



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A.MIRA-BEJAIA  
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales  
Département de sciences de gestion

# MÉMOIRE

Présenté par

**MAZIZ Salah**

En vue d'obtention du diplôme de magister  
En sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**ANALYSE DES PRATIQUES DU MARKETING DANS LES  
ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE DU LAIT ET DÉRIVÉS DE LA  
WILAYA DE BEJAIA**

Soutenu le : .....

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Mr KHERBACHI Hamid	Professeur	Université de Bejaia	Président
Mr BOUKRIF Moussa	Maître de conférences A	Université de Bejaia	Examineur
Mme ARABI Khelloudja	Maître de conférences A	Université de Bejaia	Rapporteur

Année Universitaire : 2013/2014

*À ma famille*

## *Remerciements*

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Madame Arabi Khelloudja, pour ses précieuses orientations et son soutien. Je tiens aussi à lui exprimer ma grande reconnaissance pour la confiance qu'elle m'a témoignée et dont j'espère avoir été digne.

Les entrevues réalisées dans notre enquête de terrain n'auraient pu avoir lieu sans le concours de nombreuses personnes, au sein des entreprises étudiées : Farid Bouazouni et Mohamed Djamma (DDA), Karim Haroune (Laiterie Soummam), Rafik Talbi (Tchin-lait Candia) et Karim Sahnoune (Kalylait). Qu'ils trouvent ici mes sincères remerciements.

Enfin, je remercie tous ceux que j'ai interrogé, et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de cette recherche.

# Sommaire

---

<b>Introduction générale et problématique</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU MARKETING</b>	
Introduction .....	7
<b>Section 1</b> : Qu'est-ce que le marketing ?.....	7
<b>Section 2</b> : Pratiques marketing et orientation marché dans les entreprises.....	22
<b>Section 3</b> : La fonction marketing et sa position hiérarchique dans l'entreprise.....	33
<b>Section 4</b> : La démarche marketing et son impact sur la performance de l'entreprise.....	47
Conclusion.....	53
<b>CHAPITRE II : LA DEMARCHE MARKETING</b>	
Introduction .....	54
<b>Section 1</b> : Le marketing informationnel.....	54
<b>Section 2</b> : Le marketing stratégique .....	67
<b>Section 3</b> : Les actions marketing.....	80
<b>Section 4</b> : Le contrôle marketing.....	97
Conclusion.....	99
<b>CHAPITRE III : CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'ENQUETE</b>	
Introduction .....	100
<b>Section 1</b> : Le marketing en Algérie .....	100
<b>Section 2</b> : Méthodologie et cadre de la recherche.....	110
<b>Section 3</b> : Aperçu sur les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.....	128
Conclusion.....	136
<b>CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE</b>	
Introduction .....	137
<b>Section 1</b> : Analyse des facteurs de contingence de l'orientation marketing.....	137
<b>Section 2</b> : état des lieux des pratiques marketing dans les entreprises de laitière de Bejaia.....	143
<b>Section 3</b> : Analyse relationnelle .....	172
Conclusion.....	186
<b>Conclusion générale</b> .....	187
<b>Bibliographie</b> .....	193
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux et des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	

---

*Introduction générale et  
problématique*

---

## Introduction et Problématique

Le contexte économique actuel est marqué par la globalisation des activités des entreprises, l'évolution des technologies aboutissant à la redéfinition des frontières de l'industrie, la privatisation des entreprises publiques et l'émergence d'une nouvelle génération de consommateur de plus en plus exigeantes et mieux informées. Ces perpétuels changements contraignent les entreprises à repenser leur mode d'organisation et leur management pour une meilleure adaptation à ce type d'environnement. Ainsi, les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui savent détecter les attentes des clients dans le cadre d'une orientation-client<sup>1</sup> afin de leur apporter la plus grande valeur incluse dans des produits ou des services.

Par conséquent, la capacité de survie des organisations dépend de leurs aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter. Elles devraient, de ce fait, impérativement se mettre à l'écoute prospective de l'environnement dans lequel elles opèrent. *Martel et Oral (1995)*<sup>2</sup> précisent à ce sujet que « *pour retrouver la voie de la compétitivité, il ne suffit pas de réduire les coûts, ni de restructurer, il faut apprendre à s'adapter, apprendre à répondre plus vite aux besoins du marché et apprendre à utiliser ses ressources de façon optimale* ».

Un des outils les plus appréciés, en management, pour organiser cette relation entre entreprises et environnement en général et clients en particulier est le marketing, en constituant une interface informationnelle, stratégique et opérationnelle entre l'entreprise et ses environnements.

En effet, ces évolutions de l'environnement donnent l'occasion au marketing d'occuper une position clé parmi les fonctions de ses entreprises. Le marketing n'est plus, comme disait *Theodore Levitt (1960)*<sup>3</sup>, premier théoricien qui a souligné l'importance du marketing, en 1960, le parent pauvre du management.

Les praticiens pensent parfois que le marketing est " l'art de vendre des produits ", mais beaucoup d'entre eux sont étonnés quand ils entendent que la vente n'est pas la partie de marketing la plus importante et que la vente est seulement le bout de l'iceberg du marketing. En effet, le marketing n'est réductible ni à la vente, ni à aucun de ses outils. Il s'efforce donc de la séparer du marketing en puisant dans une phrase de *P. Drucker (1973)* : « On peut admettre qu'une certaine forme de vente sera toujours nécessaire. Mais le but du marketing est de rendre la vente superflue. Le but du marketing est de connaître et de comprendre aussi bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui-même. Idéalement, la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Une orientation client exige à l'entreprise de subordonner la réalisation des profits à la satisfaction du client, de soumettre toute sa gestion à l'observation du marché, donc d'engager tous les autres services de l'organisation vers ce but commun.

<sup>2</sup> Martel A., et Oral M., Les défis de la compétitivité : visions et stratégies, Edition Publi-Relais 1995, P6.

<sup>3</sup> Levitt T., Marketing Myopia, Harvard Business Review. Juillet - août 1960. P 5.

<sup>4</sup> Drucker P., (1973) cité par Lambin J.J., et Moerloose C., marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7<sup>e</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2008, p 23.

Les propos de *Lendrevie J., et Lindon D., (2003)* illustrent bien cette situation : « la fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec pour obligation accessoire d'écouler sa production, mais de vendre pour continuer à produire »<sup>5</sup>. Toutefois, dans cette phase, la gestion commerciale reste encore conçue comme une activité dominée par la gestion des ventes.

