

**Nadia OUCHENE et Hassiba DJEMA**  
Institut National de Commerce  
Ben Aknoune

**PROCEDURE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE  
MANAGERIALE EN ENTREPRISE**

## ملخص :

في إطار تقييم كفاءة المؤسسة وفعالية قراراها التسييرية، نحاول عبر هذا النص الكشف عن الطرق المثلثى للتعبير عن مستوى الكفاءة لدى المؤسسة وذلك بالطرق إلى تشخيص هذه الأخيرة من الناحية التجارية (ذلك راجع لاختيار خاص بالمؤسسة الجزائرية التي تعرف حاليا تحولا ملحوظا نحو سياسة اقتصادية جديدة ألا وهي اقتصاد السوق). لا يكفي أن نشخص المؤسسة بل يجب استغلال أهم نتائج هذا التشخيص عن طريق استغلالها كميا وذلك قصد التطرق لأهم أساليب التسيير المولدة للكفاءة، للفعالية وللمرونة.

هذا ما سوف نحاول التوصل إليه عن طريق تفحص عينة من المؤسسات الجزائرية.

### Résumé:

Nul ne peut ignorer le système économique dans lequel il évolue à savoir les données de l'économie en question. Il s'avère difficile d'adapter une philosophie managériale moderne à un contexte économique traditionnel en ce sens que l'environnement économique conditionne largement aussi bien la culture que le comportement des agents économiques.

Par ailleurs, on prétend souvent que l'économie conditionne le marketing, nous dirons à cet effet, que le marketing conditionne largement le développement économique en ce sens que son rôle se voit d'abord à travers le management. Le « marketing – management » de son côté englobe huit concepts essentiels à savoir : la vocation, les besoins de marché, la différenciation, le positionnement et le marketing – mix, l'image de marque, la rentabilité et planification.

L'ensemble de ces concepts devrait permettre la réalisation de la performance au niveau de l'entreprise à travers l'efficacité marketing et l'efficience managériale.

L'évaluation de la performance quant à elle impose une procédure bien rigoureuse en matière de mesure et d'appréciation ; c'est ce qui nous laisse entendre que l'observation ne suffit pas pour quantifier les résultats de toute une activité en empruntant autre la procédure d'évaluation déjà connue en diagnostic incluant essentiellement la matrice stratégique dite SWOT, un ensemble de techniques quantitatives servant à mesurer l'effet des principales variables (intervenant d'une manière ou d'une autre sur la performance) sur le résultat le souvent attendu du fonctionnement du système entreprise à savoir : la performance managériale.

### Les mots clés

Efficacité – efficience – compétence – compétitivité – «7S» de Mc Kinsey - domaine d'activité stratégique – champ concurrentiel – régression – vision – performance – innovation – création valeur – chaîne de valeur – leadership – analyse en composantes principales- matrice stratégique.

## INTRODUCTION:

L'économie de marché en tant que choix plus politique qu'économique a imposé depuis un certain temps une conjoncture à l'entreprise nationale.

Celle-ci, qu'elle soit publique ou privée, n'a pas l'habitude à la concurrence, pourtant elle s'y voit confrontée régulièrement et ce, qu'elle soit loyale ou déloyale.

Dès lors et déjà, le manager de l'entreprise algérienne se doit de réviser sa vision en adoptant la nouvelle philosophie managériale: c'est peut être le seul moyen de survivre à un contexte mondial moderne pendant que le contexte algérien reste traditionnel.

L'entreprise nationale publique souffre de séquelles d'un sous développement économique et en supporte lourdement les conséquences. Quant à l'entreprise nationale privée, certes, elle a échappé à l'échec dû aux choix politiques et aux réformes antérieures, mais accuse aujourd'hui un grand manque à gagner du fait de son inexpérience et donc à sa nouveauté par rapport à son contexte.

L'essentiel pour l'économie c'est de parvenir à un certain développement de l'entreprise contemporaine.

Nous proposons pour ce faire que le développement d'une entreprise se mesure à travers sa performance, et que le «marketing management» pourrait être à l'origine de sa performance.

La problématique consiste donc à dire: qu'elle procédure adopter pour évaluer, la performance managériale d'une entreprise ?

L'idée directrice vise à détecter les variables essentielles conditionnant la performance managériale.

Il s'avère pratiquement difficile d'analyser et d'examiner les résultats à l'œil nu, vu la complexité des facteurs qui agissent sur l'entreprise. D'où le recours indispensable à des techniques statistiques permettant de donner à l'analyste le moyen de décider objectivement.

Ces techniques peuvent être classées en deux grandes catégories : les méthodes descriptives et les méthodes explicatives.

Les méthodes descriptives visent à structurer et à synthétiser les données pour pouvoir les analyser.

Les méthodes explicatives permettent de découvrir et de mesurer des relations entre variables afin d'expliquer et de prévoir la situation future.

La performance managériale suppose donc au moins une efficacité marketing et une efficience managériale de haut niveau.

# Chapitre I

## L'entreprise algérienne au cœur d'un contexte économique.

Analyser globalement une entreprise serait trop prétendu de notre part, nous essayerons seulement d'identifier l'entreprise algérienne par rapport à des données externes et donc liées à son contexte actuel, pour pouvoir l'analyser d'un point de vue interne de type marketing – management.

### I.1- Le contexte mondial :

Nul ne peut ignorer l'effet du contexte économique et commercial sur l'activité de son entreprise. En effet, chaque économie possède ses propres spécificités liées à une situation de développement et conditionnant ainsi son environnement immédiat.

Le contexte économique contemporain est en pleine transition : l'économie moderne s'impose de par le monde en impliquant un tas d'ajustements au sein de l'entreprise. Il s'agit de la «net économie» venant développer la créativité en proposant de la valeur afin de permettre à l'entreprise d'aujourd'hui dite «Start-up» de mieux se différencier.

La différenciation devient un paramètre essentiel chez la nouvelle entreprise au point où il remplace l'objectif éternel (d'autrefois) qu'est l'accroissement de la part de marché et de la productivité. De même, on assiste à un ajustement des investissements en entreprise moderne autrefois seulement analysés par l'entreprise traditionnelle.

Par ailleurs, plusieurs transformations ont suivi la net économie et ce, à commencer par les conditions de développement se caractérisant essentiellement par :

- une optique orientée totalement vers le client,
- une maîtrise totale de la production en « juste à temps », et de ce fait, la certification qualité,
- l'échange des données informatisées et le levier internet,
- l'accès au marché de capitaux,
- le partage de l'information en confiance.

La nouvelle économie exige de nouveaux modèles et transforme l'économie traditionnelle en ce sens qu'elle nécessite une approche globale axée sur le long terme et des changements radicaux touchant les paramètres essentiels du management.

## I.2- Le contexte algérien:

Le contexte économique en Algérie quant à lui n'a pas gardé la même orientation depuis un certain nombre de réformes relatives à un certain nombre de choix traduits par des décisions (de haut niveau) s'avérant pour la majorité d'entre elles contradictoires.

Depuis l'époque de l'économie planifiée à laquelle les économistes ont reproché l'incompatibilité avec le contexte de mondialisation, des correctifs ont été apportés à l'économie et au management nationaux pour ce faire, la restructuration a été lancée comme étant une approche qui venait à reconsidérer les structures des entreprises publiques; les conditions de succès n'étant pas fournies, plusieurs facteurs ont facilité l'échec de la dite approche laquelle s'est avérée anti-management.

On est ensuite passé au projet d'autonomie des entreprises sans pour autant «préparer le terrain», ce qui a complètement dérouté les entreprises nationales et amplifié la crise économique et de là, financière.

De nos jours, on parle plutôt d'économie de marché. Il est vrai que la privatisation possède le grand rôle dans le renforcement de ce système, cependant, les conditions de succès de ce dernier n'ont pas été fixées préalablement à son application.

