afin de montrer à travers elle l'importance du repositionnement au sein d'une institution de microfinance. En marge de l'élaboration de notre travail de fin de formation, notre choix s'est porté sur la stratégie de repositionnement vue son importance au sein d'une entreprise.

Notre travail trouve son utilité dans le fait que :

- D'abord pour la communauté scientifique, ce travail pourra être utile pour d'autres personnes tels que : les chercheurs qui auront à effectuer des recherches dans ce domaine dans le but d'approfondir ou de trouver d'autres sujets de réflexions découlant de ce thème notamment pour les étudiants.
- Ensuite il nous permettra de mettre en pratique les différents enseignements théoriques reçus au cours de notre formation ;

- Et enfin de collecter des informations sur la FECECAM afin de nous prononcer sur son positionnement et formuler des suggestions et des recommandations pouvant aider ses responsables à mieux orienter leurs décisions stratégiques.

## IV- REVUE DE LITTERATURE

Il convient à présent de faire la lumière sur les concepts clés qui meublent notre étude, de présenté les fondements théoriques de l'étude et enfin les compositions empiriques antérieures.

### 4-1 Clarification conceptuelle

Les objectifs de l'étude exigent la maitrise des concepts qui cadre le mieux avec notre sujet, notamment les définitions de certains concepts par différents auteurs

#### 4-1-1 Stratégie

Selon Chandler (1962) « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».

Selon Ansoff (1965) « la stratégie est la conception que la firme se fait de ces activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ces directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser ».

Selon Porter (1982) « la stratégie, face à la concurrence est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

Selon Desreunaux (1992) « la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de mission et de la politique générale de l'entreprise ».

Selon Marchesnay (2004) « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

Selon Leroy (2012) « la stratégie est la fixation d'objectif en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Selon Johnson (2014) « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation ».

### 4-1-2 Positionnement

Pour McCarthy et Perreault (1999) le positionnement se réfère à ce qu'en pensent les clients sur le marché existant/marques proposées.

Pour Derek, Grete et Norma (2003) le positionnement est la conception et mise en œuvre du mix-marketing dans le but de créer une image de l'entreprise dans l'esprit du client par rapport à ces concurrents.

Pour Truite et Rivkin (2006) le positionnement est une bataille d'esprit menée par l'entreprise vis-à-vis de la concurrence

Pour Ghannam (2006) le positionnement d'un produit consiste à trouver la ou les caractéristiques saillantes du produit (objectif ou subjectif) afin de le différencier des produits concurrents dans le sens des croyances des consommateurs.

Pour Harrison-Walker(2009) le positionnement est la conception d'une image dans l'esprit de la cible.

#### a) Les stratégies de positionnement

Une fois que l'entreprise a déterminé un domaine d'activité stratégique auquel elle va s'adresser, le problème qui lui fait surface est quelle est la stratégie qui va lui permettre de positionner son produit au sein de l'environnement du Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Les différentes stratégies qui peuvent lui servir comme moyen pour pénétrer le marché sont les suivantes.

- **Stratégie de différenciation**

A travers cette stratégie, l'entreprise cherche à différencier son produit ou sa marque de la concurrence. C'est une stratégie difficile à adopter car il va falloir en disposer d'une position réconfortante sur le marché, une longue expérience et une meilleure connaissance des concurrents. Elle consiste à chercher un avantage concurrentiel par rapport aux autres produits et de l'exploiter de façon à donner une valeur supplémentaire au produit et d'augmenter ses performances. Pour ce faire, l'entreprise a le choix d'entreprendre une action sur les caractéristiques intrinsèques du produit ou sur l'image du produit en lui collant un certain portrait.

Il existe deux types essentiels de stratégies de différenciation :

- **La sophistication ou différenciation par le haut** : l'entreprise va proposer une offre plus complète, avec une meilleure qualité que celle de ses concurrents. Cela entraine une augmentation du prix de vente. Cette hausse de la qualité n'est pas forcément significative, ce qui compte c'est que la marque renvoie une image de qualité supérieure auprès du client.

- **L'épuration ou différenciation par le bas** : l'entreprise va proposer une offre moins complète, mais à un prix plus faible. Cette différence au niveau du prix devrait attirer une plus grande quantité de clients. On retrouve cette stratégie au niveau du low cost.

Il existe une autre stratégie de différenciation. Dans le domaine du marketing, on l'appelle la différenciation artificielle, et qui est une forme de sophistication. En effet, elle ne repose pas sur une différenciation réelle au niveau des caractéristiques du produit. Le but est de fait croire au consommateur que l'offre est différente sans que cela ne soit réellement le cas. L'image de marque est très importante dans ce cas. La marque doit communiquer habilement pour que la stratégie de différenciation artificielle séduise le consommateur. On retrouve cette technique au sein de divers secteurs et notamment celui des smartphones haut de gamme. Certains consommateurs vont privilégier telle marque, alors que pour d'autres ce sera une marque concurrente. Pourtant, dans le fond, les produits sont relativement similaires.

Une bonne différenciation doit avoir les caractéristiques suivantes : être unique pour l'acheteur, importante pour l'acheteur, justifier dans son prix supérieur, rentable, défendable et signalée. Dans de nombreux cas, une différenciation ratée peut devenir une simple imitation, ce qui forcera la marque à se défendre par un prix très bas.

- **Stratégie de niche**

Repose sur un positionnement concentré sur un secteur ou une niche pour les entreprises qui ne peuvent pas jouer sur tout le marché. Vous vous positionnez sur un marché réduit, mais inexploité et très fructueux. Cette stratégie tend à cibler une clientèle particulière, ce qui fait qu'elle représente peu de concurrence. Elle s'accompagne souvent par la politique d'écrémage. Cette politique consiste à donner à un produit un nouveau prix qui sera très élevé. Techniquement cette stratégie peut être très rentable. Toutefois il serait plus judicieux de s'assurer que votre produit se démarque des autres. L'innovation qu'apportera le produit sera aussi mise en avant. Grâce à cette stratégie, votre entreprise sera vue par vos clients comme un spécialiste du domaine. Elle répond à la préoccupation de maximiser, à court terme, la rentabilité d'un produit nouveau. Elle consiste à fixer le prix à un niveau trop élevé, permettant de dégager une forte marge unitaire et d'engranger rapidement des profits. C'est une stratégie qui est envisageable dans le cas des produits dont l`innovation est significative en terme de différentiation par rapport à la concurrence. C'est une stratégie qui réussit car elle joue sur l'ignorance du consommateur. La stratégie niche est une façon de profiter de la faible élasticité au prix au moment de son lancement sur le marché car ce n'est qu'aux premières phases de vie d'un produit que l'entreprise peut justifier ses prix élevés

Le premier avantage de la stratégie de niche est de se protéger de la concurrence en occupant tout le marché visé, certes réduit, mais suffisant pour assurer un chiffre d'affaires satisfaisant. Pour les petites et moyennes entreprises qui ne souhaitent pas s'accroître d'avantage pour des raisons diverses, liées soit à des motifs de coûts, de risques ou de masse salariale, la stratégie de niche permet de consolider la force de ses produits et d'occuper une position dominante sans devoir craindre la concurrence.

La stratégie de niche est une stratégie gagnante aussi pour les entreprises disposant déjà d'un savoir-faire reconnu qui est en soi un avantage stratégique. Ce savoir-faire, technique, technologique, etc., doit être alors valorisé mais cela ne nécessite pas d'investissement important.

Cette stratégie n'est pas sans risque, le principal étant de voir son modèle économique copié par un concurrent ou tout simplement se faire damer le point par un concurrent capable de casser les prix à l'intérieur du DAS. Il s'agit d'un risque à ne pas négliger si l'entreprise a manqué de garder une capacité à se tourner rapidement vers d'autres segments de marché en cas d'attaque en développant d'autres produits.

L'autre inconvénient majeur est que l'entreprise ne parvienne pas à s'adapter à de nouveaux secteurs d'activité si la conjoncture économique l'exige.

- **Stratégie d'innovation**

Cette stratégie peut facilement se confondre avec la stratégie de différenciation. En effet entre ces deux termes, il peut y avoir une certaine ambiguïté. Mais contrairement à la stratégie de différenciation, la stratégie d'innovation consiste au lance ment d'un nouveau produit. Dans le cas où le produit existe déjà, il doit avoir des fonctionnalités qui répondent aux besoins des clients, mais qui n'ont pas encore été satisfaites par les concurrents. L'entreprise cherche à travers la stratégie d'innovation une nouvelle réponse aux attentes du consommateur. C'est le besoin mal satisfait qui pousse les dirigeants de l'entreprise à se pencher vers la stratégie d'innovation, et ainsi, définir un nouveau mix de produit, prix, publicité et distribution. Ce nouvel positionnement va se faire sur un nouveau segment qui nécessitera des investissements mais qui sera porteur de profits considérables « Une innovation, c'est n'importe quelle chose perçue comme étant nouvelle par un utilisateur éventuel, l'adoption de produit nouveau se traduisant par un changement significatif dans le comportement de l'acheteur » (Dobiecki, 1996)

L'innovation a pour but d'attirer les consommateurs à travers de nouveaux concepts qui donnent de la valeur (Sassi, 2007), ce type de stratégie est utilisé généralement par les start-up pour affirmer leurs positionnements par l'innovation.

Plusieurs raison poussent l'entreprise à développer un programme d'innovation :

- Pour fidéliser les consommateurs actuels et attirer des nouveaux consommateurs en renouvelant ou en élargissant les gammes pour satisfaire leurs besoins en variétés.
- Pour s'adopter à des nouvelles demandes, de nouveaux modes de consommateurs.
- Pour augmenter la notoriété de la marque ou étendre le territoire de la marque à de nouveaux domaines tout en restant cohérent avec son image.
- Pour devancer la concurrence ou parce qu'un concurrent a lancé un nouveau produit.
- L'innovation permet de diviser les risques et d'assurer à long terme le profit, en équilibrant le portefeuille de produit.