En effet, praticiens et théoriciens se trouvent souvent dans une perplexité lors de la définition du marketing à cause de l'évolution de la réflexion sur ce qu'il est convenu d'appeler les marketing sectoriels (le marketing B-to-B, le marketing des services, le marketing politique, etc.) ainsi que les critiques et *lazzis* adressés à cette discipline.

La grande diversité des définitions du concept marketing est due essentiellement au fait qu'il recouvre trois dimensions à savoir : un état d'esprit, une philosophie ou une démarche méthodique. Un état d'esprit qui se définit par la connaissance et la satisfaction du consommateur comme étant les préoccupations majeures du marketing ; une philosophie de l'entreprise d'où on privilégie la satisfaction des besoins des agents du marché ; les principales phases d'une démarche linéaire sont esquissées, avec en amont l'étude du marché, le suivi de l'élaboration d'une offre adaptée. Et en aval, un ensemble de techniques qui se développent sur la base de ces prémisses, le plus connu étant le *marchéage* ou *marketing-mix*.

De ce fait, le marketing propose une démarche et une orientation logique du développement, d'assurance et/ou de renforcement de la position de l'entreprise, fondée sur la satisfaction de sa clientèle. L'orientation client se justifie donc pour l'organisation comme un avantage concurrentiel puisque l'offre proposée au marché cible est de valeur supérieure et constamment renouvelée, c'est-à-dire un produit à valeur supérieur.

Une démarche marketing projetée à l'extérieur de l'entreprise doit émaner d'une organisation interne efficace de cette fonction. Autrement dit, la cohérence des relations que le marketing produit à travers la sphère de l'échange marchand doit s'inscrire à l'intérieur d'un système organisé qui s'adapte en continu à l'environnement interne et externe. C'est en fait la structure, dans laquelle les gens du marketing gravitent, qui sert « à mobiliser des ressources de manière à ce que le système concurrentiel soit modifié à l'avantage de l'entreprise » (*Marion et al., 2003*)<sup>6</sup> pour, justement, qu'elle puisse atteindre ses objectifs corporatifs. En clair, cette organisation est un pilier qui s'adapte à l'environnement de façon à ce qu'il soit possible de faire le pont entre l'entreprise et le marché pour aboutir à un échange marchand performant tout au long de son cycle de vie.

L'utilisation de la démarche marketing peut conduire à la nécessaire réorientation de la production afin de mieux servir les besoins essentiels des populations des pays en développement, ce qui permet de minimiser le gaspillage qui résulte d'une mauvaise adaptation de l'offre à la demande. Dans ce sens, *Henault G-M., (1987)*<sup>7</sup> a affirmé que le marketing ne s'élabore pas nécessairement de l'optique keynésienne puisque, dans certaines circonstances, elle met l'accent sur la stimulation de la demande. Ce n'est véritablement qu'avec le développement de l'économie de marché favorisant la libre

---

<sup>5</sup> Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 7<sup>e</sup> édition, Ed Dalloz, Paris, 2003, P 32.

<sup>6</sup> Marion. G et al, *Antimanuel de marketing*, 3<sup>e</sup> édition, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2003, P 5.

<sup>7</sup> Henault. G. M (1987), *Marketing et développement du tiers monde*, Economica, Paris, cité par Abdellatif Chakor, *Rôle du marketing dans le développement des entreprises touristiques marocaines*, Université Mohamed-V-Souissi, Rabat (Maroc).

concurrence des entreprises sur le marché, que le marketing est devenu la pierre angulaire dans le fonctionnement des entreprises. En outre, le marketing a beaucoup servi les entreprises dans les pays développés, avec comme début des entreprises pionnières tels que *Procter & Gamble, U. S. Rubber*, etc., spécialisées dans les biens de consommation courante.

L'entreprise algérienne a vécu très largement dans une situation confortable de monopole, et ce, depuis sa création jusqu'à 1990. Elle choisissait ses clients et pratiquait souvent la discrimination pour répondre à une demande de plus en plus forte puisqu'elle jouissait d'un monopole quasi-absolu dans les domaines de la production, de l'importation et de la distribution des biens et services relevant de sa nomenclature (*Bouyacoub A., 1997*)<sup>8</sup>. Cependant et depuis 1988, l'environnement général des entreprises algériennes a connu de profonds bouleversements, mettant fin à presque trois décennies de dogmes socialistes et d'État providentiel, dues essentiellement à l'application des règles de l'économie de marché : libéralisation des prix, introduction de la concurrence, libéralisation des échanges. Ajoutant à cela, les exigences du FMI dans le cadre du programme d'ajustement structurel, ont permis le rétablissement de l'initiative privée dans le commerce, l'artisanat et les services en général.

La raison d'être du marketing qu'il soit dans les pays développés ou les pays en voie de développement comme l'Algérie est sans doute la recherche d'adéquation entre l'entreprise et son marché en utilisant les techniques marketing (études de marché, segmentation, ciblage, positionnement et marketing mix). En effet, selon *P. Drucker (1975)*, « le marketing serait pour les pays en voie de développement l'un des plus importants multiplicateurs du développement... »<sup>9</sup>. Dès lors, le marketing devient un outil inéluctable pour les entreprises algériennes, quelles soient privées ou publiques, afin de s'adapter à cet environnement dans son nouveau contexte.

Par ailleurs, *Djennadi K., (2003)*<sup>10</sup> a affirmé que le marketing en Algérie et surtout depuis l'avènement des réformes économiques et le passage à l'économie de marché, est devenu une fonction impérative pour les entreprises économiques, on assiste actuellement au déplacement de la main d'œuvre du secteur de production (optique production), vers celui de marketing (orientation marché), donc les entreprises économiques algériennes sont dans l'obligation de faire du marketing leur principale fonction.

Peu nombreux sont les auteurs algériens à avoir étudié la problématique des pratiques marketing dans les entreprises algériennes. Pour *Seddik A., (2008)*<sup>11</sup>, « Le concept de marketing a définitivement intégré le vocabulaire des managers au même titre que celui du personnel ou de la production, et cela dans toutes les entreprises même celles ne disposant pas d'un service spécifique dédié à la fonction marketing. En somme, le marketing dans la perspective algérienne, étudie les besoins d'une population nombreuse, scinde cette population en segments et bâtit unilatéralement une offre grâce à la manipulation de variables du marketing-mix, contrôlées par l'entreprise ».

---

<sup>8</sup> Bouyacoub A., la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché, les cahiers du CREAD, n° 39, 1997.

<sup>9</sup> Drucker. P, La nouvelle pratique de la direction de l'entreprise, ed Organisation, 1975.