Enfin, le contexte économique actuel en Algérie est qualifié d'un contexte en crise dite de management.

L'économie de marché implique nécessairement l'adoption de l'esprit marketing et de là, de la démarche marketing au sein de l'entreprise.

C'est un système économique qui ne saurait être fructifié si une réglementation tant économique que commerciale ne suivait pas.

L'essentiel serait de reposer les règles du marché sur le droit du marketing et de la consommation.

Par ailleurs, les structures installées devraient être au service de ce système: il s'agit des offices de vérifications (tels que l'office de vérification de la publicité), des instituts de la consommation, des associations de consommateurs, etc.

Nous remarquons très vite que l'Etat algérien ne s'est pas encore préparé à cette nouvelle conjoncture qu'est l'économie de marché.

D'autre part, l'entreprise algérienne poursuit son activité mais en assistant chaque jour davantage à un certain nombre de mutations à la fois surprenantes et indésirables.

C'est le cas de la concurrence (aussi bien loyale que déloyale) qui s'installe massivement et instantanément sur le territoire.

Hélas, on ne peut plus préserver sa position sur un marché où tous les jours de nouveaux producteurs et / ou distributeurs s'implantent (d'une façon ou d'une autre) sans jamais nous laisser le temps de réfléchir.

Nous constatons déjà que le contexte économique algérien impose un changement radical tant au niveau managérial qu'au niveau marketing et que seule l'adoption du «marketing management» pourrait aider à régulariser la situation au sein de ces entreprises.

La question qui se pose aujourd'hui est double en ce sens que l'on se demande d'abord s'il était possible d'intégrer le « marketing management » dans un contexte économique traditionnel (?)

On se demande également si le «marketing management» est applicable à une entreprise qui ne possède aucune démarche marketing (?)

Un tel questionnement nécessiterait d'opérer un diagnostic au sein d'un échantillon modèle d'entreprises nationales aussi bien publiques que privées afin de cerner la situation exacte et d'aboutir enfin à des éventualités en matière de redressements.

## Chapitre II

# Observation des tendances éventuelles de la performance Managériale

Il s'agit en fait d'observer les principales orientations de la performance en entreprise à base d'une procédure fondée essentiellement sur les résultats d'un diagnostic.

### **II.1- Notion de performance:**

Pour ce faire, commençons par annoncer que la performance est l'une des orientations diverses que possède l'entreprise au même titre que l'objectif et que la finalité.

En management d'ailleurs, on voit que l'évaluation de la performance vient après la fixation des objectifs, et qu'il faut appuyer cette évaluation (ainsi que la fixation des objectifs) sur un ensemble de critères assez précis, suite à quoi on met en place des mesures incitatives en vue de la réalisation de différents objectifs.

En général, on parle de performance quand on parle de comparer avec «ce qui aurait dû se produire», ce qui revient à calculer les différences dans les réalisations et ce, dans le but de les expliquer.

Lorsque les résultats conséquents ou leur interprétation ne s'avèrent pas fiables, on remet en cause l'efficacité de la performance. Pour éviter d'en arriver là, on fixe des indices de performance dont l'indicateur du «batting average» du base ball représentant le nombre de fois où le batteur aurait pu toucher la balle, le résultat étant multiplié par 100.

La performance est une forme d'objectif lequel est qualifié de dynamique: il s'agit d'un objectif de mesure de la capacité à progresser plutôt que d'objectif statique.

«En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels».

Ces objectifs correspondent souvent à l'une des préoccupations suivantes (selon de cas):

- réaliser d'importants profits;
- résister aux changements de son environnement, à sa concurrence ;
- prouver son aptitude à innover;
- préserver l'emploi, épargner son environnement.

La notion de performance est dite multidimensionnelle en ce sens qu'on peut parler de: performance globale, économique (visant la

compétitivité), financière (visant la rentabilité), juridique (visant la solvabilité), organisationnelle (visant l'efficience), sociale, etc.

Il est toutefois possible de préciser la notion de performance par deux concepts à savoir :

- «l'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »,
- «l'efficacité est la capacité à obtenir ce résultat ».

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficiente et efficace.

C'est en effet l'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus qui nous renvoie à la problématique d'efficience. Celle-ci peut être exprimée par les notions de :

productivité: rapport entre une production et un volume de facteurs consommés;

profitabilité: rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés ;

rentabilité: rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'avenir.

Quant à l'efficacité, elle est due à l'articulation entre objectifs et résultats c'est-à-dire : la qualité de l'action dont l'effet permet d'atteindre les buts recherchés.

La notion de performance - remarquons le- embrasse à la fois l'efficacité et l'efficience sans que ces deux notions ne s'impliquent nécessairement.

La performance s'inscrit au sein du triptyque «objectif – moyen – résultats» caractérisant toute l'organisation.

Précisons cependant que dans la présente recherche, il s'agit essentiellement de la performance économique, et que, quelque soit notre intérêt, nous partons du principe que:

- la performance est une notion relative (née d'une comparaison),
- c'est une notion multiple (car il peut s'agir de plusieurs objectifs),
- c'est une notion subjective (en ce sens qu'elle dépend de l'acteur qui l'évalue).

L'applicabilité d'un concept dépend essentiellement de l'entité concernée par son adoption.

L'entreprise algérienne – en l'occurrence publique s'est toujours vue fixée essentiellement sur son rôle social à savoir la création d'emplois.

Aujourd'hui, elle s'apprête à devenir horizontale en optant pour le partenariat. Elle se classe toutefois sur un axe vertical en demeurant individualiste.

Ce sont là les principaux choix sur lesquels réfléchie soit une entreprise qui a longtemps traîné avec les séquelles d'une économie à retards cumulatifs qui a tout le temps été perturbée par des réformes sporadiques; soit alors une entreprise qui est née il n'y a pas longtemps et donc qui ignore son environnement et qui manque partiellement d'expérience.

Dans les deux cas, nous nous intéressons à une entité aujourd'hui en difficulté managériale, ayant une certaine volonté pour changer dans le but d'un certain niveau de performance et dont le contexte économique fait toutefois obstacle.

## **II2-Relevé des conclusions d'un diagnostic (exemple d'un diagnostic approfondi de la fonction commerciale):**

Au vu de ce que vise le diagnostic comme finalités, on procède généralement à la collecte des premières conclusions d'un diagnostic comme suit:

Tableau n°3 :

## Relevé des principaux résultats d'un diagnostic

Entreprise	Vision managériale	Démarche et organisation marketing	Bases d'évaluation retenues	Concepts adoptés du marketing management	Efficacité marketing
« A »	Traditionnelle	Absente	-niveau de la production et des stocks, -niveau des ventes, -valeur ajoutée, -résultat d'exploitation.	-rentabilité (vivement) -image (un peu) -vocation et différenciation (tentative d'adoption).	Nulle (04/30)
« B »	Traditionnelle	Absente	-niveau de la production, -niveau des ventes, -masse salariale.	-rentabilité	Nulle (03/30)
« C »	Moderne	Présente	-niveau de la production et des stocks, -distribution, -niveau du chiffre d'affaires, -valeur ajoutée et résultat d'exploitation.	-vocation (en totalité), -image de marque (en totalité), -rentabilité (en totalité), -planification (en partie).	Faible (10/30)
« D »	Moderne	Absente	-niveau de production, -distribution, -chiffre d'affaires, -indicateurs de rentabilité divers, -capacité d'autofinancement	-vocation, -image, -besoins du marché, -rentabilité, -planification.	Faible (10/30)
« E »	Moderne	Absente	-taux de couverture du marché, -niveau du chiffre d'affaires, -indicateurs de rentabilité tels que résultat d'exploitation.	-vocation (en totalité presque), -image, -besoins du marché, -rentabilité, -planification.	Faible (10/30)
« F »	Moderne	Présente	-niveau de production et de stocks, -niveau de chiffres d'affaires, -part de marché et part de marché relative, -valeur ajoutée et résultat d'exploitation.	-vocation, -image, -besoins du marché, -planification, -rentabilité, -marketing-mix, -positionnement, -différenciation (en partie).	Très bonne (24/30)
« G »	Traditionnelle	Absente	-niveau de production, -chiffre d'affaires, -valeur ajoutée, -résultat net	-vocation (en partie), -rentabilité (en partie)	Faible (08/30)
« H »	Partagée entre la traditionnelle et la moderne	Absente	-part de marché, -chiffre d'affaires, -résultats d'exploitation, -indicateurs de rentabilité	-besoins du marché (en partie), -positionnement (en partie), -image (en partie), -vocation (en partie), -rentabilité (en totalité)	Nulle (05/30)

Au travers des cas que nous avons consultés, il s'avère en fait que la vision managériale est le premier détail capable d'attirer toute l'attention afin de mieux comprendre le système entreprise.