- **Stratégie d'imitation**

Une stratégie se doit d'être minutieusement mise en place. Comme son nom l'indique, la stratégie d'imitation consiste à imiter une entreprise concurrente. Pour simplifier, cette stratégie consiste à s'inspirer des entreprises dans le même domaine. Si vous lancez un produit, ce dernier occupera la même place qu'un produit déjà existant. Suite à cette technique de copiage, les enjeux seront plus grands. Il faut faire très attention, car le produit qui existe déjà risque de faire de l'ombre au vôtre. La stratégie d'imitation est adoptée par les entreprises souhaitant occuper la même place que celle de ses concurrents. Elle s'inspire de l'une des entreprises qui la concurrencent en matière des facteurs ayant amélioré sa position concurrentielle. C'est une stratégie peu fréquente car l'entreprise qui imite une autre n'est pas sûre de pouvoir faire fonctionner un mécanisme qu'elle n'a pas conçu.

- **Stratégie de repositionnement**

La stratégie de repositionnement se fait une fois qu'on a défini la plate-forme de valeur de la concurrence et qu'on constate que la position initiale demande un repositionnement. Si le rapport du niveau de prix et de la qualité se trouve en dessous du niveau de satisfaction du consommateur, il faut entreprendre un nouveau positionnement.

Selon Cossette et Dhéry (1987) un positionnement ne se modifie jamais aisément. L'entreprise doit essayer de changer la perception de son image vue par le consommateur. Le repositionnement représente l'ensemble adopté pour améliorer le positionnement perçu. Ses changements engendrent des dépenses parfois couteuses que le produit lui-même. L'entreprise doit supporter les coûts de changement car il s'agit de son image (Misra et al, 2011). D'autre

part, Hauser et Shugan considèrent le repositionnement comme une stratégie défensive qui permet à l'entreprise de faire face à la concurrence à travers la correction de son positionnement (Hauser et Shugan, 2008). Le repositionnement est nécessaire dans le cas d'un problème de perception qui est généralement lié (Soussy, 2001) :

- Le positionnement : le positionnement voulu n'est pas été cohérent ou correct, il n'a pas répondu aux attentes des consommateurs.
- Problème d'image : l'image d'entreprise est touchée à cause d'une erreur où l'entreprise subit une attaque concurrentielle, le changement d'une image perçu et très difficile et délicat.

**b) Les différents positionnements**

Plusieurs types de positionnement existent : le positionnement fonctionnel, le positionnement psychologique et le positionnement symbolique

- **Positionnement fonctionnel :** il est question d'un positionnement marketing qui va se servir de la fonction du produit et donc de son utilité pour résoudre le problème des consommateurs pour se démarquer de la concurrence
- **Positionnement psychologique :** il s'agit d'un positionnement qui s'appuie sur les motivations profondes des consommateurs plutôt que leurs besoins réelles
- **Positionnement symbolique :** il est question d'un positionnement marketing qui s'appuie sur le sentiment d'appartenance pour dédier le produit à un groupe de consommateur.

**b) Les dimensions du positionnement**

Le positionnement d'un produit est composé de deux dimensions essentielles, à savoir l'identification et la différenciation.

- **Le rattachement à un univers de référence ou l'identification** :

Le premier volet du positionnement d'une offre consiste à choisir la catégorie à laquelle l'offre de l'entreprise est rattachée dans l'esprit du public, ou en d'autres termes, son univers de référence. Un choix du positionnement consiste à définir une place spécifique sur un marché et de ce fait, à définir les concurrents directs de son offre. Dans certains cas, il est pratiquement imposé, en ce sens qu'il n'existe qu'une seule catégorie de produit à laquelle l'entreprise puisse rattacher son offre d'une manière plausible. Mais il arrive que l'entreprise puisse choisir entre plusieurs univers de référence possibles. Dans ces cas, les principaux critères à retenir sont :

- L'importance relative des sources de volume de chaque univers.

- L'importance relative des avantages potentiels du produit par rapport aux concurrents dans l'univers.
- La crédibilité relative à l'identification du produit à cet univers.

Il est important, lorsque l'entreprise choisit « l'univers de référence » auquel elle souhaite rattacher un produit, de définir cet univers d'une manière claire et tranchée, une définition vague, floue ou ambiguë risque en effet de jeter le trouble dans l'esprit du public, qui a besoin de classer chaque produit d'une manière simple dans une catégorie familière.

- **Le choix des caractéristiques distinctives ou la différenciation** :

Le deuxième volet d'un positionnement est la différenciation, qui est « une stratégie consistant à concevoir une offre différente de celle proposée par la concurrence, afin de pouvoir se distinguer d'eux aux yeux du client et/ou du consommateur. La différenciation peut porter sur le produit, sur le service qui l'accompagne ou sur les deux, mais également sur la promesse et l'image de la marque». Elle est toujours fortement recommandée, afin que le client/consommateur perçoive clairement les raisons motivant un choix en faveur de la marque ou du produit, mais elle est de plus en plus difficile à assurer la concurrence s'empressant en permanence de décliner à son profit les éléments différenciant. La notion du positionnement repose sur celle de critères de choix ou d'attributs déterminants dans le choix, les consommateurs évaluent et choisissent les marques sur un certain nombre de caractéristiques appelées caractéristiques déterminantes.

Une caractéristique déterminante dans le choix est non seulement une caractéristique importante mais aussi une caractéristique sur laquelle le client peut différencier les produits sur le marché1. Les sources de différenciation sont innombrables et l'entreprise peut trouver des positionnements très distincts, même pour des produits que peu de choses distinguent à priori.

**d) Importance du positionnement**

Selon Lendrevie, Lévy et Lindon (2006) il existe quatre(04) raisons principales qui révèlent l'importance d'un positionnement :

- Le positionnement joue un rôle important dans les décisions d'achat des clients ;
- Le positionnement assure la cohérence entre les variables de mix-marketing ;
- Le positionnement un levier d'action et contrainte, est un gage de continuité

### 4-1-3 Microfinance

Pour des raisons commerciales, les services financiers ont été historiquement destinée aux couches les plus riches de la société qui ont de plus grandes possibilités pour rembourser les

emprunts et maintenir un certain niveau d'épargne. Les pauvres en sont de toute façon systématiquement exclus ou alors ce sont les services financiers proposés qui ne correspond pas à leur situation. Les agriculteurs pauvres et les paysans sans terre connaissent d'extrêmes difficultés pour accéder à des services financiers dans les institutions classiques comme les banques commerciales. Pour passer outre ces obstacles, une nouvelle approche est apparue ces dernières décennies pour fournir des services financiers appropriés aux clients les plus pauvres : il s'agit de la microfinance.

Le terme « microfinance » est apparu à la fin des années 1970 à la suite des initiatives du professeur Yunnus qui fonda la Grameen Bank du Bengladesh et octroya des petits prêts aux populations à très faibles revenues à des taux d'intérêt insignifiants. La microfinance peut être perçue comme l'offre de services financiers de proximité. Cette définition n'est pas toujours acceptée de tous. Selon certains, la microfinance est un outil qui permet de préparer les populations à faibles revenus d'accéder au système bancaires et par ricochet de réduire la pauvreté.

Selon Falcoucci (2012) la microfinance de manière générale est une aide destinée aux personnes en situation de marginalisation financière ou encore d' exclusion financière, c'est-à-dire tout individu qui « ne peut plu normalement vivre dans la société qui est la sienne parce qu'il subit un fort handicap de l'accès à l' usage de certain moyen de paiement ou règlement, à certaine forme de prêt et de financement, au moyen de préserver son épargne et de répartir dans le temps ces revenues et ces dépenses comme dans la possibilité de s'assurer contre les risques touchants sa propre existence et ces biens ou dans celle de transférer des fonds ou revenus »

Agnikpe (1998) présente la microfinance comme un outil performant au service du développement à la base. En ce sens, elle constitue l'un des leviers essentiels de lutte contre la pauvreté en créant des emplois, en augmentant les revenues et en diminuant les dépenses vis-à-vis des fournisseurs et des usuriers. Pour Robinson (1996), la microfinance est utilisés pour désignés les services de financement offert aux petites et Micro-Entreprises de différents secteurs.

Pour Zahraoui (2007), la microfinance appelé aussi finance solidaire est un système de finance qui augmente la capacité d'un groupe particulier de personnes à coopérer et à agir ensembles pour venir à bout du problème d'exclusion du système financier existant (traditionnel) et parvenir à un développement durable et équitable.

Dans les pays de l'Union Economique Monétaires Ouest Africains(UEMOA), même si les Institutions de microfinance (IMF) identifiées ont des pratiques différentes, elles ont toutefois en commun certaines caractéristiques. Elles naissent avec l'appui des bailleurs de fonds et

certaines évoluent vers le sociétariat afin d'atteindre une autonomie financière. Pour renforcer cette autonomie, le gouvernement Béninois à travers la cellule de microfinance du Ministère des [2]Finances et de l'Economie, a insisté sur la nécessité pour les IMF de disposé d'une liberté totale dans la définition de leurs politiques. Ces institutions sont toute régit par la loi PARMEC (Projet d'Appui à la Règlementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit) et ceci dans une perspective de compétitivité.

**e) Système financiers décentralisés (SFD)**

Le système financier décentralisé est une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opération des banques et établissements financiers tels que défini par la loi portant règlementation bancaire et habilitée aux termes de la loi portant règlementation des SFD à fournir ces prestations.

### 4-2 Revue théorique

#### 4-2-1 La théorie de la diffusion de l'innovation

La théorie de la diffusion de l'innovation fait référence à la propagation de nouvelles idées et de nouveaux comportements au sein d'une communauté ou d'une communauté à une autre.
Certaines personnes et groupes au sein de la société sont plus rapides que les autres à s'emparer des nouvelles idées ou des « innovations ». En général, les jeunes adoptent plus rapidement les nouvelles tendances, par exemple, en matière de mode ou de technologie que les adultes. Cette théorie identifie cinq catégories, qui définissent la propension d'une personne à accepter ou à adopter l'innovation :

- **Innovateurs :** les plus prompts à adopter une innovation. Cependant, les autres membres de la communauté peuvent les trouver inconstants et être moins susceptibles de leur faire confiance et de les imiter.
- **Adopteurs précoces :** plus grand public au sein de la communauté, ils se caractérisent par l'acceptation de l'innovation et les ressources qu'ils possèdent personnelles/financières qui leur permettent d'adopter l'innovation
- **Majorité précoce :** disposée à changer et persuadée des avantages de l'innovation par l'observation.
- **Majorité tardive :** sceptique et réticente à adopter de nouvelles idées jusqu'à ce que les avantages soient clairement établis.
- **Retardataires :** ceux-ci sont les plus conservateurs et résistants au changement ; dans certains cas, ils peuvent ne jamais changer.