<sup>10</sup> Djennadi. K, le marketing en Algérie; de l'optique production (pénurie) à l'optique marché (1ère partie), la revue des sciences commerciales INC, n° 02, mars 2003, P 143-166, P 147.

<sup>11</sup> Seddik A., L'émergence de la fonction marketing en Algérie, Recherches économiques et managériale –N° 4 / Décembre 2008, Université Mohamed Khider Biskra. P 26-46, P 44.

En effet, l'intérêt porté au marketing par les entreprises algériennes revient, à notre sens, à deux facteurs majeurs, il s'agit : premièrement, de l'éviction des entreprises publiques au profit des opérateurs privés suite à la libéralisation de l'économie algérienne à partir des années 90 ; et deuxièmement, de l'ouverture à la concurrence du marché algérien aux firmes multinationales.

Il est à préciser que si les débats sur la pratique du marketing dans les entreprises des pays industrialisés sont déjà consommés, le sujet reste d'actualité en Algérie qui n'a entamé sa transition vers l'économie de marché qu'en 1990.

Le secteur laitier dans la wilaya de Bejaia, qui présente notre terrain d'étude, connaît une très forte concurrence depuis les réformes économiques amorcées à partir des années 90 et les entreprises qui y opèrent trouvent souvent des difficultés d'adaptation aux changements de l'environnement national et international (la flambée des prix à l'échelle mondiale, l'augmentation de la demande liée à l'augmentation de la population mondiale). Dès lors, le marketing peut constituer le meilleur outil pour faire face à ces types de perturbations externes et être un facteur de compétitivité de ces entreprises.

En effet, le marché des Produits Laitiers Frais (PLF) a connu un développement remarquable durant la dernière décennie, et ça après l'ouverture du marché algérien aux firmes multinationales tels que : Danone, Candia, Yoplait, Palma Nova et Nestlé. D'ailleurs, dans une étude réalisée par **Cheriet F., (2007)**<sup>12</sup> portant sur les effets de l'implantation de Danone France sur la structuration du marché algérien de yaourt, l'auteur a soulevé que l'arrivée de Danone sur le marché algérien a ouvert la voie à d'autres firmes étrangères pour s'installer, des PME locales à émerger, alors que d'autres entreprises font leur reconversion pour s'orienter vers ce marché porteur. Et enfin, des entreprises concurrentes ont renforcé leurs positions compétitives et ont lancé de nouveaux produits (Trèfle et Soummam). L'auteur relève même que Danone a réalisé des efforts considérables en matière de marketing (3% de son chiffre d'affaires en 2003). Nous pensons que les autres entreprises ont dû réviser ou mettre en place les stratégies marketing pour mieux s'adapter à ce nouveau contexte.

L'objectif de notre travail est l'exploration, la compréhension et l'explication de la réalité des pratiques du marketing ou des comportements commerciaux dans les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia qui sont en nombre de vingt et un (21). Autrement dit, c'est vérifier si le marketing est réellement pratiqué dans les entreprises laitières, et le cas échéant, identifier les différents niveaux du marketing qui sont concernés (marketing organisationnel, marketing stratégique et marketing opérationnel) ainsi que les déterminants de l'orientation marketing. Ce qui nous amène à poser notre problématique essentielle sur laquelle nous allons axer notre analyse et à laquelle nous essayerons d'apporter quelques éléments de réponse ; il s'agit notamment de se demander :

**Quel est le niveau des pratiques marketing ainsi que le comportement commercial dans les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. Quels sont les déterminants d'une orientation marketing, et quel est l'impact de ces pratiques sur leurs performances organisationnelles ?**

---

<sup>12</sup> Cheriet F., Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts : résultats d'une enquête par entretien auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien, Cahiers du CREAD n°81-82, 2007, pages 79-97.

Dès lors, un certain nombre de questions subsidiaires se posent ainsi :

- ✓ La pratique du marketing au niveau de ces entreprises est-elle une démarche complète allant de l'étude des besoins de consommateurs jusqu'à la mise sur le marché ou simplement un certain nombre d'actions commerciales ?
- ✓ Comment la fonction marketing est perçue au niveau des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia (sa place, son organisation, sa relation avec les autres fonctions) ?
- ✓ Les caractéristiques de l'entreprise (taille, domaine d'activité, etc.) ont-elles une influence sur la nature et l'intensité des pratiques marketing au sein des entreprises laitières de Bejaia ?
- ✓ Quelle est l'importance du rôle de dirigeant dans l'orientation marketing des entreprises laitières ?
- ✓ Les pratiques du marketing dans ces entreprises ont-elles une influence sur leurs performances organisationnelles ?

Dans ce travail, notre ambition est d'essayer de contribuer à la réflexion sur la problématique essentielle du sujet en se basant sur les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La pratique du marketing dans les entreprises laitières existe, mais reste cantonnée à un ensemble d'actions commerciales et des stratégies marketing à l'état embryonnaire.
- **Hypothèse 2** : Les caractéristiques organisationnelles et celles de l'équipe dirigeante influencent significativement le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.
- **Hypothèse 3** : La pratique du marketing est considérée comme un catalyseur de la performance organisationnelle des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles : la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de base et de comprendre la fonction marketing, son rôle dans le développement des entreprises ainsi que sa démarche complète.

La deuxième phase a trait à un travail de terrain qui consiste en la réalisation d'un questionnaire administré en face à face, et qui sera destiné au responsable de la fonction marketing ou commerciale dans les entreprises de l'industrie laitière dans la wilaya de Bejaia. Et dans le but d'une meilleure clarification de ces pratiques, nous consulterons toutes les données disponibles : livres, thèses, articles, publications internationales et dans les journaux des entreprises, presse nationale et internationale, etc. Ce qui nous permettra de cerner l'activité de marketing sur le plan pratique. Par la suite et à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, nous allons essayer d'analyser la place et le rôle du marketing dans ces entreprises tout en cherchant à illustrer les points forts et les points faibles de cette fonction ainsi que son apport à la performance commerciale de ces entreprises.

La présentation de notre travail sera organisée en quatre chapitres :

**Le premier chapitre** aura pour objet l'étude du fondement théorique du concept marketing, son rôle au sein de l'entreprise et dans l'économie, une revue de la littérature des différents antécédents d'une orientation marketing. Nous présentons dans le même sens la structuration et la façon dont est organisée la fonction marketing au sein des entreprises ; pour enfin voir l'existence d'un impact des différentes pratiques du marketing sur la performance organisationnelle.