Par ailleurs, d'autres critères de classification suivent l'optique managériale à savoir :

- la démarche marketing née de l'optique marketing et conditionnant amplement l'organisation marketing,
- les bases d'évaluation retenues par les dirigeants afin d'assurer le suivi et le contrôle de l'activité en entreprise, les principaux concepts adoptés par l'entreprise au cours de ses processus managériaux, ce qui l'engage à l'adoption des procédures managériales conséquentes, l'efficacité marketing en tant que finalité d'un processus marketing et en tant que résultat intermédiaire d'une évaluation de la performance managériale.

## **II. 3- Proposition de modèles explicatifs des résultats du diagnostic :**

Nous avons sélectionné trois techniques à cet effet à savoir:

### **\* L'analyse en composantes principales :**

Nous pouvons résumer le principe de la méthode comme suit:

**Méthodologie:** C'est une méthode de l'analyse statistique relative à une évaluation dans un tableau à double entrée : les individus en lignes dites Mi, et ce, selon P variables- attributs Aj représentées en colonnes.

Le tableau représentatif d'un tel croisement sert en effet à construire un ensemble de combinaisons linéaires des variables initiales; tout en résumant ces variables afin de minimiser la perte d'informations due à cette réduction..

Ces combinaisons linéaires sont dites « facteurs » ou composantes principales et constituent le résultat principal de la méthode.

La mission confiée à ces facteurs serait essentiellement, vu leur nombre restreint, de résumer à l'aide de graphiques d'une part importante de l'information disponible pour l'ensemble des individus. Cette part est appelée le pourcentage d'inertie expliqué par chaque facteur.

**L'interprétation:** l'analyse des composantes principales (ACP) obéit à un processus de calcul capable de fournir des résultats intéressants, à savoir :

La moyenne arithmétique et l'écart type de chaque variable,

Le taux d'inertie expliqué par chaque facteur ou composante principale,

Le tableau des corrélations des variables entre elles et des variables avec les facteurs.

**Les résultats:** l'analyse permet de mettre en évidence une segmentation fonctionnelle composée de quatre segments, à savoir :

le premier segment situé à gauche du graphique : retrace les individus les mieux positionnés en fonction de leur situation par rapport au deuxième facteur ;

le deuxième segment situé à droite du graphique : comporte les meilleurs individus par rapport aux variables des deux facteurs à la fois ;

le troisième segment situé à l'extrême droite du premier facteur : représente les meilleurs individus au sens du premier facteur ;

le quatrième segment situé à l'extrême gauche du deuxième facteur : sa corrélation est négative par rapport à toutes les variables.

#### \* **La régression linéaire multiple :**

L'objet de cette analyse est la recherche d'une relation entre une grandeur principale et le niveau d'un certain nombre de facteurs explicatifs de cette grandeur.

**L'objectif du modèle:** le modèle sert à mesurer le taux d'influence de k variables indépendantes entre elles sur une variable principale que nous voulons identifier.

**La description du modèle:** le modèle mathématique correspondant se formule comme suit:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \zeta$$

Où :

Y : La grandeur principale appelée variable dépendante.

$X_i$  : Les diverses variables explicatives appelées variables indépendantes.

$\zeta$  : Le terme d'erreur qui prend en compte l'effet des variables non observées mais exercent une influence sur la grandeur principale.

**Remarque :** s'il existe une seule variable explicative, on parle alors de modèle de régression linéaire simple sinon il s'agit d'un modèle de régression linéaire multiple dans laquelle plusieurs variables explicatives interviennent

**La nature des variables :** les variables en question représentent des concepts qui ne sont pas forcément mesurable. Pour cela, il est impératif de recourir à des échelles unidimensionnelles de mesure et d'attribuer des nombres aux différents niveaux des variables.

**L'identification des coefficients du modèle:** à partir des observations disponibles, nous déterminons les valeurs des paramètres  $\beta_i$  ( $i=1, \dots, k$ ). La meilleure estimation sera celle qui adapte au mieux le modèle aux observations. Nous utilisons alors la méthode des moindres carrés ordinaires, qui consiste à rechercher un plan qui passe à travers le nuage des points représentant les observations de sorte que la somme des carrés des écarts soit minimale.

Mathématiquement, les coefficients du modèle sont calculés par la formule suivante:

$$\beta = (\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k) = (X' X)^{-1} X' Y$$

Où:  $X$ : la matrice regroupant les observations des variables explicatives.

$X'$  : la matrice transposée de  $X$ .

La précision obtenue pour un modèle de régression peut se mesurer de deux points de vue:

La qualité de l'ajustement.

La précision des coefficients.

La qualité de l'ajustement se détermine à partir du calcul du coefficient de détermination qui se définit par :

$$R^2 = \text{variation}(\beta X) / \text{variation}(Y)$$

Si  $R^2 = 0$  alors la variation expliquée est nulle, et le modèle proposé n'apporte rien à l'explication de  $Y$ .

Si  $R^2 = 1$  alors le modèle est parfait (ce qui n'est jamais vrai vu la complexité du système entreprise).

Pratiquement, le coefficient de détermination  $R^2$  est compris entre 0 et 1: Si  $R^2 > 0.5$  alors le modèle est bien représenté par les variables explicatives choisies sinon il faut reformuler à nouveau les variables explicatives.

**L'interprétation des coefficients de régression:** les coefficients  $\beta_i$  ( $i=1, \dots, k$ ) traduisent le taux d'influence des variables  $X_i$  sur la variable principale  $Y$ . De plus, si  $\beta_i$  est positif alors les deux variables  $X_i$  et  $Y$  varient dans le même sens et s'il est négatif alors elles varient dans le sens opposé.

#### \* **La matrice stratégique :**

En essayant de procéder à des choix marketing, l'entreprise se voit obligée de s'appuyer sur certains éléments dits critères de choix émanant de divers manuels mais se présentant de façon assez ambiguë ne laissant ainsi pas de grandes chances à la facilité lors de la prise de décision. La complexité est là dès que le recours à des chiffres s'impose et que les éléments d'information nécessaires ne sont pas à la portée des décideurs.

A cet effet et après avoir opéré un diagnostic quelconque, la « matrice stratégique» est connue comme étant un outil scientifique très connu considéré comme étant un moyen d'aide à la décision.

Il s'agit de dégager les synergies ou les dénergies existantes entre, d'une part les éléments internes à l'entreprise à savoir les forces et faiblesses, d'autre part, les éléments externes à savoir les menaces et opportunités. Ceci suppose un recensement factuel des forces et faiblesses de manière très objective.

Il convient alors de lister les opportunités et menaces, forces et faiblesses afin de construire un tableau mettant en abscisses un nombre égal de forces et de faiblesses et en ordonnées les opportunités et menaces. Ces éléments se voient alors croisés un à un en respectant le raisonnement suivant:

Si la force considérée concours à saisir l'opportunité en regard, on placera le signe (+) dans la case de rencontre. Dans le cas contraire où elle est sans rapport, on mettra (0), et si, au contraire elle empêche de saisir l'opportunité, on inscrira le signe (-).