La probabilité d'adoption d'une innovation/d'un comportement dépend de la cible, des obstacles environnementaux et des facilitateurs, du système de communication et des attributs de l'innovation, comme:

- **Avantage relatif**: le comportement offre-t-il un avantage par rapport au comportement actuel? (Par exemple, l'utilisation d'une contraception offre-t-il à Awa un avantage [par exemple, la tranquillité d'esprit] dont elle ne jouit pas actuellement?)
- **Compatibilité** : le comportement est-il compatible avec les valeurs sociales et culturelles existantes? (Par exemple, est-ce acceptable culturellement pour une fille comme Awa d'utiliser une contraception?)
- **Complexité** : dans quelle mesure le nouveau comportement est-il difficile à adopter? (Par exemple, Awa serait-elle capable de continuér à utiliser correctement sa contraception dans le temps?)
- **Capacité à essayer** : le comportement peut-il être essayé sans trop de risques? (Par exemple, est-il possible pour Awa d'essayer une contraception et de voir comment ça se passe?)
- **Caractère observable**: est-il possible de voir ce qui arrive à ceux qui adoptent le comportement? (Par exemple, Awa a-t-elle des amies qui utilisent une contraception et qui peuvent lui en parler?)

La théorie de la diffusion de l'innovation peut être utilisée pour changer les comportements influencés par les normes et les tendances sociales. La théorie indique comment promouvoir le comportement souhaité en se focalisant sur les attributs. Cela peut être fait par le biais d'agents du changement, à savoir les Adopteurs précoces d'un nouveau comportement qui en font la promotion auprès des autres et les incitent à adopter ce comportement. Les agents du changement peuvent être des personnes travaillant dans la communauté ou des membres de la communauté ayant adopté le nouveau comportement et qui servent de modèles. Le ciblage d'agents du changement efficaces, comme les leaders locaux, les personnalités influentes, les pairs et les célébrités, peut permettre d'accélérer l'adoption d'un nouveau comportement.

La théorie de la diffusion de l'innovation fait allusion à comment les nouveaux idées se propage au sein d'une communauté .Elle permet aux institutions tels que la FECECAM de savoir si leurs nouveau produits sont accepter par la communauté et comment ceux-ci évolue sur le marché.

### 4-2-2 Théorie de l'Open Innovation

Le principe de l'open innovation fait référence comme son nom l'indique à un processus d'innovation par lequel l'entreprise n'est plus renfermée sur elle-même au sein de son département Recherche et Développement, s'ouvre au contraire sur une diversité d'autres acteurs extérieurs (chercheurs, entreprises partenaires, clients, etc.) ou internes (Salariés n'appartenant pas au service Recherche et Développement).

Pour Chesbrough **(**2011**)** les entreprises ne peuvent plus innover seules,

- les connaissances à l'origine d'une innovation peuvent provenir aussi bien de sources internes que externes et les débouchés peuvent s'envisager à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières de l'entreprise;
- l'ouverture est un moyen permettant aux entreprises d'optimiser leur processus d'innovation et d'exploiter de nouveaux Business models ouverts, notamment pour les entreprises leaders sur les marchés des hautes technologies (Leroux et al. 2014).

**Les trois processus d'Open innovation**

Chesbrough met en évidence trois processus possibles de création de nouvelles connaissances dans l'Open Innovation :

- le processus dit Inside-Out, ou innovation sortante, définit comment une entreprise peut valoriser ses propres connaissances dans un réseau : soit classiquement par la cession (gestion de nombreux brevets dormants, transferts de technologies, pratiques d'essaimage…), soit en révélant aux autres certaines de ses connaissances ou de ses données (notamment pour chercher à imposer sur le marché un standard technologique qu'elle restera seule à maîtriser);
- le processus dit Outside-In**,** ou innovation entrante, définit comment une entreprise peut, à l'inverse, enrichir sa base de connaissances grâce au réseau : soit classiquement par acquisition (brevets, licences, transferts, joint-ventures…), soit par le développement de nouvelles formes de collaborations (inter-entreprises, mais aussi avec des utilisateurs) ;
- enfin et surtout, le processus dit couplé, associant les deux premiers dans une véritable logique collaborative de mise en commun et de co-création dans un réseau : co-conception, co-développements, projets conjoints, alliances, participations à des consortiums, coopérations en recherche… et liant donc des connaissances tacites et explicites. C'est un tel processus qui a fait le succès de l'Open Source et il s'agit ici de l'utiliser au profit d'un réseau.

Pour les grandes entreprises tel que la FECECAM-BENIN, l'idée principale de l'open innovation étant de s'ouvrir, elle favorise la créativité des collaborateurs. Elle permet d'innover de façon collective et de créer des relations privilégiées avec les start-ups.

### 4-2-3 Théorie de l'équilibre stratégique

Deephouse (1999), développant la théorie de l'équilibre stratégique puis l'appliquant au cas des groupes stratégiques cognitifs (McNamara et al., 2003), intègre au sein d'une même théorie les perspectives contradictoires soulignées précédemment, à savoir que la performance de la firme serait associée à la similarité ou à la différence. Dans des marchés établis dont les forces concurrentielles et institutionnelles sont élevées, les propositions concernant la différenciation et la similarité devraient toutes deux selon cet auteur être importantes. Les deux courants sont dès lors synthétisés par Deephouse en vue d'une proposition sur l'équilibre stratégique, qui établit que des firmes modérément différenciées sont plus performantes que des firmes très conformes ou très différenciées. La performance résulterait ainsi de l'équilibre entre la similarité et la différence, les firmes pour leurs décisions stratégiques arbitrant, dans une perspective de différenciation intermédiaire, entre les bénéfices d'une légitimité accrue provenant du fait d'être plus similaires à leurs rivaux et les bénéfices d'une moindre concurrence provenant du fait d'être différents. Parce que les membres du champ organisationnel ne perçoivent pas ou sont indifférents à certains degrés de différenciation, les firmes peuvent être différentes de leurs concurrents jusqu'à un certain degré tout en maintenant leur légitimité.

La théorie de l'équilibre stratégique montre l'importance de la différenciation qui est stratégie de positionnement et de la légitimité pour une entreprise qui se trouve dans un marché très concurrentiel.

## 4-3 Revue empirique

### 4-3-1 Synthèse des travaux antérieurs les produits innovants

Un produit innovant correspond à une innovation technologique portant sur un de ses aspects déterminant. En général, l'innovation va soit offrir un avantage supplémentaire, soit répondre à un problème qui ne trouvait pas de solution.

Il convient donc de distinguer :

- L'innovation incrémentale, qui est souvent une première étape dans le circuit de l'innovation et qui correspond à une amélioration plus ou moins élémentaire sur un produit existant. L'innovation incrémentale est un outil permettant aux entreprises de

rester compétitives. À la fois accessible, peu risquée et modérément coûteuse, elle repose essentiellement sur les compétences internes de l'entreprise et sur son propre savoir-faire, qui sont donc déjà maîtrisés et mobilisés. L'innovation incrémentale permet de prolonger la durée de vie d'un produit en le faisant évoluer pour qu'il s'aligne sur l'offre de référence (ou la détermine), jusqu'à ce qu'une innovation de rupture apparaisse et révolutionne l'offre de référence.

- L'innovation de rupture, qui correspond à un saut technologique important dans l'offre de référence allant à la remise en question de l'équilibre économique d'un marché. Sa particularité est qu'elle peut être réalisée par de nouveaux entrants sur le marché, n'ayant pas forcément une connaissance approfondie de l'état de l'art mais disposant d'une parfaite maîtrise de la nouvelle technologie. Certains secteurs sont particulièrement conditionnés par ces innovations de rupture. C'est surtout le cas pour les secteurs du numérique, où l'on assiste à des successions de cycles rapides conditionnés par une course à l'innovation, ce qui bouleverse les hiérarchies entre les acteurs.

Les produits innovants constituent les éléments vitaux de l'entreprise. Investir dans leur développement n'est pas un luxe : ils sont à la base de la croissance et de la rentabilité des entreprises. Elles participent à hauteur de 32% aux chiffres d'affaire des entreprises et 31% à leur profit (Griffin ,1997).

Les avantages d'un nouveau produit sont :

- répondre aux demandes changeantes du marché
- demeurer compétitifs
- suivre les changements compétitifs
- remplacer les produits désuets
- diversifier la gamme afin de gérer les risques

### 4-3-2 Synthèse des travaux antérieurs sur le positionnement

Maintenant devenu courant dans la littérature marketing, le terme de positionnement est apparu dans les années 60 à travers les publications de Trout, désormais désigné comme l'inventeur du concept. D'abord présenté comme ‘’une nouvelle approche de la communication ‘’ (Ries et Trout, 2000), le positionnement s'impose peu à peu à l'ensemble des responsables marketing de l'entreprise.

Son champ d'application s'élargit, dépasse le cadre de la communication pour finalement s'interprété comme '' la façon dont le programme marketing sera utilisé afin d'établir une place précise dans l'esprit du consommateur, qui la différencie des produit concurrents'' (Dubois, Jolibert, 1992). Ainsi peu à peu, l'objet du positionnement s'est étendu du produit, au service, à la marque, à l'enseigne, à l'homme politique, etc…

D'une manière générale, tous les éléments soumis à la perception des individus sont frappés d'un positionnement volontaire ou involontaire. Car si l'entreprise n'intervient pas, c'est le client qui le fera en attribuant à la marque, à l'enseigne, etc. une place dans son esprit que l'entreprise ne maîtrise pas. Le positionnement acquiert ainsi une dimension stratégique devenant un des piliers de la stratégie marketing. Et, plus qu'un concept, le positionnement apparait très rapidement comme une véritable démarche allant du diagnostic de la situation du marché à la prise de décision, au travers du choix d'une position, à sa mise en œuvre au plan opérationnel.