**Le deuxième chapitre** décrit les différentes étapes d'une démarche marketing que nous voulons justement vérifier dans les entreprises laitières de Bejaia. Cette démarche est souvent décortiquée en quatre étapes, à savoir : l'étape informationnelle, le stratégique, l'opérationnelle et enfin le contrôle.

**Le troisième chapitre** décrit en premier lieu les pratiques en matière marketing dans les entreprises algériennes. Ensuite, nous allons présenter notre méthodologie d'étude, et enfin finir avec un aperçu sur les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.

**Le quatrième chapitre** est consacré, d'une part, à faire une présentation des facteurs de contingences pouvant influencer le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans les entreprises objet de notre étude et, d'autre part, à explorer les résultats descriptifs de leurs comportements marketing, et enfin à réaliser une analyse explicative qui va nous permettre de vérifier les hypothèses préalablement formulées.

---

# *Chapitre I :*

## *Les fondements théoriques du marketing*

---

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MARKETING

Réagir et/ou s'adapter aux évolutions de l'environnement de l'entreprise reste un véritable enjeu tant pour les praticiens que pour les théoriciens ; et cela face à la concurrence, aux évolutions des mentalités des consommateurs ainsi qu'aux innovations technologiques. Le marketing offre, à cet effet, cette solution d'adaptation à travers une démarche cohérente et complète.

Toutefois, le marketing reste la plus contestée des disciplines de sciences de gestion. A cet égard, *Sergio Zyman*, ancien directeur marketing de The Coca-Cola Company, publia un livre qui fit grand bruit et qui était intitulé *The End of Marketing as We Know It* (La fin du marketing tel que nous le connaissons). Cependant, les entreprises qui cherchent en permanence la performance, pratiquent autant de marketing, pensent et, de plus en plus, raisonnent marketing.

D'ailleurs, plusieurs travaux de recherche ont montré que les entreprises qui adoptent l'optique marketing sont plus performantes (*Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater 1990, 1994 ; Pelham et Wilson, 1996 ; Deshpande et Farley, 1998 et Gotteland. D, 2004*).<sup>1</sup>

Ce premier chapitre vise à faire un éclairage théorique, et ce, en procédant selon le principe d'entonnoir, de l'ensemble des éléments et des notions de marketing et en présentant les composantes de ses différents concepts à travers une revue de la littérature sur le sujet.

Dans un premier temps, nous allons présenter d'une façon plus ou moins synthétique l'émergence et l'évolution de la discipline marketing en tant que science et pratique dans les entreprises, son rôle dans une perspective macro-économique et surtout son rôle dans les entreprises peu importe leurs tailles, et enfin nous traiterons ses différents domaines d'intervention en tenant compte de son expansion rapide.

Dans un second temps, nous allons aborder la fonction marketing, tant sur le plan organisationnel que relationnelle, considérée comme un pont entre l'entreprise et son marché. En effet, Une démarche marketing projetée à l'extérieur de l'entreprise doit émaner d'une organisation interne efficace de cette fonction.

Enfin, nous allons présenter l'impact du marketing sur la performance de l'entreprise, pour conclure ce chapitre, à la fin, avec les différentes étapes de la démarche marketing. Cette dernière sera abordée d'une façon approfondie dans le deuxième chapitre.

### Section 1 : Qu'est-ce que le marketing ?

Pour répondre à cette question, nous allons aborder à travers cette première section l'historique du marketing, ses définitions et les dimensions qui en découlent, et enfin son rôle au niveau micro et macro-économique comme étant un multiplicateur du développement.

---

<sup>1</sup> Kotler Ph., Dubois B., et al., marketing management, 12<sup>e</sup> édition, Ed Pearson Education, paris, 2006, P 25.

## 1. Histoire du marketing

L'histoire du marketing s'inscrit dans une évolution aux facettes multiples : le concept de marketing lui-même et son domaine d'influence ainsi que l'évolution de la fonction marketing et sa place dans l'entreprise. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons retracer les grands axes historiques de l'émergence et de l'évolution du marketing, en tant que discipline ou en tant que pratique.

### 1.1. Émergence et évolution du marketing

Le marketing est né en réaction à la pensée économique classique qui, au XIXe siècle, était incapable de résoudre les problèmes provoqués par la rapide croissance de l'économie. D'ailleurs, les fondateurs du marketing moderne furent des économistes du *Middle West* américain tels **Ralph Starr Butler, L.D.H Weld, Paul. H Nystrom, etc.**, formé en Allemagne, parce que la formation de ceux-là les opposait aux orientations classiques de leurs pairs formés aux États-Unis, parce que l'école historique allemande dont ils étaient issus prônait une approche des choses économiques qui était à la fois historique, statistique et pragmatique, c'est-à-dire tournée vers l'étude empirique des marchés concrets. En alternant les positions universitaires et gestionnaires, ces économistes ont pu transposer le savoir empirique en matière de gestion des marchés vers les lieux de savoir et de pouvoir des régions, des universités et des entreprises les plus importantes de l'Amérique tel *Procter et Gamble, U.S. Rubber, etc.*<sup>2</sup>

Pour **L. Weld (1916)**, auteur de premier manuel de marketing et l'un des fondateurs de la discipline, l'apparition des problèmes de commercialisation provenait clairement de la concentration urbaine des populations et de la spécialisation des zones rurales dans la production agricole<sup>3</sup>.

Le marketing, centré autour des besoins des consommateurs, a vu le jour dans les entreprises de grande consommation au moment où l'offre augmentait plus vite que la demande, une concurrence exacerbée a eu pour conséquence qu'il n'était plus question de vendre les produits qui semblaient bons au producteur, mais de concevoir et fabriquer ceux que l'acheteur souhaite.

Les entreprises n'étaient pas désormais au centre des préoccupations et n'existent et ne prospèrent que grâce à sa clientèle, de façon à la satisfaire non pas une fois, mais de manière permanente, pour la fidéliser. Par conséquent, le marketing a renversé les postulats de l'économie politique classique mettant fin ainsi à la loi des débouchés de **J-B. Say** : l'offre crée sa propre demande.

En effet, L'évolution du marketing est communément attribuée à deux phénomènes. L'un serait la multiplication des produits répondant à une même utilité ; l'autre serait un changement du consommateur, plus instable dans ses choix, plus individuel dans son comportement (**Firat et Venkatesh, 1993**)<sup>4</sup>. De ce fait, deux questions surgissent pour notre cas : la gamme des produits des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia est-elle multiple et par conséquent exige un recours au marketing ? Le consommateur algérien est-il exigeant et instable dans ces choix ?