Si la force considérée annule la menace totalement, on indique le signe (+) dans la case correspondante, si elle ne l'annule que partiellement on indique le signe (0), si elle ne la combat pas le croisement sera (-).

- Si la faiblesse empêche de saisir l'opportunité, le signe est (-), sans rapport, le signe est (0).

Si la faiblesse fait disparaître la menace, le signe sera (+), si la faiblesse adoucit la menace le signe sera (0), si elle est sans rapport, la menace demeurant, le signe sera (-).

Enfin. les sommes obtenues en colonnes donnent le poids respectif de chaque force et de chaque faiblesse et servent à mettre en œuvre des plans d'actions à court terme, répondant aux questions suivantes :

comment me servir de mes forces les plus importantes pour saisir telles opportunités ou pour combattre telles menaces ?

comment résoudre telle faiblesse, pour accroître mes chances de réussite ou pallier des menaces immédiates ?

Les sommes obtenues en ligne représentent le poids moyen de l'ensemble des forces et faiblesses qui «balayent» chaque opportunité et chaque menace, et donnent les chances de réussite à moyen terme.

## **II.4- Applications:**

A travers la présente partie de la recherche, il nous revient de définir la performance de l'entreprise dans le but d'établir la relation management/ performance.

Par rapport aux cas d'entreprises que nous avons observés donc, nous avons éclaté la performance en :

efficacité marketing (évaluée par la grille n°1 et dont les résultats ont été annoncés dans le chapitre précédent),

- efficience managériale évaluée par la grille n°4 comportant cinq rubriques retenues comme critères d'évaluation à savoir :
  - \* le mode d'organisation et de gestion des ressources humaines,
  - \* le marketing- management,
  - \* la technologie,
  - \* la santé financière,
  - \* la cohérence du marketing management avec les orientations stratégiques.

une matrice stratégique viendra ensuite commenter les croisements possibles entre opportunités/menaces/forces/faiblesses afin de permettre d'évaluer les perspectives en matière d'évolution pour les dites entreprises.

#### **\* L'évaluation de l'efficacité marketing:**

Les résultats de ce premier critère de performance se font observés à travers cinq rubriques de gestion comme suit:

**Tableau n°4: Récapitulation des résultats essentiels de l'efficacité marketing :**

Evaluation entreprise	RUBRIQUES					Notes finales/30	Appréciation
	Philosophie de gestion/6	Mode d'organisation/6	Système d'information/6	Orientations stratégiques/6	Moyens opérationnels/6		
« A »	0	2	0	0	2	04	Nulle
« B »	1	1	0	0	1	03	Nulle
« C »	2	3	1	2	2	10	Faible
« D »	3	1	3	1	2	10	Faible
« E »	2	3	2	1	2	10	Faible
« F »	6	5	3	5	5	24	Très bonne
« G »	3	1	2	0	2	08	Faible
« H »	3	1	2	0	2	08	Faible

La modélisation de l'efficacité marketing peut se faire par un modèle de régression linéaire multiple comme suit:

Les cinq variables explicatives sont dénotées par PHIGE, MODOR, SYINF, ORSTR, MOYOP et représentent, respectivement, La philosophie de gestion, le mode d'organisation, le système d'information, les orientations stratégiques et moyens opérationnels.

La variable principale est l'efficacité Marketing, notée EFFMK.

Le modèle linéaire proposé:

$$EFFMK = \beta_0 + \beta_1(PHIGE) + \beta_2(MODOR) + \beta_3(SYINF) + \beta_4(ORSTR) + \beta_5(MOYOP) + \zeta$$

Les paramètres du modèle en question sont estimés à partir d'un échantillon représentatif (ensemble diversifié d'entreprises).

Après calcul, on obtient le modèle suivant:

$$EFFMK = 0.3 + 0.48(PHIGE) + 0.18(MODOR) + 0.11(SYINF) + 0.39(ORSTR) + 0.3(MOYOP)$$

Le coefficient de détermination :  $R^2 = 0.75$

A travers ce modèle, nous déduisons que la philosophie de gestion influence le plus sur l'efficacité managériale à avec un taux de 48%, suivie des orientations stratégiques et moyens opérationnels à avec un taux respectif de 0.39% et 0.37%.

Le mode d'organisation intervient de 18% sur l'efficacité marketing, et en dernier le système d'information, représenté par un taux faible de 11%.

#### \* L'évaluation de l'efficience managériale:

C'est en termes de forces et de faiblesses que nous récapitulons ces résultats comme suit:

**Tableau n°5 Récapitulation des résultats essentiels de l'efficience managériale :**

Entreprise	Forces	Faiblesses	Note	Appréciation de l'efficience	Observation
«A»	19	21	19/40	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aucun concept des « 7S »<sup>1</sup> n'est adopté.</li> <li>-trois concepts du « markware » sont partiellement adoptés.</li> <li>-la majorité des forces sont simultanément enregistrées en marketing- management et en santé financière.</li> </ul>
«B»	10.50	29.50	10.50/40	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>-aucun concept des « 7S » n'est adopté.</li> <li>- un seul concept du « markware » est adopté.</li> <li>-la majorité des forces sont enregistrées en santé financière.</li> </ul>
«C»	29	11	29/40	Bonne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-presque tous les éléments des « 7S » sont adoptés en partie.</li> <li>-quatre concepts du « markware » sont adoptés pour la moitié d'entre eux, en partie.</li> <li>-la majorité des forces sont enregistrées simultanément en : mode d'organisation et de gestion des ressources humaines, marketing – management, technologie, santé financière, enfin cohérence du « markware » avec les orientations stratégiques.</li> </ul>
« D »	30	10	30/40	Bonne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le seul concept des « 7S » adopté : le système (d'information).</li> <li>-cinq concepts du « markware » adoptés en partie pour certains d'entre eux.</li> <li>-la majorité des forces sont dues simultanément au mode d'organisation et de gestion des ressources humaines, au marketing – management, à la technologie, à la santé financière, à la cohérence du « markware » avec les orientations stratégiques.</li> </ul>
« E »	19	21	19/40	Moyenne	-concepts adoptés des « 7S » : aucun.

					<ul style="list-style-type: none"> <li>-concepts adoptés du « markware » : six dont presque tous en partie.</li> <li>-la majorité des forces sont dues simultanément au : mode d'organisation et de gestion des ressources humaines, santé financière, marketing – management, cohérence du « markware » avec les orientations stratégiques et enfin technologie.</li> </ul>
« F »	30	09.50	30.50/ 40	Très bonne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-concepts adoptés des « 7S » presque tous.</li> <li>-concepts adoptés du « markware » : tous.</li> <li>-la majorité des forces sont dues simultanément à la cohérence du «markware » avec les orientations stratégiques, au mode d'organisation et de gestion des ressources humaines, à la technologie , à la santé financière, au marketing – magement.</li> </ul>
« G »	14.50	25.50	14.50/ 40	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>-concepts adoptés des « 7S » : aucun</li> <li>-concepts adoptés du « markware » : deux (en partie)</li> <li>-la majorité des forces sont dues simultanément : au mode d'organisation et de gestion des ressources humaines, au marketing – management, à la santé financière, à la technologie et à la cohérence du « markware » avec les orientations stratégiques.</li> </ul>
« H »	18	22	18/40	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>-concepts adoptés des « 7S » aucun sinon 1 seul en partie.</li> <li>-concepts adoptés du « markware » : cinq dont la majorité en partie.</li> <li>- la majorité des forces sont dues simultanément à la santé financière, marketing – management, technologie, cohérence du « markware » avec les orientations stratégiques, mode d'organisation et de gestion des ressources humaines.</li> </ul>

La modélisation de la performance de l'entreprise par un modèle de régression linéaire multiple se fait comme suit:

Les variables explicatives du modèle sont EFFMK et EFFMN qui représentent respectivement l'efficacité Marketing et l'efficience managériale. La variable principale est la performance de l'entreprise notée PERFO.