Acquérir une place privilégiée dans l'esprit du consommateur est le souhait de chaque professionnel. Certains y parviennent. Mais le caractère pertinent de cette position peut varier dans le temps du fait d'une modification de l'offre, de l'apparition d'une nouvelle concurrence ou de l'évolution des attentes des consommateurs. La démarche de positionnement doit ainsi s'intégrer dans une dynamique temporelle afin de garantir la réussite de l'entreprise. Négro (1998) souligne cette dimension en définissant le positionnement comme « la mise en position du produit dans le champ des croyances déterminantes de consommateurs sélectionnés, de façon durable et profitable, compte tenu des actions présentes et à venir des concurrents ». Ainsi, l'entreprise doit non seulement faire preuve de vigilance mais plus encore d'anticipation à l'égard du changement. Nous considérons que le positionnement de l'entreprise est construit sur la base de trois dimensions : le positionnement " voulu ", le positionnement " perçu " et le positionnement " attendu ". Le diagnostic de la position occupée par l'entreprise requiert donc d'identifier ces trois dimensions.

- **Le positionnement " voulu "**

Le positionnement " voulu " traduit la place que l'entreprise souhaite donner à son offre compte tenu des moyens dont elle dispose et de ses choix. La détermination de cette dimension requiert donc de faire un audit de la stratégie de l'entreprise et de ses implications opérationnelles. Il s'agit de mieux comprendre ce que fait l'entreprise, comment elle aborde son marché, comment elle se présente à ses clients potentiels.

L'étude du positionnement " voulu " est simplifiée lorsque l'entreprise a une stratégie clairement définie et des actions opérationnelles menées dans une totale cohérence. Nous savons que ce n'est pas toujours le cas. Il est pourtant indispensable à l'entreprise de mener cette introspection. Car comment pouvoir comprendre l'image que nos clients ont de nous sans être en mesure d'analyser celle que l'on se donne et donc qu'on leur délivre. Sur cet aspect, une autre difficulté peut s'ajouter. En effet, il est parfois illusoire de considérer que l'entreprise parle d'une même voix. Chaque collaborateur, à son niveau, contribue à la construction de la position " voulu " de l'entreprise. Mais peut-on être certain que chacun à la même image de cette dimension " voulu " et par voie de conséquence de son propre rôle dans la construction du positionnement de l'entreprise ?

- **Le positionnement " perçu "**

Pour répondre à ses besoins et à ses attentes, le consommateur a la plupart du temps le choix entre plusieurs offres concurrentes. Placé en situation de choix, le consommateur va être notamment guidé par l'image qu'il a de ces différentes offres. Comme nous le savons, une image se construit sur la base de la connaissance et de l'expérience d'un consommateur à l'égard d'une offre. Mais c'est également le résultat d'impressions, de croyances, etc. pas toujours fondées. C'est pourtant sur la base de représentations réelles ou illusoires que les individus se forgent une image des différentes offres en concurrence et, ainsi, déterminent une dimension " perçue " au positionnement. Chirouze (1995) dit du positionnement que c'est " un phénomène fatal " dans le sens où quelles que soient les actions de l'entreprise, le consommateur lui attribuera une position. Par conséquent, et afin de mieux appréhender les choix effectués par les individus, il est essentiel de placer l'entreprise ainsi que les différentes offres en concurrence dans une représentation globale de l'univers perceptuel du consommateur. Cette représentation prend la forme d'une " carte perceptuelle " à partir de laquelle l'entreprise pourra évaluer la " distance " qui la sépare de ses concurrents et ainsi identifier qui est ou sont son concurrent ou ses concurrents) le(s) plus proche(s) et au contraire le ou les plus éloignés dans l'esprit des consommateurs. Enfin, afin de comprendre la position de chacun, cette carte fait apparaître les caractéristiques prises en compte par les consommateurs pour la détermination des similarités ou au contraire des disparités entre les offres. C'est à partir de ces cartes que le responsable d'entreprise sera en mesure de vérifier si cette orientation qu'il a voulu donner à son offre est perçue par le consommateur. Concrètement, c'est sur la base d'une enquête menée à partir d'un questionnaire que l'entreprise pourra collecter ces informations. La position relative de chacune des offres est le résultat d'une évaluation par l'individu interrogé, à travers la perception qu'il

en a, d'éléments constitutifs de l'offre. La proximité entre deux offres traduit une similarité perçue de celles-ci sur la base des caractéristiques retenues. Ainsi, cette représentation apporte une dimension explicative à la position occupée par chacune des offres mises en concurrence.
La détermination du positionnement " perçu " de l'entreprise et de ses concurrents met à jour la représentation que les individus se font de l'univers concurrentiel. Néanmoins, cette dimension ne révèle pas les besoins, les attentes et les préférences des consommateurs.

- **Le positionnement " attendu "**

Nous désignons sous les termes de positionnement " attendu " les besoins, les attentes et les préférences des consommateurs. La détermination de cette troisième dimension du positionnement a ainsi pour objet d'apprendre au responsable quelles sont les caractéristiques de l'offre auxquelles le consommateur est sensible et de mettre à jour leurs préférences. Car, quelles que soient la représentation que le consommateur se fait de l'univers concurrentiel et la position qu'il octroie à chacune des offres concurrentes, le choix qu'il sera amené à faire sera guidé par ses besoins, ses attentes et ses préférences. Ainsi, un consommateur peut percevoir deux offres comme très semblables mais leur préférer une troisième. Un autre consommateur pourra préférer ces deux premières offres et les acheter indifféremment. Il est donc essentiel de déterminer les préférences des consommateurs à l'égard des différentes offres.

En définitive, un positionnement réussi est celui qui permet d'établir un équilibre stable et profitable entre les actions de l'entreprise, la perception qu'en ont les consommateurs et leurs attentes. L'analyse de ces trois dimensions est donc un préalable indispensable à toute décision. Car c'est à partir de ce diagnostic que l'entreprise pourra décider soit de renforcer la place qu'elle possède actuellement soit de se repositionner.

### 4-3-3 Synthèse des travaux antérieurs sur la relation entre produit innovant et positionnement

L'innovation marketing est identifiée comme la recherche de solutions créatives et nouvelles aux problèmes et aux besoins. Pour que les entreprises deviennent plus compétitives et améliorent leurs performances, elles doivent constamment développer de nouveaux produits ainsi que de nouvelles stratégies (Ungerman et al., 2018).Considéré comme moteur de la croissance économique, il est de plus en plus utilisé. Afin d'accroitre la compétitivité des entreprises sur le marché, une promotion et un positionnement compétents des produits innovants sont nécessaires (Maldynova, 2018). L'un des principaux facteurs de réussite de la pénétration d'un produit innovant sur le marché est son positionnement.

## V- HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les hypothèses sont des réponses provisoires à des questions de recherche que l'on s'est préalablement posée. Les hypothèses que nous aurions à formuler doivent être vérifiées à la fin de la recherche. Ainsi chaque hypothèse pourrait être confirmée ou infirmée.

Pour bon nombre d'entreprises, l'innovation est un facteur clé de succès (Sanial, 2015). L'innovation vous aide à anticiper plus rapidement les changements du marché pour tirer profit des occasions qui se présentent, à agir au lieu de réagir au bouleversement. Elle vous aide aussi à vous distinguer de la concurrence. Elle permettra aux entreprises d'investir des marchés nouveaux, des niches peu exploités. La possibilité de devenir leader de cet marché permettra à l'entreprise d'élargie son ciblage en touchant un nouveau segment de clientèle (Sanial, 2015).

De là nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

**H1 :** L'épargne planifiée digitalisée affecte positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

**H2 :** Le crédit facilité épargne planifiée digitalisée influence positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

**H3 :** Le crédit aux micros entrepreneurs influence positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

- **Variable indépendante de notre étude** : les produits innovants de la FECECAM-BENIN (épargne planifiée digitalisée, le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le crédit aux micros entrepreneurs)
- **Variable dépendante de notre étude** : Le repositionnement de la FECECAM-BENIN.

## SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie de recherche est l'ensemble des techniques et procédures adoptées pour la collecte des données, des informations et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses sur la base d'un échantillonnage. Dans cette section nous aurons à présenter les méthodes d'investigation, l'opérationnalisation des variables, les outils de traitement et d'analyse de donnée, les moyens de validation des hypothèses, les difficultés rencontrés et limites de l'étude.

### I- METHODE D'INVESTIGATION

Pour atteindre les objectifs fixés et vérifier nos hypothèses, notre démarche méthodologique à consister à la recherche documentaire, à l'entretien, à l'observation, et à l'enquête

### 1-1 Recherche documentaire

Nous avons basés nos recherches sur certains auteurs ayant traité la question du positionnement. Les anciens mémoires qui ont abordés les problèmes liés au positionnement et ayant pris la FECECAM comme cadre d'étude nous ont servi de support. Nos cours de marketing stratégique, pratique marketing nous ont également servi de support.

Notre stage à la FECECAM nous as permis de prendre connaissances de certains documents à savoir :

- Séance de prise de contact entre le ministre de l'industrie et des petites et moyennes entreprises et les responsables des structures de promotion et d'encadrement des P.M.E et des Micro-Entreprises en république du Bénin,
- Histoire de la FECECAM-BENIN 1977-2017 : 40 ans de microfinance

Nous n'avons pas ignoré n'ont plus l'atout incontournable que constitue le réseau internet.

### 1-2 Approche qualitative

#### 1-2-1 Entretien

Nous avons utilisés la technique de l'entretien semi-directif via notre guide d'entretien pour interrogés les membres de la Direction Générale de la FECECAM-BENIN.