---

<sup>2</sup> Cochoy F., Le marketing, ou la ruse de l'économie, politix, volume 14- n° 53, 2001, P. 175-201.

<sup>3</sup> Weld L., (1916), cité par Cochoy F., une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché, édition la découverte, paris, 1999, P. 93.

<sup>4</sup> Firat et Venkatesh (1993), cité par Patrick Gabriel, Lecture systématique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, in Recherche et Applications en Marketing, Volume 12, n° 4, 1997, pp 63-72. P 64.

La naissance moderne du marketing est souvent attribuée à une déclaration d'un dirigeant de la General Electric Company, qui dès 1952 dans son rapport annuel affirmait en substance : plutôt que de concevoir ce que vous avez toujours conçu, puis d'essayer de le vendre, découvrez quoi vendre, puis essayez de le concevoir. Dès lors, les notions de besoin et de satisfaction sont devenues le credo de tout gestionnaire d'entreprise, aidé en cela par les recherches de *Maslow*, qui a identifié une « loi générale des besoins » présentée sous forme d'une pyramide des besoins. Ce modèle permet, en fait, de comprendre les besoins humains dans le cadre des comportements d'achat.

Nombreuses sont les chercheurs ayant essayé de retracer l'origine et l'évolution du marketing tels que Keith, Tedlow, etc. En analysant l'évolution de l'entreprise Pillsbury, dont il fut un dirigeant, *Robert Keith (1960)*<sup>5</sup> a introduit l'idée des trois ères du marketing (auxquels s'ajoute la perspective d'une quatrième ère du marketing dans laquelle l'entreprise tout entière serait une organisation du marketing et dont il annonce l'arrivée). Ces trois ères coïncident ainsi avec les modifications de la situation économique :

- ✓ **L'ère « production » (1850 – 1930) :** Cette période se caractériserait par un environnement faiblement concurrentiel, et une attention des managers exclusivement portée vers les aspects technologiques et industriels. Ainsi, les entreprises se préoccupent essentiellement de la conception du produit et de l'organisation du processus de production. Ajoutant à cela, il y avait une absence d'efforts soutenus sur le plan commercial, car les produits se vendant d'eux-mêmes en raison d'un excès de demande solvable par rapport à une offre réduite ;
- ✓ **L'ère « vente » (1930 – 1950) :** La firme est toujours orientée vers la production, mais elle était contrainte de mettre en place des méthodes commerciales agressives – liée au contexte économique défavorable issu de la crise de 1929 et de la pression concurrentielle –, méthodes soutenues par un effort en matière de recherche commerciale et de publicité ;
- ✓ **L'ère « marketing » (à partir de 1950) :** La satisfaction des besoins du client prend la place de l'organisation interne de la production à la première place des préoccupations. Cette nouvelle démarche est rendue nécessaire par le déficit de la demande et l'excès de l'offre. Tout devient centré sur le consommateur et ses besoins, il faut être « orienté client », un produit ne peut se vendre que s'il « répond à une demande » ;

Dans son article, l'auteur annonce une quatrième ère : « Nous sommes en train de passer d'une entreprise qui possède le concept de marketing à une entreprise de marketing ... La révolution marketing a tout juste commencé. Il y en a encore qui résistent à cette idée... À Pillsbury au fur et à mesure que nous entrons dans la quatrième ère, le marketing devient la force motrice de la société entière ».

Toutefois, ce concept de révolution marketing ne présente aucune base scientifique, mais aura servi un temps la promotion du marketing en permettant à ses représentants d'annoncer pendant plusieurs décennies « l'avènement de l'orientation marketing » dans les entreprises.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Keith R., (1960), cité par Cochoy F., (1999), Op-Cit. P. 138.

<sup>6</sup> Barth Isabelle, L'histoire intellectuelle du marketing : du savoir-faire à la discipline scientifique, *Market Management*, 2006/2 Vol. 6, p. 76-108. P. 79.

Cette représentation de l'origine du marketing présente l'avantage de la simplicité et de la cohérence. Cependant, l'histoire du marketing est tellement controversée qu'il existe différentes versions. Certains chercheurs parlent même d'une crise épistémologique de marketing (*André Micaleff, 1990*)<sup>7</sup>, ou même aller jusqu'à dire que le marketing souffre d'une crise d'identité (*Sweeney, 1972*)<sup>8</sup>.

*Ronald Fullerton (1988)*<sup>9</sup> a remis en cause les « ères » de Keith, et ça en décortiquant chacune des ères. S'appuyant sur une analyse historique rigoureuse, il montre que :

- ✓ Les périodes déterminées par Keith ne correspondent à aucune chronologie universelle. L'évolution des conditions d'offre et de la demande dépend, entre autres, des situations spécifiques de chaque marché ;
- ✓ Au cours de chaque période, il est possible d'identifier des entreprises correspondant à chacun des trois profils de Keith.

D'ailleurs, l'auteur illustre ses arguments par l'exemple d'*Henry Ford (1841-1925)*, qu'il considère parmi les grands hommes du marketing. En effet, le fait que Ford ne proposait ses voitures qu'en noir a souvent été considéré comme une indifférence aux besoins du marché. Au contraire, cette décision avait pour objectif de maintenir les coûts au plus bas de façon à répondre au principal besoin exprimé par les clients potentiels à l'époque : une voiture accessible et fiable. Ford savait pertinemment que d'autres clients avaient des goûts et des moyens différents. Pour servir ce marché, dans les années 1920, il avait d'ailleurs racheté la marque Lincoln.

De son côté, *Robert Bartels (1976)*<sup>10</sup> fut le premier historien de la pensée marketing et détermina sept grandes périodes dans cette évolution intellectuelle :

- ✓ La période de découverte du domaine (1900-1910) par les premiers enseignants du marketing ;
- ✓ La période de conceptualisation (1910-1920) où les principaux concepts sont créés ;
- ✓ La période d'intégration (1920-1930) pendant laquelle des aires spécialisées commencent à apparaître tandis que de nouvelles approches se font jour ;
- ✓ La période de réévaluation (1940-1950) qui reprend les premiers concepts sous un angle plus scientifique ;
- ✓ La période de reconceptualisation (1950-1960) qui lance de nouveaux concepts mettant l'accent sur la prise de décision, les aspects sociaux et l'analyse quantitative ;
- ✓ La période de différenciation (1960-1970) qui propose de nouveaux concepts enchâssés dans les nouvelles approches théoriques (marginalisme, holisme, environnementalisme, systémique et comparaisons internationales) ;
- ✓ La période de socialisation (depuis 1970) qui inverse le sens d'influence non plus de la société vers le marketing, mais du marketing vers la société.