Le modèle linéaire proposé:

$$PERFO = \beta_0 + \beta_1 (EFFMK) + \beta_2 (EFFMN) + \zeta$$

Les paramètres du modèle sont calculés partir d'un échantillon diversifié (un ensemble représentatif d'entreprise).

Le modèle de régression a été testé sur un ensemble d'entreprises et nous avons trouvé :

$$\text{PERFO} = 0.28 + 0.33 (\text{EFFMK}) + 0.52 (\text{EFFMN})$$

Les conclusions obtenues **corroborent la thèse que la plupart des entreprises développent l'outil management et négligent le marketing des entreprises**

## Chapitre 3

### Présentation des résultats d'un diagnostic :

Nous pouvons représenter les résultats liés à la performance d'une entreprise comme suit:

#### III.1- Résultats de la performance:

A la lumière de ce que nous avons déjà appris sur les huit cas modèles d'entreprises algériennes étudiées par nos soins nous retenons que la fiche d'évaluation n°5 regroupe tous les résultats du diagnostic et fait ressortir les forces et faiblesses de chaque entreprise par rapport aux rubriques suivantes : identification de l'entreprise (I), bilan de marque et bilan commercial (II), diagnostic stratégique (III), diagnostic organisationnel (IV) et diagnostic méthodologique (V).

Récapitulons les principaux résultats comme suit :

**Tableau n°6 Résultats essentiels de la performance des entreprises :**

Entreprise	Plus forte rubrique	Plus faible rubrique	Observations
« A »	(I)	(III), (V), (IV)	Les plus grandes forces sont dues à des atouts que possède l'entreprise.
« B »	(II)	(I), (IV), (III), (V)	Les plus grandes forces sont dues à son bilan commercial.
« C »	(I), (II)	(IV), (V), (III)	Les plus grandes forces sont dues aux atouts de l'entreprise et à son bilan de marque et commercial.
« D »	(II), (I)	(V), (III), (IV)	Les plus grandes forces sont dues au bilan commercial et aux atouts.
« E »	(I), (II)	(V), (III), (IV)	La plus grande force est due au bilan de marque et commercial, sa seule faiblesse est due au diagnostic méthodologique.
« F »	(II), (III), (I), (V)	(IV)	La plus grande force est due au bilan de marque et commercial, sa seule faiblesse est due au diagnostic méthodologique.
« G »	(I)	(II), (V), (III), (IV)	La seule force de l'entreprise est due à ses atouts.
« H »	(V)	(I), (II), (III), (IV)	La seule force est due au diagnostic méthodologique.

Nous utilisons les variables suivantes: le mode d'organisation et de gestion des ressources humaines (I); le marketing- management (II); la

technologie (III); la santé financière (IV); la cohérence du «marketing management (V).

Au regard des résultats des évaluations que nous avons réalisées auprès des modèles d'entreprises choisies par nos soins, il a été constaté ce qui suit :

L'idée que les processus managériaux sont divers en fonction des approches managériales adoptées, se voit confirmée par l'utilisation des techniques quantitatives.

En bref, nous pouvons dire que toutes les entreprises étudiées (à part l'entreprise «F») tirent leurs forces des atouts qu'elles possèdent souvent par rapport à leur à leur domaine d'activité, à la structure de leur marché et à leur position sur le marché.

En deuxième lieu, ces entreprises tirent leurs forces du bilan de marque et commercial et ce, principalement en raison des diverses évaluations du chiffre d'affaires et de la confrontation des objectifs marketing au vu des budgets engagés et des résultats réalisés, également en raison de la démarche de qualité totale engagée par l'entreprise.

Ceci par rapport aux entreprises non performantes de l'échantillon. Quant à l'entreprise performante (l'entreprise «F»), sa plus grande force est tirée carrément de son bilan de marque et commercial. Viennent ensuite ses résultats du diagnostic stratégique consistant principalement en sa démarche marketing et en l'identification des orientations stratégiques confrontées avec les objectifs à moyen terme, des atouts de l'entreprise et du diagnostic méthodologique consistant en l'efficience du plan marketing et l'identification des projets éventuels.

La seule faiblesse de cette entreprise est due à la rubrique (IV) soit le diagnostic organisationnel dû essentiellement au système de management.

### **III.2 - Synthèse des résultats du diagnostic:**

C'est à travers les résultats de la matrice stratégique que nous allons voir les tendances futures et donc les perspectives d'évolution de chacune des entreprises observées tout en confrontant forces/ menaces/ opportunités/ faiblesses au niveau de chacune d'elle.

Nous récapitulons ces résultats comme suit :

Entreprise	Eléments essentiels du diagnostic				Observations
	Forces	Menaces	Faiblesses	Opportunités	
« A »	Notoriété	-concurrence -avantages technologiques de la concurrence	-l'efficience managériale -système d'information	-structure du marché -domaine d'activité	Seule la notoriété (en tant qu'atout) peut aider à affronter les menaces. Les opportunités sont balayées par les faiblesses.
« B »	Expérience	-structure du marché -technologie concurrente	-l'efficacité marketing -l'efficience managériale -technologie	-domaine d'activité -nature des produits	Les opportunités se trouvent balayées par les faiblesses. L'expérience en tant qu'atout ne peut affronter toutes les menaces.
« C »	-technologie « markware » -efficience managériale	-inconvénients du partenariat	-système d'information -recherche et innovation	-structure du marché -domaine d'activité Nature des produits	Il s'agit d'une situation neutre : l'entreprise doit rechercher des opportunités et créer des forces.
« D »	-notoriété -technologie -système de contrôle	-gestion administrée	-efficacité marketing -efficience managériale -recherche et innovation	-structure du marché -domaine d'activité Nature des produits	Les forces de l'entreprise arrivent à neutraliser toutes les menaces. Les opportunités peuvent être saisies.
« E »	-expérience -extension de la gamme	-technologie de la concurrence -concurrence étrangère	-l'optique -le « markware » -la recherche et innovation	-structure du marché -nature du produit -domaine d'activité	Les opportunités sont anéanties par les faiblesses. Les forces ne suffisent pas pour contrecarrer les menaces.
« F »	-expérience -recherche et innovation -technologie	-structure du marché -concurrence	-système de contrôle	-domaine d'activité -nature du produit	Situation positive : maîtrisée par l'entreprise.
« G »	-expérience -qualité	-technologie de la concurrence	-organisation -technologie -efficience -recherche et innovation	-domaine d'activité -nature du produit -structure du marché	Les forces sont capables d'affronter les menaces. Les opportunités par contre se voient balayées par les faiblesses.
« H »	-expérience -dimension de la gamme	-concurrence indirecte -enjeu concurrentiel -structure du marché	« markware » -efficacité marketing -système de contrôle	-domaine d'activité -nature du produit	La faiblesse essentielle étant le « markware » dévalorise les opportunités

Il ressort de cette analyse que l'avantage concurrentiel fait défaut chez presque toutes les entreprises éléments de notre échantillon : l'atout ne suffit pas pour affronter les menaces.

Les opportunités sont souvent balayées par des faiblesses assez importantes étant dans la plupart des cas représentées par : l'inefficacité marketing, l'inefficience managériale, l'absence d'un système (de contrôle surtout), l'absence de recherche et d'innovation avec une technologie dépassée.

## Chapitre IV

### Implications diverses de la performance en entreprise:

On ne peut ne serait-ce deviner les implications du marketing management sur la qualité du management de l'entreprise si on ne consultait pas d'abord les perspectives d'évolution et les tendances de celui-ci par rapport à la situation actuelle.