#### 1-2-2 Observation

Par observation, il nous a été possibles de constatés directement les attitudes et comportements des différents agents de la FECECAM. Ceci nous a permis de vérifier les informations fournis par les documents mis à notre disposition.

### 1-3 Approche quantitative

Avant de présenter l'enquête, nous avons jugé utile de la définir, L'enquête est définie comme « méthode 'investigation qui consiste à recueillir l'information cherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif» (CAUMONT, 2007).

#### 1-3-1 Population mère

Pour compléter notre enquête qualitative qui s'est traduit par l'élaboration et l'administration du guide d'entretien, nous avons entamé une enquête quantitative à travers l'élaboration d'un questionnaire adressé à tout le personnels de la Direction Générale de la FECECAM -BENIN.

La population mère concernée de notre étude est l'ensemble des agents et des clients de la FECECAM.

### 1-3-2 Echantillonnage

Notre souci lors de l'enquête quantitative étant de donné à tous le personnel de la Direction Générale le même degré de chance d'être interrogé, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage aléatoire. La taille de cet échantillon est de N= 50 personnes choisi au hasard.

### 1-3-3 Le questionnaire

Un questionnaire est un instrument de mesure qui comporte un ensemble de question et qui est définies en lien avec l'objet, les objectifs ou les hypothèses de la recherche. Il est l'un des instruments de mesure les plus utilisé en science et particulière dans une recherche quantitative. Ici, le questionnaire que nous avons élaboré après les résultats de nos entretiens ont été administrés auprès des clients (50 personnes) susceptibles de répondre à nos préoccupations regroupant les questions nécessaires à la vérification des hypothèses. Le questionnaire a été administré sur une échelle de Likert 3 points allant de pas d'accord à d'accord selon SOGBOSSI (2009).

## II- Opérationnalisation des variables

### 2-1 Variable indépendante

- Les produits innovants de la FECECAM-BENIN

Elle a été mesurée par une échelle à 3 items issus de l'étude qualitative :

- La FECECAM-BENIN a comme produit innovant l'épargne planifiée digitalisée.
- La FECECAM-BENIN a comme produit innovants le crédit facilité épargne planifiée digitalisée.
- La FECECAM-BENIN a comme produit innovant le crédit au micro Entrepreneurs.

### 2-2 Variable dépendante

- Le repositionnement de la FECECAM

Elle a été mesurée par une échelle à 3 items issus de l'étude qualitative :

- La FECECAM-BENIN détient une grande part de marché dans le secteur de la microfinance
- La FECECAM-BENIN est la meilleure dans le secteur de la microfinance au Bénin grâce à ces produits.
- La FECECAM-BENIN est le leader sur le marché de la microfinance au Bénin.

**Tableau 3 : Tableau de bord de l'étude**

| Niveau d'analyse | Questions | Objectifs | Proposition et hypothèses |
|---|---|---|---|
| **Général** | Quel est l'effet des produits innovants sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN sur marché de la microfinance au Béninois ? | Analyser l'effet des produits innovants sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN | |
| **Spécifiques** | Quels est l'effet de l'épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ? | Etudier l'effet de l'épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN. | L'épargne planifiée digitalisée affecte positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN |
| | Quel est l'effet du crédit facilité épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ? | Examiner l'effet du crédit facilité épargne planifié digitalisée sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN. | Le crédit facilité épargne planifiée digitalisée influence positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN. |
| | Quel est l'effet du crédit aux micros entrepreneures sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN ? | Déterminer l'effet du crédit aux micros entrepreneures sur le repositionnement de la FECECAM-BENIN | Le crédit aux micros entrepreneurs influence positivement le repositionnement de la FECECAM-BENIN. |

**III- Les outils de traitement et d'analyse des données.**

Les données ont été traité à travers le logiciel SPSS dans sa version 3.0 le, logiciel Word et le logiciel Excel ont servi pour élaborer la base de donnée.

**IV- Moyens de validation des hypothèses**

**4-1 Validation de l'hypothèse 1**

**H1 : L'épargne planifiée digitalisée affecte positivement le positionnement de la FECECAM-BENIN.**

Cette hypothèse sera validée par la corrélation de Peason qui montre l'existence d'une relation entre les variables. Ainsi selon Cohen (1986) :

* 0,01<r<0,20 faible corrélation

*r = 0,5 corrélation moyenne

*r = 0,80 forte corrélation

Lorsque le coefficient de corrélation est r>0,5 (Cohen 1986), on note une forte corrélation entre les variables d'une part et d'autre part lorsque ce coefficient garde un signe positif (r>o) ainsi la relation qui existe entre les variables est positive. Donc l'hypothèse sera confirmée.

**4-2 Validation de l'hypothèse 2**

**H2 : Le crédit facilité épargne planifiée digitalisée influence positivement le positionnement de la FECECAM-BENIN.**

Cette hypothèse sera validée par la corrélation de Peason qui montre l'existence d'une relation entre les variables. Ainsi selon Cohen (1986) :

* 0,01<r<0,20 faible corrélation

*r=0,5 corrélation moyenne

*r=0,80 forte corrélation

Lorsque le coefficient de corrélation est r>0,5 (Cohen 1986), on note une forte corrélation entre les variables d'une part et d'autre part lorsque ce coefficient garde un signe positif (r>0) ainsi la relation qui existe entre les variables est positive. Donc l'hypothèse sera confirmée.

### 4-3 Validation de l'hypothèse 3

**H3 : Le crédit aux micros entrepreneurs influence positivement le positionnement de la FECECAM-BENIN.**

Cette hypothèse sera validée par la corrélation de Peason qui montre l'existence d'une relation entre les variables. Ainsi selon Cohen (1986) :

* 0,01<r<0,20 faible corrélation

*r = 0,5 corrélation moyenne

*r = 0,80 forte corrélation

Lorsque le coefficient de corrélation est r>0,5 (Cohen 1986), on note une forte corrélation entre les variables d'une part et d'autre part lorsque ce coefficient garde un signe positif (r>0) ainsi la relation qui existe entre les variables est positif. Donc l'hypothèse sera confirmée.

# CHAPITRE 3 :
# PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS

## SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats qualitatif et quantitatif

Cette section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats issus du terrain et la vérification des hypothèses.

### I- Présentation et analyse des résultats qualitatifs

L'étude qualitative nous permet de connaitre les produits innovants de la FECECAM-BENIN et leurs effets sur son repositionnement. Ces résultats issus de l'entretien semi-directif ont été retranscris manuellement sous forme de phrase complète. Et se poursuit comme suit :

Concernant les produits innovants de la FECECAM-BENIN « Ce que nous avons fait de plus durant ces deux dernières années en termes d'épargne c'est de digitalisée notre produit d'épargne tontine, on faisait l'épargne tontine depuis 2007 de façon manuelle. Depuis juillet 2019 nous avons digitalisé ce produit voilà pourquoi on parle d'épargne planifié digitalisée. A ce produit nous avons associé un produit de crédit qu'on appelle le crédit facilité épargne planifiée qui est comme une avance associée à la tontine ». « Le deuxième élément dans lequel on peut parler d'innovation est le crédit aux micros entrepreneurs, nous l'avons également renforcé en permettant à nos clients qui ont les besoins et la capacité de remboursement d'aller jusqu'à 50 millions ».

En ce qui concerne l'effet de ces produits sur son repositionnement « la digitalisation de l'épargne planifiée a permis d'atteindre un plus grand nombre de clients et d'augmenter les dépôts collectés »… « Par rapport aux crédit aux micros entrepreneurs, son renforcement a permis de garder tous les clients qui ont des besoins important ».

**Synthèse de l'entretien avec les membres du personnel de la FECECAM-BENIN**

Après l'entretien fait avec les membres du personnel de la FECECAM-BENIN nous avons eu à dégager certains mots clés comme :

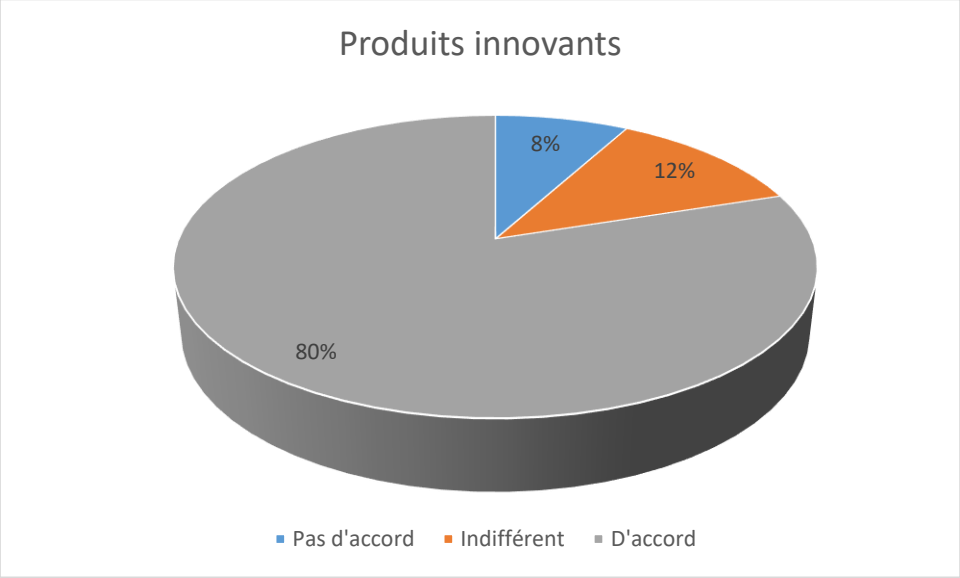
Les produits innovants de la FECECAM-BENIN sont : l'épargne planifiée digitalisée, le crédit facilitée épargne planifiée digitalisée et le crédit aux micros entrepreneurs.

### II- Analyse des résultats quantitatifs

A ce niveau, nous présenterons les différents résultats du questionnaire à travers les graphiques suivis des commentaires.