<sup>7</sup> André Micaleff (1990), cité par Barth Isabelle(2006), Op-cit, p 83.

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Mathieu. J-P, Roehrich. G, les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, Revue Française de Marketing, n° 204, P. 39-51, septembre 2005, P. 40.

<sup>10</sup> Marco Luc, L'arborescence de l'histoire du marketing, Market Management, Vol. 6, p. 4-19. février 2006, P. 10.

En dépit des « ères » de *Keith* et de leur critique de *Fullerton*, ou même les périodes de *Bartels* ; la notion fondamentale en marketing était jusqu'à présent « le besoin à satisfaire ». La recherche en marketing a évolué vers d'autres notions telles que « besoins dérivés » proposé par *Malinowski* en 1964. Cependant dans ces deux cas, ce n'est plus l'individu en lui-même qui intéresse le marketing, mais plus spécifiquement les natures et les formes d'interaction que cet individu aura avec son environnement (y compris l'entreprise et ses produits). La notion fondatrice du marketing se déplace par conséquent des besoins à satisfaire à celle d'échange.

Cette notion d'échange a été proposée par *Bagozzi (1975)<sup>11</sup>*, résumée à travers les critères normatifs par la recherche d'une certaine équité (partage d'intérêts et de relations), appuyée par une éthique (la satisfaction des besoins du consommateur).

Entre les années 50 et 60, un groupe d'universitaires spécialistes en marketing s'est engagé à renouveler à la fois la discipline et la pratique du marketing, via l'adoption d'une orientation managériale. Les hommes du marketing ont mis l'accent sur la gestion marketing avec une double visée : passer des connaissances à leur mise en pratique ; reconquérir le pouvoir au sein de l'entreprise. Cette transition a eu lieu avec l'avènement de l'école *marketing management (Drucker, 1954 ; Levitt, 1960 ; Mac Carthy, 1960 ; Borden, 1964 ; Kotler, 1967)*, cette école propose les notions et les concepts de segmentation, de positionnement, de marketing-mix. En effet, elle repose sur deux éléments essentiels :

- ✓ La demande reste prioritaire ;
- ✓ Le marketing demeure transactionnel.

L'écho qu'a connu le marketing en tant que discipline et pratique n'est pas passé inaperçu, et voit élargir son domaine d'intervention (la grande consommation) vers d'autres domaines. En effet, *Kotler et Levy (1969)<sup>12</sup>* figurent parmi les premiers auteurs à avoir recherché l'élargissement du concept marketing dans divers types d'organisations à travers un article baptisé « broadening the concept of marketing ». Selon ces auteurs, le marketing peut être mis au service d'autres formes d'organisations et de causes sociales : musées, églises, écoles, universités, fondations, administrations, pays, lobby anti-cigarettes, etc. Pour eux, « Toutes ces organisations sont concernées par l'image de leur « produit » dans les yeux de certains « consommateurs », et elles sont à la recherche « d'outils » influençant la réponse de ces consommateurs ».

Le marketing management, positionné pendant de nombreuses années comme le paradigme marketing voit son importance contestée au profit de nouvelles approches, développées tout d'abord en marketing industriel, puis en marketing des services et en marketing relationnel (*Flambard-Ruaud, 1997)<sup>13</sup>*.

L'orientation-marché, envisagé comme la solution de remplacement au concept marketing (orientation client), est plus large où le marché est vu comme un écosystème complexe composé de

<sup>11</sup> Bagozzi (1975), cité par Patrick G., Une analyse structurelle de l'évolution du marketing, in Revue Internationale de Gestion, Volume 26, n° 3, Automne 2001, pp 11-17, P. 13.

<sup>12</sup> Kotler P., et Levy S.-J., (1969), cité par Mayaux François, Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et histoire*, 2009/3 n° 56, p. 98-116.

<sup>13</sup> Flambard-Ruaud S., les évolutions du concept de marketing, *Décisions Marketing*, No. 11, Mai-Août 1997, p. 7-20

plusieurs acteurs ayant une influence plus ou moins directe sur la décision d'achat du client, et où la dimension culture doit être disséminée à travers l'entreprise tout entière et non seulement la fonction marketing. En effet, le concept orientation marché a été proposé pour la première fois dans les articles fondateurs de *Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990)*.<sup>14</sup> Ils présentent l'orientation-marché essentiellement comme une culture organisationnelle et comme un système d'information orienté vers les attentes actuelles et futures du marché. D'autres auteurs le relient au concept marketing, *Sh.D. Hunt et R.M. Morgan (1995)*<sup>15</sup> l'appréhendent sous l'angle d'une ressource immatérielle de l'entreprise.

Les tendances des années 90 et le début du troisième millénaire semblent opérer un retour vers le consommateur. Sous forme d'un mouvement postmoderniste qui prône une attention accrue à la compréhension des individus, et à leur regroupement sous forme tribale que lient des produits-symboles (*Cova, 1995 ; Badot et Cova, 1992*)<sup>16</sup>. Les consommateurs attendent des produits qu'ils leur confèrent la possibilité de développer la mémoire d'expériences de consommation et l'appropriation des produits/services (*Cova B., et Cova V., 2001*). Ajoutant à cela, les travaux récents sur l'émergence d'une nouvelle théorie de la culture du consommateur (Consumer Culture Theory) proposent d'ancrer le marketing dans un cadre sociétal (*Holt, 1998 ; Arnould et Thompson, 2005*)<sup>17</sup>, et non comme une simple fonction de l'entreprise marchande.

Alors que certains spécialistes jugent que le courant postmoderne remet en cause les valeurs de la modernité et les fondements du marketing, *Bernard Pras (1999)*<sup>18</sup> considère qu'il en constitue le meilleur avocat en ce sens qu'il repose sur l'interprétation des tendances et justifie de nombreux fondements théoriques de l'analyse du comportement du consommateur. La focalisation sur l'ici et le maintenant, sur l'affectif et les émotions, sur l'imaginaire et sur les facettes multiples de l'individu est prise en compte dans l'approche marketing.

## 1.2. Évolution de la fonction marketing

Si l'apparition conjointe, dans les entreprises américaines, de département ventes et de services des achats remonte aux années 1890 (*Chandler, 1989*)<sup>19</sup>, c'est dans les toutes premières années du XX<sup>e</sup> siècle que la naissance de services de « recherche » à proprement parler devint véritablement visible : dès 1906, *Nabisco* se lança dans la pratique des études de marché par entretiens (*Strasser, 1989*)<sup>20</sup>.