#### IV.2- Implications théoriques :

Hormis le marketing management traduit par le « markware », on peut parler d'un tas de concepts entraînés par le processus managérial et censés constamment se croiser entre eux d'une part, et avec le « markware » d'autre part. il s'agit en effet des « 7S » de Mc Kinsey dits « 7S » de l'excellence et des facteurs clés de succès.

##### \* Les « 7S » de l'excellence :

C'est un modèle reposant sur sept variables interdépendants et dont l'harmonisation sert à assurer le succès de l'entreprise.

Le présent modèle a enregistré un grand succès quant à son utilisation par Tou J-Peters et Robert H. Waterman (en 1982) l'ayant appliqué sur soixante deux entreprises américaines. L'objectif était de découvrir les points communs pouvant expliquer leur succès, ou, ce qu'ils ont appelé «les conditions de l'excellence ».

Si l'on se mettait à décomposer chacun des « 7S », on retiendrait que pour:

- stratégie, on incorpore : objectifs, plan d'action, mode d'utilisation optimale des ressources dans un environnement donné, etc.,

- structure, on incorpore: l'organisation, les nombreux niveaux hiérarchiques, etc.,

- personnel, on incorpore en staff les spécialités, les métiers des hommes, etc.,

- style, on incorpore : le culturel, les techniques et comportements des termes de management, style de direction, etc.,

- compétences, on incorpore en skills les savoir – faire distinctifs par rapport à ceux des concurrents, nagement, de planification, de contrôle et d'évaluation ainsi que d'information.

L'essentiel pour le chercheur dans l'adopti

- valeurs communes ou shared values, on incorpore : les principes, les concepts moraux, philosophiques et même spirituels que partagent les membres de l'entreprise.

- système, on incorpore les systèmes de maon de ce modèle c'est de ne négliger aucun élément et de n'en privilégier aucun.

Cette méthode ne peut être utilisée qu'après que l'entreprise ait fait ses choix stratégiques, et ce, afin qu'elle puisse permettre de valider les dits choix ainsi que leurs conséquences et ce, en vérifiant leur adéquation avec l'entreprise.

\*Concepts liés au management moderne et facteurs clés de succès :

Il s'agit pour nous de considérer tous les facteurs jouant dans le processus managérial devant être intégrés au «markware» afin d'assurer la performance de l'entreprise. Nous distinguons essentiellement entre les notions relatives à la nouvelle vision du processus managérial (s'éclatant en optique marketing et en optique managériale) de même que des concepts carrément liés à l'évaluation.

\*Une autre vision du processus managérial:

Cette orientation se fait dans un sens marketing, ou mieux encore, dans un sens plus global dit managérial.

Elle se traduirait de ce fait en :

l'optique marketing: celle-ci propose de partir de la demande pour élaborer l'offre.

Une telle optique nécessite un choix de son marché (ce qui revient à segmenter et à cibler), une orientation centrée sur le client (beaucoup plus centrée sur ses besoins et désirs) ainsi qu'un marketing coordonné (dont les variables du mix sont soigneusement harmonisés).

Le profit quant à lui ne doit être que la résultante de la satisfaction du client.

L'objectif à travers l'adoption d'une telle optique consiste à obtenir une part croissante de la demande du marché tout en développant la fidélité des clients à long terme.

L'optique marketing induit inévitablement un certain nombre de notions élémentaires à savoir :

\* la notion d'objectifs liée à la notion de planification et de stratégie ainsi qu'à la notion d'orientation d'entreprises entraînant également la finalité et la performance,

\* la notion de veille représentée par; la veille environnementale, la veille stratégique (dite également veille marketing) et la veille technologique,

\* la notion de consumérisme visant à accroître les droits et pouvoirs des consommateurs et des acheteurs,

\* la notion de part de marché, étant un indicateur d'efficacité commerciale au sein d'une entreprise et exprimant la position de celle-ci sur son marché. C'est aussi un indicateur de position concurrentielle constituant une base essentielle de

- système, on incorpore les systèmes de maon de ce modèle c'est de ne négliger aucun élément et de n'en privilégier aucun.

Cette méthode ne peut être utilisée qu'après que l'entreprise ait fait ses choix stratégiques, et ce, afin qu'elle puisse permettre de valider les dits choix ainsi que leurs conséquences et ce, en vérifiant leur adéquation avec l'entreprise.

\*Concepts liés au management moderne et facteurs clés de succès :

Il s'agit pour nous de considérer tous les facteurs jouant dans le processus managérial devant être intégrés au «markware» afin d'assurer la performance de l'entreprise. Nous distinguons essentiellement entre les notions relatives à la nouvelle vision du processus managérial (s'éclatant en optique marketing et en optique managériale) de même que des concepts carrément liés à l'évaluation.

\*Une autre vision du processus managérial :

Cette orientation se fait dans un sens marketing, ou mieux encore, dans un sens plus global dit managérial.

Elle se traduirait de ce fait en :

- l'optique marketing : celle-ci propose de partir de la demande pour élaborer l'offre.

Une telle optique nécessite un choix de son marché (ce qui revient à segmenter et à cibler), une orientation centrée sur le client (beaucoup plus centrée sur ses besoins et désirs) ainsi qu'un marketing coordonné (dont les variables du mix sont soigneusement harmonisés).

Le profit quant à lui ne doit être que la résultante de la satisfaction du client.

L'objectif à travers l'adoption d'une telle optique consiste à obtenir une part croissante de la demande du marché tout en développant la fidélité des clients à long terme.

L'optique marketing induit inévitablement un certain nombre de notions élémentaires à savoir :

\* la notion d'objectifs liée à la notion de planification et de stratégie ainsi qu'à la notion d'orientation d'entreprises entraînant également la finalité et la performance,

\* la notion de veille représentée par ; la veille environnementale, la veille stratégique (dite également veille marketing) et la veille technologique,

\* la notion de consumérisme visant à accroître les droits et pouvoirs des consommateurs et des acheteurs,

\* la notion de part de marché, étant un indicateur d'efficacité commerciale au sein d'une entreprise et exprimant la position de celle-ci sur son marché. C'est aussi un indicateur de position concurrentielle constituant une base essentielle

l'analyse du portefeuille d'activités et contribue par la même à la détermination de la rentabilité de l'entreprise.

\* la notion de valeur, de satisfaction et de fidélisation, conduisant à la création de valeur exprimée par l'adéquation du produit aux attentes du consommateur d'une part, et le coût financier nécessaire à sa création d'autre part.

La satisfaction quant à elle est exprimée par «le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues».

Fidéliser sa clientèle revient à l'attirer et à la conserver, il s'agit d'une démarche correspondant à la gestion de relation dite Customer Relation-Ship management (CRM). La clé de fidélité réside dans la valeur délivrée au client.

l'optique managériale : C'est l'image future du management orientée par le contexte socio – économique et commercial.

La nouvelle vision managériale est basée sur la performance et implique plusieurs changements au sein de l'entreprise à commencer par la culture laquelle devrait être propice à l'adoption des orientations qu'on souhaite prendre.

Un autre changement urgent devrait être opéré et concerne l'identité de l'entreprise car en fait, identifier une entreprise revient à la rendre différente des autres pour assurer sa continuité et la rendre originale. Parmi les notions dues à la vision managériale et sur lesquelles nous insistons le plus, nous citons :

#### **- Le leadership:**

L'objectif du «leadership» est :

\* d'accroître les chances de gagner sur le marché, c'est ce qu'on appelle faire la différence en terme d'organisation ;

\* construire en développant une entreprise de stratégie étant en mesure de supporter et de mettre en œuvre une stratégie, c'est ce qu'on appelle faire la différence en terme d'organisation ;

Le «leadership» représente donc la contribution des dirigeants à la valeur ajoutée.