**2-1 Analyse descriptive**

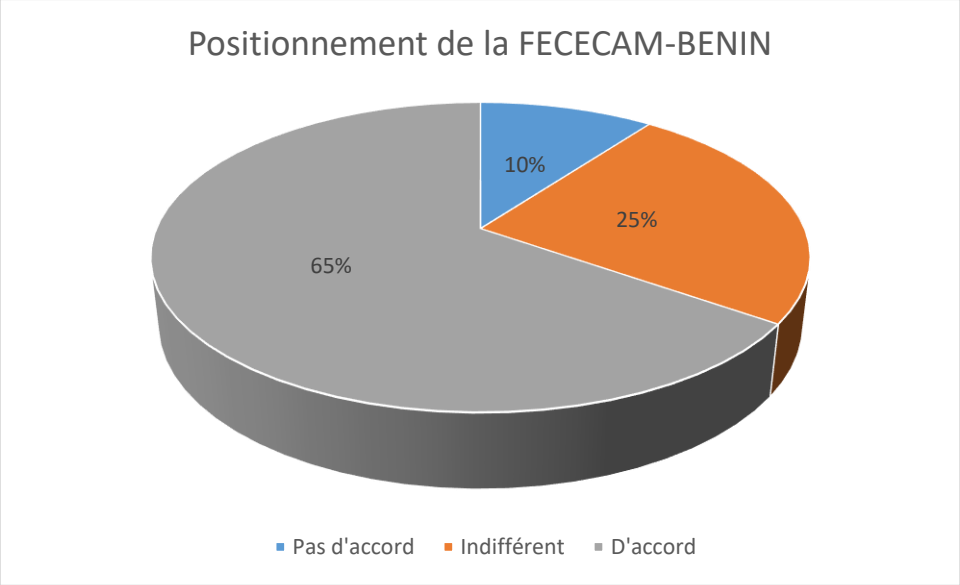
**Graphique 1 : Les produits innovants**




**Source** : Résultats de nos enquêtes, Novembre 2021

**Commentaire** : Le graphique n°1 nous montre que 80% des personnes interrogés estime que la FECECAM-BENIN dispose des produits innovants (l'épargne planifiée digitalisée, le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le crédit aux micros entrepreneurs) contre 8% des personnes interrogés. Cependant 12% des personnes interrogés sont sans réponse.

**Graphique 2 : Positionnement de la FECECAM-BENIN**




**Source** : Résultats de nos enquêtes, Novembre 2021.

**Commentaire** : Le graphique n°2 nous montre que 65% des personnes interrogés estime que la FECECAM a un bon positionnement sur le marché de la microfinance au Bénin contre 25% des personnes interrogés. Cependant 10% des personnes interrogés sont sans réponses.

### 2-2 Analyse explicative

#### 2-2-1 Test d'hypothèse 1

**Tableau 4 : Relation entre épargne planifié digitalisé et le repositionnement**

| | | EPD | REPO |
|---|---|---|---|
| EPD | Corrélation de Pearson | 1 | ,787** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| REPO | Corrélation de Pearson | ,787** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source** : Résultats de nos enquêtes, Novembre 2021.

Nous remarquons que la corrélation est significative, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre épargne planifié digitalisé et le repositionnement. Ce qui signifie que la probabilité cette taille dans une population ou épargne planifié digitalisé et le

repositionnement ne sont pas reliées est inférieur à 5%. Nous acceptons l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre les deux variables. Ainsi le tableau montre qu'il existe une forte relation (r = 0,787 et p <0,001) entre épargne planifié digitalisé et le repositionnement

- **Analyse des résultats**

Le coefficient de corrélation r=0,787 (p<0,001) montre qu'il y a une forte corrélation (Cohen, 1986) entre l'épargne planifiée digitalisée et le repositionnement de la FECECAM. Ce coefficient étant positif (r=0,787) alors quand l'épargne planifiée digitalisée augmente, le repositionnement de la FECECAM augmente. Alors l'épargne planifiée digitalisée à une influence positive sur le repositionnement de la FECECAM.

### 2-2-2 Test d'hypothèse 2

**Tableau 5** : **Relation entre le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le repositionnement**

| | | CEPD | REPO |
|---|---|---|---|
| CEPD | Corrélation de Pearson | 1 | ,658** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| REPO | Corrélation de Pearson | 658** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source :** Résultats de nos enquêtes, Novembre 2021.

Nous remarquons que la corrélation est significative, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre le crédit facilité épargne planifié digitalisé et le repositionnement de la FECECAM. Ce qui signifie que la probabilité de cette taille dans une population ou le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le repositionnement ne sont pas reliées est inférieur à 5%. Nous acceptons l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre les deux variables. Ainsi le tableau montre qu'il existe une forte relation (r = 0,658 et p <0,001) entre le crédit facilité épargne planifié digitalisé et le repositionnement de la FECECAM.

- **Analyse des résultats**

Le coefficient de corrélation r = 0,658 (p<0,001) montre qu'il y a une forte corrélation (Cohen, 1986) entre le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le repositionnement de la

FECECAM. Ce coefficient étant positif (r = 0,658) alors quand le crédit facilité épargne planifiée digitalisée augmente, le repositionnement de la FECECAM augmente. Alors le crédit facilité épargne planifiée digitalisée à une influence positive sur le repositionnement de la FECECAM.

### 2-2-3 Test d'hypothèse 3

**Tableau 6 : Relation entre le crédit aux micros entrepreneurs et le repositionnement**

| | | CMEN | REPO |
|---|---|---|---|
| CMEN | Corrélation de Pearson | 1 | ,802** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| REPO | Corrélation de Pearson | 802** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). | | | |

**Source :** Résultats de nos enquêtes, Novembre 2021.

Nous remarquons que la corrélation est significative, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre le crédit aux micros entrepreneurs et le repositionnement de la FECECAM. Ce qui signifie que la probabilité de cette taille dans une population ou le crédit aux micros entrepreneurs et le repositionnement ne sont pas reliées est inférieur à 5%. Nous acceptons l'hypothèse alternative selon laquelle il existe une relation entre les deux variables. Ainsi le tableau montre qu'il existe une forte relation (r = 0,802 et p <0,001) entre le crédit aux micros entrepreneurs et le repositionnement de la FECECAM.

- **Analyse des résultats**

Le coefficient de corrélation r=0,802 (p<0,001) montre qu'il y a une forte corrélation (Cohen, 1986) entre le crédit aux micros entrepreneurs et le repositionnement de la FECECAM. Ce coefficient étant positif (r=802) alors quand le crédit aux micros entrepreneurs augmente, le repositionnement de la FECECAM augmente. Alors le crédit aux micros entrepreneurs une influence positive sur le repositionnement de la FECECAM.

- **Validation de l'hypothèse 1**

Les résultats du tableau montrent que r= 0,787 (p<0,001) ce qui signifie que la relation entre les deux variables est positive. Donc, plus l'épargne planifiée digitalisée augmente plus le

repositionnement augmente. Ainsi l'épargne planifiée digitalisée affecte positivement le repositionnement de la FECECAM.

- **Validation de l'hypothèse 2**

Les résultats du tableau montrent que r= 0,658 (p<0,001) ce qui signifie que la relation entre les deux variables est positive. Donc, plus le crédit facilité épargne planifiée digitalisée augmente plus le repositionnement augmente. Ainsi le crédit facilité épargne planifiée digitalisée influence positivement le repositionnement de la FECECAM.

- **Validation de l'hypothèse 3**

Les résultats du tableau montrent que r= 0,802 (p<0,001) ce qui signifie que la relation entre les deux variables est positive. Donc, plus le crédit aux micros entrepreneurs augmente plus le repositionnement augmente. Ainsi le crédit aux micros entrepreneurs influence positivement le repositionnement de la FECECAM.

**SECTION 2 : Suggestions et propositions**

Au regard de notre travail, il est important pour nous de proposer un certain nombre de suggestion pouvant être utile à la FECECAM-BENIN.

**I- Suggestions**

**1-1 Suggestions générales**

Pour une FECECAM plus prospère, il faudra aux dirigeants de la FECECAM :

- de fournir plus d'efforts que les autres institutions vue la concurrence qui s'installe dans le secteur de la microfinance Béninois ;
- d'améliorer les services en offrant un accueil aux clients aux niveaux de ces différents agences et CLCAM ;
- d'améliorer la qualité des produits et services à travers la célérité et à la réduction des prix liés à chaque produits et services ;
- d'améliorer l'image de l'entreprise dans le but d'être plus présent dans l'esprit des consommateurs et d'attirer plus facilement de nouveaux prospects tout en conservant les anciens.

### 1-2 Suggestions spécifiques

- **Concernant les produits innovants (Epargne planifiée digitalisée, le crédit facilité épargne planifiée digitalisée et le crédit aux micros entrepreneurs)**
  - En ce qui concerne l'épargne planifiée digitalisée qui est l'un des produits de la FECECAM les plus aimés de la clientèle, l'institution doit penser à améliorer les conditions d'accès de ce produit et à œuvrer afin de le rendre plus fiable aux yeux des clients ;
  - Pour le Crédit Facilité épargne planifiée digitalisée et le crédit aux micros entrepreneurs la FECECAM doit renforcer la communication autour de ces produits et aussi améliorer les conditions d'accès en affiliant ces différents crédits aux comptes mobile money ou Moov money afin de limité le déplacement des agents ainsi que celui des clients.

- **Concernant le positionnement actuel de la FECECAM**

En vue d'améliorer sa position sur le marché de la microfinance, comme dit précédemment, l'institution doit s'appliquer à améliorer son image à rendre plus visible au près des clients. Mise à part cela si la FECECAM pouvait adopter la stratégie de différenciation afin d'avoir un avantage concurrentiel par rapport aux autres produits de la concurrence qu'il puisse exploiter de façon à donner une valeur supplémentaire à ces produits et d'augmenter ses performances.