En effet, les activités marketing étaient dans un premier temps marginalisées et, en général, rattachées à la commercialisation. Les instruments marketing, par exemple les études de marché, la

---

<sup>14</sup> Hervé Remaud, l'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises, 8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, p 4.

<sup>15</sup> Hunt Sh-D. et Morgan R-M., (1995), cité par Ben Halima Rym, L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché : Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale, La Revue des Sciences de Gestion, 2011/6 n° 252, p. 81-88.

<sup>16</sup> Patrick G., (1997), Op-cit. P 66.

<sup>17</sup> Fort Fatiha et Fort François, « Alternatives marketing pour les produits de terroir », Revue française de gestion, n° 162, p.145-159, mars 2006.

<sup>18</sup> Pras B., Les paradoxes du marketing, Revue Française de Gestion, Septembre – Octobre 1999, p. 99-111.

<sup>19</sup> Chandler (1989), cité par Cochoy. F (1999), Op-cit. P. 89.

<sup>20</sup> Ibidem.

publicité, etc., étaient moins importants pour l'entreprise. En l'absence d'un département central, l'innovation et la promotion des produits étaient l'affaire de plusieurs services.

Puis, avec le développement des marchés, l'apparition d'une concurrence féroce et le changement incessant dans les habitudes des consommateurs, les managers ont commencé à repenser leurs organisations structurelles en intégrant dans leurs entreprises une nouvelle fonction, le département marketing autonome. Dans les entreprises modernes, le marketing occupe une position-clé stratégique. La commercialisation, les études de marché, etc. sont rattachées au département marketing. Le marketing coopère étroitement avec les autres fonctions vitales de l'entreprise que sont la production, les finances, la recherche et le développement ainsi que la commercialisation.

La préférence pour un grand département marketing à vocation intégratrice (qui regroupe ses principales fonctions, y compris la commercialisation) reste largement partagée à cause de son efficacité supposée. Ainsi *Webster (1981)*<sup>21</sup>, qui a effectué une investigation auprès des hauts responsables de grandes entreprises des États-Unis, est catégorique, l'optique marketing n'a pas réellement triomphé tant qu'un grand département n'est pas constitué.

Historiquement, le marketing a pris sa place à côté de la fonction commerciale en introduisant la préoccupation de la satisfaction du client. Cette introduction du département marketing tel qu'il existe aujourd'hui dans nombre d'entreprises est le résultat d'une évolution que l'on peut décomposer en six étapes : le service des ventes, le service commercial, le service marketing autonome, le département marketing, l'entreprise orientée vers le marketing et enfin l'entreprise organisée à partir de centres d'activités.

Par ailleurs, *Kotler et Dubois (2000)* ont établi une évolution de la place de la fonction marketing en fonction de son importance et de son rôle dans l'entreprise, et cela en passant par cinq étapes présentées dans la figure suivante

**Figure n° 01** : Évolution de la fonction marketing dans l'entreprise



**Source** : Kotler et Dubois, marketing management, 10<sup>ème</sup> édition, Publi-union 2000, p 59.

<sup>21</sup> Webster (1981), cité par Valleray A., Structure et efficacité de la fonction marketing, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 3, No. 2, 1988, p. 55-75. P. 62.

Avec l'émergence de l'école marketing management, le département marketing avait comme objectif la satisfaction des clients. Sur cette base une double évolution va marquer la discipline : l'expansion (*Sheth, 1988*) et la remise en cause (*Baker, 2000*).

L'expansion s'est réalisée sur deux niveaux : premièrement, l'expansion, initiée par Kotler et Levy en 1969, de la discipline vers de nouveaux domaines ; deuxièmement, l'expansion du marketing au sein de l'entreprise s'est matérialisée d'abord dans la capacité de la discipline à s'approprier un grand nombre de modèle issus de la discipline de management stratégique (les modèles de portefeuilles d'activités ou le modèle des 5 forces de Porter).

Cependant, au sein des entreprises, l'influence des services marketing diminue. *Webster et al. (2005)* soulignent que dans de nombreuses organisations, la fonction marketing du siège a perdu des budgets, de l'influence dans le comité de direction, et sa confiance en elle-même. Trois facteurs y ont contribué : la pression financière, le pouvoir grandissant de la distribution, et l'incapacité du marketing à mettre en évidence sa contribution aux résultats de l'entreprise. Hormis les multinationales de la grande consommation, le marketing ne représente plus la filière qu'elle a pu être au cours des « trente glorieuses ». Enfin, le service marketing est souvent réduit à la portion congrue de la communication produit, des promotions, des catalogues, des tarifs et/ou est de plus en plus confondu avec la fonction vente ou le service client (le marketing opérationnel).

### 1.3. Évolution des définitions du marketing

Lorsque nous parlons de l'évolution des définitions du marketing, on retrace implicitement le chemin de la discipline ainsi que ses notions clés : besoin → échange → relation → expérience.

En effet, la toute première définition « officielle » du marketing ne fut proposée qu'en 1935, par la National Association of Marketing Teachers, prédécesseur de l'American Marketing Association (AMA). Cette dernière l'adopta en 1948 en ces termes : « Le marketing est la conduite d'activités commerciales qui orientent le flux de biens et de services des producteurs vers les consommateurs ». <sup>22</sup>

Cette définition est la plus proche de l'étymologie : to market, mettre sur le marché, commercialiser. La fonction marketing était pensée de façon unidirectionnelle : de l'entreprise vers les clients. On était encore loin du « concept marketing » qui a émergé plus tard, selon lequel le rôle de l'entreprise est d'écouter et de satisfaire les besoins des clients.

*Kotler et Levy, (1969)*<sup>23</sup> confirment que dans son acception la plus traditionnelle, le marketing est « Cette fonction de l'organisation, qui reste en contact permanent avec ses clients, décrypter leurs besoins, développe des 'produits' qui correspondent à ses besoins et met en place un programme de communication pour exprimer les buts de l'organisation ».

Par la suite, le concept de marketing des années 1950 s'est largement et rapidement diffusé parmi les gestionnaires : il permettait de valoriser la transaction marchande en l'éclairant d'un ensemble de critères normatifs. Le marketing devient une philosophie d'entreprise où « l'orientation client » de la

<sup>22</sup> Lehu J-C., Haine du marketing : analyse d'une relation consumériste ambivalente, La Revue des Sciences de Gestion, n° 252, p. 13-25, juin 2011, P. 14.