John-P.KOTTER(13) voit cependant que la plupart des entreprises manquent de culture d'adaptabilité et c'est seulement à l'aide du leadership que l'on acquiert l'audace, la vision et l'énergie nécessaires pour entreprendre d'importants et de difficiles changements.

la notion de compétitivité : l'appréciation de l'activité stratégique est fonction de la contribution de celle-ci à la création d'attraits (dits attraits de l'activité ou du produit) ainsi qu'à l'offre d'atouts dits atouts de l'entreprise.

La compétitivité quant à elle, grâce à l'avantage concurrentiel peut être assurée soit par l'avantage «technologie» (atout indispensable mais facilement imitable et sur lequel on ne compte pas seulement), soit par l'avantage «service» (élément de différenciation très important mais dont la notoriété réduit la durabilité), soit par «l'âme de l'entreprise», et on insinue par là, les caractères non imitables de l'entreprise tels que: son nom, sa marque et les autres éléments immatériels.

L'avantage concurrentiel quant à lui peut être tiré par une entreprise d'une multitude de sources à savoir: la supériorité en matière de qualité, de vitesse, de sécurité, de service, de design et de faisabilité sans oublier des coûts plus faibles, des prix plus bas, etc.

- la notion de chaîne de valeur (ou de système de valeurs) :

La chaîne de valeur est définie comme «une filière intégrée des métiers nécessaires à la bonne marche d'une entreprise, elle se décompose en activités principales et en activités de soutien». Les premières étant la raison d'être de l'ensemble de l'entreprise et découlent des opérations de production et de vente des produits et services, elle inclue : la logistique interne, la production, la logistique externe, la vente et les services. Quant aux activités de soutien, elles contribuent aux activités principales et consistent en : l'infrastructure, la gestion des hommes, le développement technologique et en les approvisionnements.

Quant au système de valeurs, il représente l'emboîtement des chaînes de valeurs.

Il élargit l'idée de la concurrence car, ce ne sont pas uniquement les entreprises rivales qui chercheraient à profiter de la situation, plutôt, c'est l'ensemble des acteurs du système de valeur contribuant à la création de valeur et qui ne manquent pas de chercher à s'approprier des revenus les uns des autres.

La chaîne de valeur est également un concept de performance dont la maîtrise assure la compétitivité.

la notion de décision et de processus décisionnel :

Mintzberg voit la décision comme un processus qui consiste à être, en permanence, placée devant des choix.

De là, on repère trois points essentiels caractérisant la décision:

- \* la perception d'un problème et la nécessité de le résoudre,
- \* l'utilisation d'informations pertinentes pour mieux comprendre le problème, ses dimensions, les alternatives possibles,
- \* des critères de sélection pour aboutir à un choix.

Quant au processus décisionnel, il consiste à un cheminement dont les étapes sont toutes aussi importantes que le choix final.

Par ailleurs, chaque entreprise devrait avoir son propre système de prise de décision et ce, en fonction du type et du niveau de la décision.

la notion d'innovation et de technologie :

En guerre économique, l'arme la plus importante est l'innovation car, c'est par celle que l'on conquiert des positions stratégiques sur le marché mondial.

Selon Porter, c'est l'innovation (en sens large) qui explique l'obtention d'un avantage compétitif pour une firme.

La recherche et développement est l'auteur de la liaison étroite entre la technologie et l'innovation, elle peut résulter d'une motivation scientifique et / ou commerciale.

Innover revient à développer la performance économique en permettant à l'entreprise de conserver sa clientèle, de continuer à travailler sur l'amélioration de la marge et de créer un différentiel de qualité ou de service dans son système d'offre.

Si l'innovation est souvent dûe aux changements technologiques et si elle est forcément fonction des potentialités technologiques, la technologie quant à elle, a pour rôle de promouvoir l'innovation. La technologie joue également un rôle de contribution à la croissance économique du fait qu'elle participe à la stimulation de la demande (par le biais de l'innovation) et qu'elle provoque un réhaussement de la productivité (grâce à une meilleure utilisation des ressources).

\* Les huit concepts du «markware» :

Nous avons déjà énoncé ces huit concepts, brièvement évoqués par Yves LE GOLVAN dans dictionnaire marketing, il nous revient à présent de définir chacun de ces éléments dans ce qui suit :

- la vocation : décrite comme un élément stratégique du « markware », celle-ci se confond souvent avec la mission et se définit concrètement par la nature des besoins satisfaits par les biens ou les services vendus.

A l'inverse du métier qui se localise sur le produit (offre), la mission se détermine en se plaçant du point de vue de l'acheteur (demande).

C'est donc l'une des premières forces de l'entreprise que d'affirmer sa vocation, c'est-à-dire : le pourquoi de son existence, ce sont aussi les axes sur lesquels doit travailler le marketing et ce, car ce dernier est « à la croisée des désirs et besoins du consommateur et de la volonté de l'entreprise ».

la planification : Elle est issue de la démarche stratégique consistant en l'examen des relations entre la dynamique de l'environnement de l'entreprise et celle de ses diverses activités.

La planification stratégique quant à elle est considérée comme « le processus qui permet à l'entreprise d'établir et de maintenir un lien étroit entre, d'une part, ses ressources et ses objectifs, et d'autre part, les possibilités offertes sur le marché. Il s'agit plus particulièrement de définir et de gérer les activités sur lesquelles la firme a choisi de s'investir ».

l'image de marque : c'est « une représentation visuelle, d'une innovation ou d'un sentiment qu'un individu ressent à l'égard d'une marque, d'un pays ou encore de lui-même » .

On distingue alors : l'image réelle, l'image perçue, l'image voulue et l'image possible.

L'image dépend de plusieurs critères à savoir : financiers, technologiques, des produits, etc.

De là, on déduit que la marque est un instrument très influant de la performance et de la productivité.

La mise en œuvre d'une politique d'image permet à une entreprise de mener la lutte concurrentielle à travers des conditions de combat basées tant sur des critères objectifs tels que la qualité, les performances, les prix, le circuit de distribution, etc. que sur la personnalité qu'elle-même a su se donner ou qu'elle s'est laissée imposer.

le positionnement : « Le positionnement ne désigne pas ce que vous faites à un produit, mais ce que vous faites à l'esprit du client potentiel ».

Le principe de positionnement consiste à trouver un emplacement vide, un créneau vacant correspondant aux attentes des consommateurs et qui ne soit pas menacé, dans l'immédiat, par les rivaux, etc.

L'objectif essentiel du positionnement est de différencier le produit ou le service par rapport aux concurrents, pour cela, on dit qu'il fait partie à la fois de la stratégie de l'entreprise et de la mise en œuvre d'un plan d'action marketing.

Trois types de positionnement peuvent être définis :

- le positionnement de l'entreprise ;
- le positionnement de marque ;
- le positionnement du produit.

La carte perceptuelle (ou «mapping») quant à elle est un système d'axes permettant d'y repérer la position respective des marques selon leur ressemblance.

Notons bien qu'on distingue entre deux positionnements : celui fondé sur le bénéfice pour le client et celui fondé sur une comparaison vis-à-vis de la concurrence.

Retenons qu'un bon positionnement prend en compte les deux.

- la différenciation : On peut parler de différenciation réelle renvoyant à des différences intrinsèques, et de différenciation artificielle renvoyant à des différences construites par la marque et sa communication (tel est le cas de la différenciation imposée par le positionnement).

Kotler et Dubois proposent de définir la différenciation comme suit « on appelle différenciation la mise en évidence des spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrentes». Ils la classe selon les types suivants : par le produit ou par le service, par le personnel, par le point de vente, par l'image.

les besoins du marché : Dans une optique, on se fie souvent à l'adoption des stratégies «marché- produit» où l'on commence par décrire le «type du produit» lequel sera lié aux «besoins fonctionnels» qu'il est censé satisfaire.