### 1-3 Conditions de mise en œuvre

- acquérir d'assez de moyen pour communiquer pouvant permettre d'être plus présent dans l'esprit du consommateur ;
- élaborer un plan de suivi et de fidélisation des clients ;
- créer une base de données pour chaque client.
- renforcer la veille concurrentielle

# CONCLUSION

La finalité de l'étude est de contribuer à l'amélioration du positionnement de la FECECAM-BENIN en vue de lui permettre d'occuper une bonne place dans l'esprit du consommateur et de se démarquer de la concurrence. Ce stage nous as permis de comprendre les réalités auxquelles sont confrontés les entreprises lorsqu'elles veulent se repositionner. De même il nous a amené à acquérir de nouvelles connaissances qui nous sont utile pour la rédaction de notre mémoire.

Suite à l'analyse diagnostique effectuée des questions et l'analyse des données recueillies au cours de nos enquêtes, nous avons obtenus comme problèmes central l'effet des produits innovants sur le repositionnement d'une institution de microfinance. C'est à cela que la problématique de notre étude à aboutit.

L'analyse des données recueillies au cours de notre étude nous a permis d'émettre des hypothèses sur les causes de chaque problème. A l'issue de notre étude nous avons confirmé ces hypothèses en interprétant les données issues des différents questionnaires adressés aux clients. Il en ressort de l'analyse des informations recueillies que les produits innovants améliorent le repositionnement de la FECECAM-BENIN. Le souci majeur des dirigeants de la FECECAM-BENIN étant de se repositionner dans ce marché fortement concurrentiel. Une bonne politique de communication doit être définie pour plus de visibilité sur les produits offerts par cette institution.

A propos, nous avons formulés des suggestions ainsi que leurs conditions de la mise en œuvre. De ce travail, nous espérons avoir apporté une contribution à la résolution des problèmes que rencontre la FECECAM-BENIN en matière de repositionnement. En outre, le problème de repositionnement constitue un thème d'actualité pour les entreprises qui tentent de se faire une place dans un environnement très concurrentiel. Ce travail n'a pas la prétention d'être parfait. C'est pourquoi, nous le soumettons à votre appréciation.

# REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

- AAKER D. et DEHANSBY G. (1982) «Positioning Your Product» *Business Horizons*, N°25, P. 56-62;
- AHOYO E. (2020) « L'impact des programmes de microcrédit à travers le financement des projets aux populations vulnérables en Afrique de l'Ouest : cas du BENIN » Université du Québec à CHICOUTIMI ;
- ANSOFF I. (1965) «Corporate strategy», *McGraw-Hill*, P. 241;
- ASSAYAG E. et MANSEAU D. (2015), «Le Marketing d'innovation: concevoir et lancer de nouveaux produits et services » *Edition Dunod ;*
- ATTALI J. (2014) « les nouveaux visages de la microfinance en Afrique » *Revue d'économie financière*, P. 243-258 ;
- BESSEYRE DE HORST C-H. (1988) «Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines» D'organisation, P. 32 ;
- BOYER-TURP L. (2018), « L'impact des perceptions du Marketing innovant sur des indicateurs majeures de performance d'une entreprise touristique » Université du Québec à Montréal ;
- CAUMONT D.(2007) « Les études de marché » *3éme Edition Dunod*, Paris, P. 80 ;
- CHANDLER A. (1962) «Strategy and structure»: chapter in the history of the American Industrial Enterprise» *Beard Books*, P. 480;
- CHESBROUGH H.(2011) « Top 10 Lessons on the New Business of Innovation »The era of Open Innovation, in, *Sloan Management Review* P. 35-41;
- COSSETTE C. et DHERYR. (1987) « La stratégie du positionnement ». In: Communication et langages. N°73 ;
- COSSETTE C. et Dhéry R. (1987) « La stratégie du positionnement. In: Communication et langages », 3ème trimestre N°73 P. 106-118 ;
- DEREK D. GRETE B. et NORMA M. (2003) «Food retail positioning strategy: a means-end chain analysis» *Britiche food journal*, Vol 105, N°9, P. 653-670;
- DESREUMAUX A. (1992) «Introduction à la gestion» Paris, Armand colin, P. 22 ;
- Diagnostic approfondir du secteur de la microfinance au Bénin. Paragraphe 34, P. 13 ;
- DOBIECKI B. (1996) «Intelligence et pratique du marketing » *Edition : les processus de management*, P. 104 ;
- HARRISON-WALKER J. (2009) «Strategic positioning in higher education», *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol 13, P. 103-111;

- HERROUDJE M. et TOUNSSI S. (2015-2016) « Le positionnement de la marque dans l'esprit des consommateurs. Cas pratique : L'huile fleurial de CEVITAL. »Université Abderrahmane Mira de Bejaia Homewood ILL ;
- JAOUEN A. et LEROY F. (2013), « *L'innovation managériale* » édition Dunod. Paris ;
- JLASSI E. (2015) « L'impact de l'innovation ouverte sur la performance des PME manufacturières au QUÉBEC ». Université de Québec à Trois-Rivières ;
- JOHN R. et Steven M. (2008) « Defensive Marketing Strategies» *Marketing Science*, Vol. 27, N°1, P. 88-110;
- JOHNSON G. et ALI. (2014) «*Stratégique*», Pearson, 10e édition, P. 672 ;
- KARTHALA D. (2008) « La microfinance en Afrique de l'ouest: histoire et innovation » ;
- KOTLER D., KELLER M., MANCEAU et HERMONNET(2019) « *Marketing Management* » Pearson France, Montreuil, 15ème Editions ;
- LENDREVIE L. et LINDON (2006) «*Mercator*» 8e édition, Dunod, P. 714 ;
- LEROYF. (2012) « *Stratégie de l'entreprise*», Dunod, 3e édition, P. 128 ;
- LEROUX I., MULLER P., PLOTTU B., WIDEHEM C. (2014), « Innovation ouverte et évolution des business modèles dans les pôles de compétitivité » *Revue d'économie industrielle* n°146 ;
- MARCHESNAY M. (2004) «*Management stratégique*» Les Editions de l'ADREG, P. 21 ;
- MIHAI N. (2006) «Strategic positioning in Romanian higher education» *Journal of Organizational Change Management* Vol 19 N°6, P. 725-737;
- N'VEKOUNOU P. (2009-2010) « Mesure de la notoriété et de l'image des entreprises industrielle au Bénin: Cas de l'industrie béninoise des corps gras » Université polytechnique international du Bénin, Université catholique de Lille ;
- PAUL B. et HARIKESH S. (2011)) « Repositioning Dynamics and Pricing Strategy Marketing-Industrial Organization » First version, P.1-57;
- PHILIPPE K. (2006) «*Marketing management*», 12e édition, P. 358 ;
- PORTER M. (1982) «Choix stratégique et concurrence .Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie» Paris, Economica, P. 426 ;
- SANIAL C., (2014-2015) « Comment l'innovation participante peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ». École de commerce de LYON ;
- SASSI H. (2007) « L'innovation et sémiotique du positionnement marketing », Universite De Limoges ;

- SOUSSY C. (2001) «Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet-elle d'étendre le cycle de vie d'un produit ? Application au cas des Switches dans L'industrie pharmaceutique» *Revue Française du Marketing*, N° 182 P.129-141 ;
- SORENSEN E. et TORFING J. (2012), «Collaborative Innovation in the Public Sector the innovation » *Journal: The Public Sector Innovation*, Volume 17;
- YOON B. et LEE (2001) « A study on positioning strategy for reinforcing competition of air lines ».*Journal of Tourism & Information*. N°9 ;

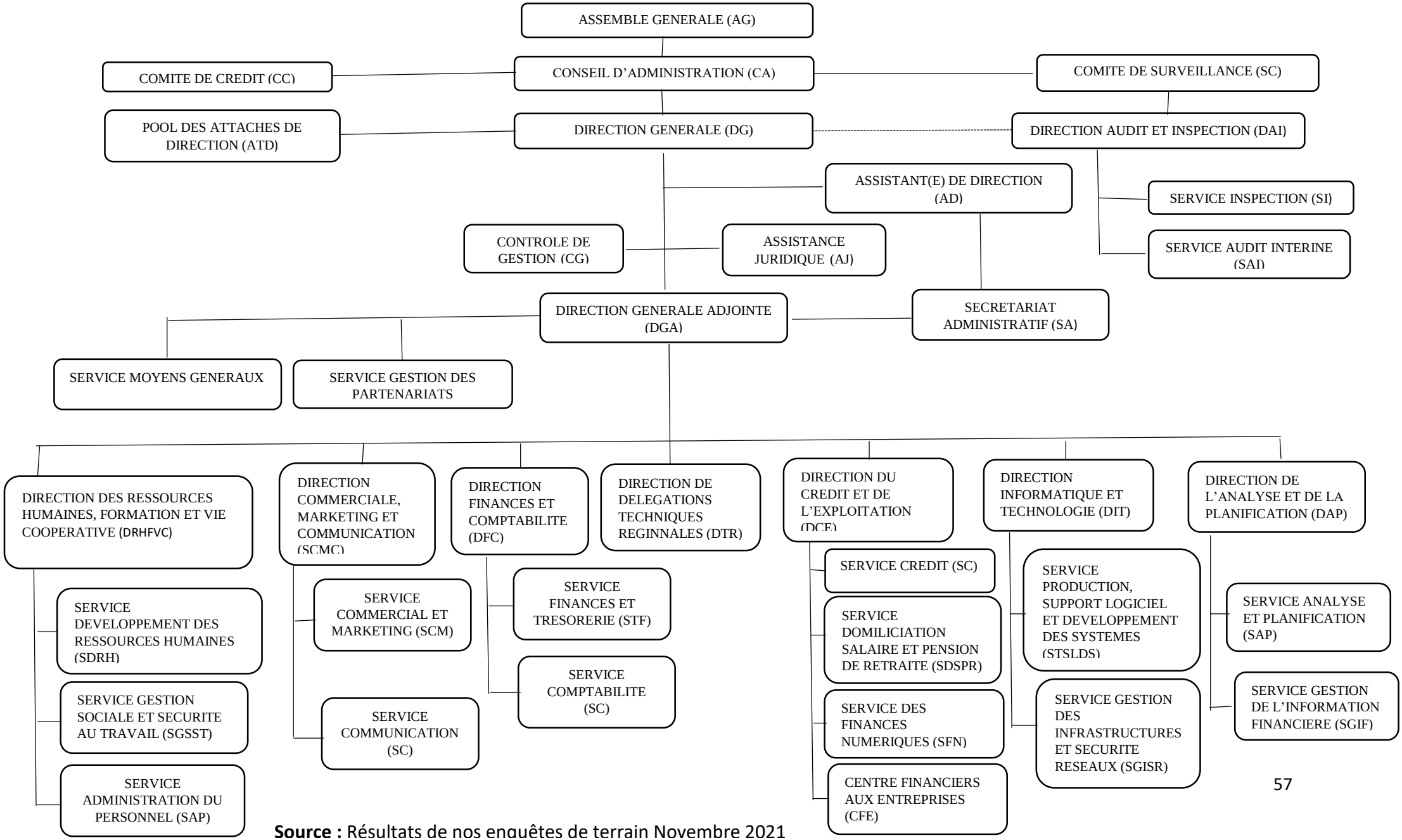
YVES P. (2011) «les outils du marketing stratégique et opérationnel», Eyrolles, P80.


**Webographie**


- http://www.cnrtl.fr/definition/notorieté

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : OGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN




**Source :** Résultats de nos enquêtes de terrain Novembre 2021

**ANNEXE 2**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

Madame/Monsieur

Nous sommes stagiaires dans votre institution et dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous voulons avoir plus de précision sur les préoccupations ci-après :

| | |
|---|---|
| Produits innovants | • Parlez-nous des produits innovants de votre institution. |
| Repositionnement de la FECECAM-BENIN | • Parlez-nous des effets de ces produits sur le positionnement de votre institution |

**ANNEXE 3**

**QUESTIONNAIRE**

Madame/Monsieur

Nous sommes étudiantes stagiaires à la FECECAM et réalisons actuellement une étude sur le thème « **Stratégie de repositionnement d'une institution de microfinance : cas de la FECECAM-BENIN** ». Nous souhaitons à cet effet recueillir quelques informations à votre niveau.

Vos réponses seront tenues confidentielles. Ce questionnaire a pour but d'aider la FECECAM à améliorer son positionnement sur le marché de la microfinance. Nous vous remercions d'avance.

**Produits innovants**

| | Pas d'accord | Indifférent | D'accord |
|---|---|---|---|
| La FECECAM- BENIN a comme produit innovant Epargne planifié digitalisé | 1 | 2 | 3 |
| La FECECAM-BENIN a comme produit innovant le Crédit facilité épargne planifié digitalisée | 1 | 2 | 3 |
| La FECECAM-BENIN a comme produit innovant le Crédit aux micros entrepreneurs | 1 | 2 | 3 |

**Repositionnement de la FECECAM-BENIN**

| | Pas d'accord | Indifférent | D'accord |
|---|---|---|---|
| La FECECAM-BENIN détient une grande part de marché dans le secteur de la microfinance | 1 | 2 | 3 |
| La FECECAM-BENIN est le meilleure dans le secteur de la microfinance au Benin grâce à ces produits | 1 | 2 | 3 |
| La FECECAM-BENIN est le leader sur le marché de la microfinance | 1 | 2 | 3 |

- Depuis combien de temps traitez-vous avec la FECECAM ?

Moins d'un an ☐ Plus d'un an ☐

**Merci pour votre compréhension !**

**ANNEXE 4 :**

**Tableau 1 :** Produits innovants

| Variables | Effectifs | Fréquence |
|---|---|---|
| Pas d'accord | 4 | 8% |
| Indifférent | 6 | 12% |
| D'accord | 40 | 80% |
| Total | 50 | 100% |

**Tableau 2** : Positionnement de la FECECAM-BENIN

| Variables | Effectifs | Fréquence |
|---|---|---|
| Pas d'accord | 5 | 10% |
| Indifférent | 12 | 25% |
| D'accord | 32 | 65% |
| Total | 50 | 100% |

**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT ..... i
IN MEMORIUM ..... **Erreur ! Signet non défini.**
DEDICACES ..... iii
REMERCIEMENTS ..... iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS ..... vi
LISTE DES TABLEAUX ..... viii
LISTE DES GRAPHIQUES ..... ix
SOMMAIRE ..... x
RESUME ..... xi
ABSTRACT ..... xi
INTRODUCTION ..... 1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ..... 4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude ..... 5
I-Historique de la FECECAM-BÉNIN ..... 5
1-1Vision de la FECECAM-BENIN ..... 6
1-2 Produits et Services de la FECECAM-BENIN ..... 6
1-2-1 Produits de la FECECAM-BENIN ..... 6
a)Produit d'Epargne ..... 6
b) Produit Crédits ..... 6
1-2-2 Services de la FECECAM-BENIN ..... 6
a)Services Financiers ..... 6
b) Services non financiers ..... 7
II-Objectifs et Mission de la FECECAM-BENIN ..... 7
2-1 Objectifs ..... 7
2-2 Mission ..... 7
III-Ressources de la FECECAM-BENIN ..... 7
3-1Ressources humaines ..... 7
3-2 Ressources matérielles ..... 8
3-3 Ressources financières ..... 8
IV-Environnement de la FECECAM-BENIN ..... 8
4-1Microenvironnement ..... 8
4-1-1La clientèle ..... 8

4-1-2Les fournisseurs ..... 8
4-1-3 Les concurrents ..... 9
a)Concurrents directs ..... 9
b) Concurrents indirects ..... 9
4-2Macro-environnement ..... 9
4-2-1Environnement démographique ..... 9
4-2-2Environnement économique ..... 9
4-2-3Environnement politico-légal ..... 9
4-2-4Environnement technologiques ..... 10
V-Organisation de la FECECAM-BENIN ..... 10
5-1Organes de gestion et de contrôle ..... 11
5-1-1Assemblée Générale (AG) ..... 11
5-1-2Conseil d'Administration (CA) ..... 11
5-2Organes de fonctionnement de la FECECAM-Bénin ..... 11
5-2-1Direction Générale (DG) ..... 11
5-2-2Comité de direction de la FECECAM-BENIN (CODIR) ..... 12
5-2-3Direction Générale Adjointe (DGA) ..... 12
5-2-4Direction de l'Audit-Inspection (DAI) ..... 12
5-2-5Direction Finance et Comptabilité (DFC) ..... 12
5-2-6Direction de l'analyse et de la Planification (DAP) ..... 13
5-2-7Direction Commerciale, Marketing et Communication (DCMC) ..... 13
5-2-8Direction des Systèmes Informatique et Technologique (DSIT) ..... 13
5-2-9Direction des Ressources Humaines, Formations et Vie Coopérative (DRHFVC) ..... 13
5-2-10Direction du Crédit et de l'Exploitation (DCE) ..... 13
5-2-11Délégation Technique Régionale (DTR) ..... 14
SECTION 2 : Etat des lieux de stage ..... 14
I-Déroulement de stage ..... 14
1-1Présentation du service communication de la FECECAM-BENIN ..... 14
1-2Travaux effectués au cours du stage ..... 15
1-3Impression du stage ..... 15
1-4Difficultés rencontrés ..... 15
II-Analyse Swort de la FECECAM –BENIN ..... 16
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE ..... 16
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude ..... 17

I-PROBLEMATIQUE ..... 17
II- OBJECTIFS ..... 19
2-1 Objectif général ..... 19
2-2 Objectifs spécifiques ..... 19
III- INTERET DE L'ETUDE ..... 19
IV- REVUE DE LITTERATURE ..... 20
4-1 Clarification conceptuelle ..... 20
4-1-1Stratégie ..... 20
4-1-2Positionnement ..... 21
a)Les stratégies de positionnement ..... 21
b) Les différents positionnements ..... 25
c)Les dimensions du positionnement ..... 28
d) Importance du positionnement ..... 26
4-1-3Microfinance ..... 26
e)Système financiers décentralisés (SFD) ..... 28
4-2 Revue théorique ..... 28
4-2-1 La théorie de la diffusion de l'innovation ..... 28
4-2-2 La théorie de l'open innovation……..32
4-2-1 La théorie de l'équilibre statégique……..33
4-3 Revue empirique ..... 34
4-3-1Synthèse des travaux antérieurs les produits innovants ..... 34
4-3-2 Synthèse des travaux antérieurs sur le positionnement ..... 35
4-3-3Synthèse des travaux antérieurs sur la relation entre produit innovant et positionnement ..... 38
V- HYPOTHESES DE RECHERCHE ..... 38
SECTION 2 : Cadre méthodologique de l'étude ..... 39
I-METHODE D'INVESTIGATION ..... 39
1-1Recherche documentaire ..... 39
1-2Approche qualitative ..... 40
1-2-1 Entretien ..... 40
1-2-2 Observation ..... 40
1-3 Approche quantitative ..... 40
1-3-1 Population mère ..... 40

1-3-2 Echantillonnage ..... 41
1-3-3 Le questionnaire ..... 41
II-Opérationnalisation des variables ..... 41
2-1 Variable indépendante ..... 41
2-2 Variable dépendante ..... 41
III-Les outils de traitement et d'analyse des données. ..... 43
IV-Moyens de validation des hypothèses ..... 43
4-1 Validation de l'hypothèse 1 ..... 43
4-2 Validation de l'hypothèse 2 ..... 44
4-3Validation de l'hypothèse 3 ..... 44
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS ... 46
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats qualitatif et quantitatif ..... 47
I-Présentation et analyse des résultats qualitatifs ..... 47
II-Analyse des résultats quantitatifs ..... 47
2-1 Analyse descriptive ..... 48
2-2Analyse explicative ..... 49
2-2-1 Test d'hypothèse 1 ..... 49
2-2-2 Test d'hypothèse 2 ..... 50
2-2-3 Test d'hypothèse 3 ..... 51
SECTION 2 : Suggestions et propositions ..... 52
I- Suggestions ..... 52
1-1 Suggestions générales ..... 52
1-2 Suggestions spécifiques ..... 53
1-3 Conditions de mise en œuvre ..... 53
CONCLUSION ..... 54
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE ..... 56
ANNEXES ..... 60
TABLE DES MATIERES ..... 66