La condition essentielle est que le «type de produit» et les «besoins fonctionnels» doivent être définis ensemble et ce, du fait qu'un produit physique unique peut satisfaire différents besoins fonctionnels, ce qui permettrait d'identifier à la fois plus d'un seul «marché – produit».

- le marketing – mix: C'est la combinaison des quatre points consistant en : le produit, le prix, la promotion et la place.

C'est donc un ensemble de moyens dont dispose l'organisation pour concevoir l'offre qu'elle est censée présenter sur le marché (consistant en un dosage de ces moyens).

Un marketing – mix optimal est une «combinaison particulière au niveau des variables du mix, dont on estime qu'elle procurera le résultat net le plus élevé».

Une fois avoir formulé un marketing – mix jugé satisfaisant, on passe à son évaluation afin de découvrir dans quelle mesure le mix choisi permettra –t-il l’atteinte des objectifs généraux dûs à la stratégie marketing dans son ensemble.

le rentabilité : Elle «exprime une certaine capacité à générer des bénéfices et à se développer»<sup>6</sup>, ce qui revient à dire que celle-ci s’alimente autant des résultats financiers que de progrès de développement.

La rentabilité peut être économique, financière, aléatoire ou absolue et relative. C'est un concept qui reste encore vague mais jusque là, qui pourrait donner une idée sur la performance d'une activité au sein d'une organisation.

#### **IV.1- Tendances futures:**

A travers l’expérience que nous venons de faire sur le terrain nous avons remarqué l’absence totale de la notion d’avantage concurrentiel chez ces entreprises ; l’atout ne pouvant combler les failles dues à la gestion du management, il serait indispensable de constituer au moins un avantage concurrentiel afin de se démarquer d’une part, de conquérir le marché d’autre part et à défaut, de conserver sa part de marché.

Par ailleurs, les concepts du marketing management -même si adoptés- ne le sont qu’en partie par les entreprises non performantes et la seule notion à chaque fois retenue s’avère : la rentabilité.

Toutefois soulignons que celle-ci est non seulement assimilée à tord sinon partiellement par la plupart des responsables que nous avons entretenus (rentabilité à court terme due aux ventes), mais aussi, elle ne serait que la conséquence évidente de l’adoption des autres éléments du marketing management actuellement fortement négligés.

Il serait temps d’adopter correctement le marketing management et de réviser sa vision de la notion de rentabilité.

De même, les concepts adoptés des «7S» ne sont jamais entiers, souvent le savoir-faire fait défaut.

Ceci démontre à quel point les présentes entreprises ne se soucient pas de la performance et du «good-will». Ceci se justifie par l’absence du sens de compétitivité car les dites entreprises ne semblent pas encore réellement «plongées» dans l’économie de marché.

Des tentatives de redressement de l’organisation se sont bien faites remarquées au sein de tout l’échantillon (presque) sauf que la vision managériale ne correspond pas effectivement à l’optique moderne, ce qui fait que l’efficience managériale n’en profite pas réellement. Pour ce faire,

l'organisation interne ne pourrait être fructifiée si elle ne va pas dans le sens de la vision managériale voulue.

De même, tant que la structure et la démarche marketing font défaut, on ne peut parler d'optique nouvelle en matière de marketing, l'inefficacité marketing en serait la preuve.

Par ailleurs, nous avons remarqué qu'un élément important manquait à toutes les entreprises et même à la plus performante d'entre elles : il s'agit du système de management en général, et de contrôle en particulier, il s'agit souvent également du système d'information surtout que la notion de veille est complètement mise de côté pendant tout le processus managérial.

La performance de l'entreprise s'avère liée à un certain nombre de facteurs constituant les implications essentielles d'un bon marketing – management.

Les critères d'évaluation retenus ne semblent pas suffisants, ce qui déduit considérablement la signification de la performance chez les entreprises.

Un autre élément se fait remarquer lors de l'analyse, il s'agit de la technologie. Celle-ci est à chaque fois dépassée par celle carrément importée par la concurrence étrangère.

La technologie –remarquons le- aurait pu faciliter la constitution de plusieurs avantages concurrentiels, surtout si elle se faisait accompagner par la recherche et innovation. En voilà un autre concept absent à chaque fois (presque) et qui sans aucun doute est dû à l'absence de l'esprit évalué : élément important des « 7S » et de la démarche marketing.

## **CONCLUSION:**

Il s'avère que le marketing management est plus efficace en étant croisé avec les sept concepts de l'excellence et avec les facteurs clés du succès managérial.

Le déroulement de ce processus impose certaines interactions afin de donner lieu à l'efficacité et à l'efficience toutes deux signes de performance.

Le «markware» à lui seul ne suffit pas pour idéaliser le management de l'entreprise.

Pour l'entreprise algérienne en particulier, il est important de commencer par réviser sa vision (aussi bien managériale que marketing) tout en introduisant au sein de son management (ne serait – ce progressivement) l'ensemble des implications théoriques du marketing management (à commencer par le «markware» lui – même) à savoir : les «7S» de l'excellence, les concepts managériaux et les facteurs clés de succès. Par ailleurs, il serait indispensable de se créer un système de management complètement «retapé» et doté des concepts liés à l'évaluation tels que les orientations, l'économie et la performance.

Les techniques les plus utilisées en vue de l'appréciation de la performance en entreprise sont tellement nombreuses que nous nous sommes limités à la seule utilisation de la régression linéaire et de l'analyse en composantes principales; ces deux techniques nous ont montré que les résultats de l'évaluation d'une performance sont quantifiables autant que la base de données le permet. La matrice stratégique quant à elle est très significative par rapport aux simples constats du diagnostic lesquels ne pourraient avoir de sens sans leur réelle exploitation par la dite analyse stratégique. Le chercheur, en fonction de ses données et de ses ambitions a le choix entre plusieurs techniques quantitatives de type statistique, mathématique et économétrique.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **Dictionnaires:**

- T.Albertini, J.P.Helfer et J.Orsani «dictionnaire marketing», Vuibert, 2001.

Encyclopédie de gestion et du management.

Yves LE GOLVAN « dictionnaire marketing ». Banque assurance, Dunod, Paris, 1988.

### **Ouvrages:**

P.Kotler et B.Dubois «marketing management », 11éme édition, Pearson Education, paris, 2003.

- P.Kotler «Les clés du marketing», village mondial, paris 2003.
- B.Doriath et C. Coujet «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», Dunod, 2002.

C.Kennedy «Toutes les théories du management». Les idées essentielles des auteurs –Maxima- 2éme édition 2002.

- C.Paris «40 fiches marketing ». Le génie des glaciers, 2001.
- H.Azoulay, E.Kriger et Gay Poullain « De l'entreprise traditionnelle à la start-up – les nouveaux modèles de développement », édition organisation, paris 2001.
- L.Broyer, N.Equilibey «organisation théories et applications», édition organisation, 2000.
- J.L Charron et S.Sérapi «organisation et gestion de l'entreprise - manuel et applications»- Dunod, 2éme édition paris, 2001.
- M.Raineli «les stratégies des entreprises face à la mondialisation » édition management EMS, 1999.
- A.Lamiri «crise de l'économie algérienne, mécanismes, causes et perspectives de redressements», Presse d'Alger, 1999.
- E Vernette «L'essentiel du marketing : marketing fondamental «édition d'organisation , 1998.
- J.P Bernard, A.Bouchez et S.Pihier «Précis de marketing», édition Nathan, 1996.
- P.Kotler et B.Dubois «Marketing – management», 8éme édition, Publ-Union, 1994.
- Christian Michon «le diagnostic commercial de l'entreprise, guide méthodologique du DRH», édition liaisons, 1994.
- A.Lamiri «Gérer l'entreprise en économie de marché », édition Prestcom, 1993.