<sup>23</sup> Mathieu J-P., Roehrich G., (2005), op.cit. P 41.

firme vise à garantir la satisfaction du consommateur comme moyen d'obtenir un profit à long terme. En effet, le concept de marketing offre à la discipline à la fois un objet, des moyens, un cadre transactionnel, une éthique et, enfin, une cohérence entre ces divers éléments (Cochoy, 1999)<sup>24</sup>.

En ce sens, en mettant désormais l'accent sur l'échange comme unité d'analyse, les théoriciens soulignent le passage d'un marketing analytique, principalement centré sur les fonctions de l'organisation, à un marketing holistique qui dépasse le cadre de l'organisation pour s'intéresser aux dimensions sociales de l'échange (André Micallef, 1997)<sup>25</sup>.

L'échange est spontanément perçu comme une transaction. Les apports issus des branches sectorielles du marketing, principalement le marketing des services et le marketing industriel, ont éclairé l'insuffisance de cette optique de la transaction : il fallait donc passer à la relation, laquelle inclut la transaction, tout en étant plus qu'une suite de transactions (Webster, 1996)<sup>26</sup>. Comme le précisera Kotler (1992), il s'agit là d'un changement de paradigme. Ainsi, ce nouveau paradigme remet en cause d'une façon fondamentale l'école du marketing management.

Après la crise paradigmatique des années 1980 qui a mené à un éclatement de la discipline du marketing, nombre de marketers ont espéré que les années 1990 seraient celles du recentrage autour d'un concept novateur et solide, celui de relation. Malheureusement dix ans après, l'approche relationnelle a montré ses limites, largement dues au fait que le marketing a trop instrumentalisé la relation entre l'entreprise et le consommateur.

Le marketing s'est donc cherché un nouveau salut au travers du concept d'expérience, mais il aura fallu attendre vingt ans pour que ce concept apparue dans le champ de la consommation en 1982 avec l'article pionnier de Holbrook M-B., et Hirschman E-C., (1982)<sup>27</sup>, soit ainsi proposé comme une piste de refondation du marketing (Hetzl, 2002)<sup>28</sup>.

En somme et sans prétendre à l'exhaustivité, notons que dans la définition du marketing, l'accent est tantôt mis sur le concept d'échange (Bagozzi, 1975), sur la planification et les variables opérationnelles (définition de L'AMA, Marketing News, 1985), sur l'adaptation et la promotion d'un objectif stratégique (Benoun, 1991 ; Lendrevie et Lindon, 1990), ou plus classiquement, sur les besoins et leur satisfaction (Kotler et Dubois, 1992 ; Lambin, 1990). En synthèse sont mis en valeur trois fondements : les besoins à satisfaire, liés directement au consommateur, l'échange, concernant le consommateur et son environnement (dont fait partie l'entreprise), et les variables stratégiques, davantage orientées vers le système concurrentiel.

En effet, les évolutions observées ne remettent pas en cause le concept de marketing. Elles l'enrichissent, sans rejeter les contenus précédents. La notion de marketing a donc évolué au rythme de la situation des marchés, de la structure des entreprises et des recherches et observations qui les ont

---

<sup>24</sup> Cochoy. F, (1999). Op. cit.

<sup>25</sup> André Micallef, (1997), cité par Faivre, J-P., Filser, M. et Krief, Y., Marketing, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/marketing/> site consulté le 28 décembre 2012 à 22 H 00.

<sup>26</sup> Webster (1991), cité par Mathieu J-P, Roehrich G., (2005), Op. cit, P 44.

<sup>27</sup> Holbrook M-B., et Hirschman E-C. (1982), cité par Carù Antonella et Cova Bernard, Expériences de consommation et marketing expérientiel, Revue française de gestion, n° 162, p. 99-113. Mars 2006, P. 99.

<sup>28</sup> Ibidem.

accompagnées (*Mathieu J-P., et Roehrich G., 2005*)<sup>29</sup>. Ils ajoutent que même s'il paraît difficile de réaliser une synthèse des évolutions du marketing tout au long du vingtième siècle, les auteurs observent que le concept de marketing a grandi « en intégrant des domaines qui ne le concernaient pas précédemment » et qu'il a changé d'objet « en passant de la transaction à la relation ».

De leur part, *Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003)*<sup>30</sup>, donnent un constat assez large : « Depuis que des hommes et des femmes ont eu besoin, pour vivre, de vendre ce qu'ils produisaient, le marketing a toujours existé. Mais ce qui a changé depuis quelques décennies, sous l'influence de divers facteurs économiques, technologiques et scientifiques, c'est la manière dont les entreprises le pratiquent et la conception même qu'elles s'en font ».

L'un de ces auteurs considère même que les définitions attribuées au marketing sont soit mauvaises, soit contraires aux principes fondamentaux du marketing et que, généralement, elles sont formulées pour des personnes professionnelles qui connaissent jadis c'est quoi le marketing, et non pour des personnes inexpérimentées dans le domaine d'où leurs caractères ésotériques et incompréhensibles.

## 2. Définition du concept marketing

Apparu aux USA au début des années 1900, le terme « marketing » signifie étymologiquement mettre sur le marché. Ce terme n'a fait son apparition dans le champ industriel et commercial qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale. Il semble être inspiré du terme latin « Mercator » qui renvoie, à son tour, au lieu où se rencontrent l'offre et la demande. De même, la traduction française du terme marketing, à savoir mercatique, renvoie au marché et qui demeure inutilisable dans les milieux professionnels.

En effet, force est de constater qu'il existe une panoplie de définitions du concept marketing réalisées par plusieurs auteurs (voir annexe n°1). Sans doute en partie parce qu'il demeure une jeune science de gestion, le marketing bénéficie donc encore de nombreuses définitions, plus ou moins comparables suivant les auteurs, parfois complémentaires, mais pas toujours concordantes (*O. Ferrell et G.H. Lucas, 1987 ; C. Grönroos, 2006 ; R.E. Morgan, 1996*).<sup>31</sup>

Plusieurs évolutions de la définition de l'AMA eurent lieu jusqu'en 2007, dernière version en date qui précise que : « Le marketing est l'activité, menée par les organisations et les individus, au travers d'institutions et de processus, permettant de créer, communiquer, distribuer et échanger des prestations qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, l'organisation et la société dans son ensemble »<sup>32</sup>. Cette définition descriptive soulignait certains aspects déterminants du marketing : sa double dimension stratégique et opérationnelle :

- ✓ Les 4 P : politiques de produit, de prix, de distribution (*placement*) et de promotion-publicité ;
- ✓ Ses différents objets d'application : biens, services et idées ;
- ✓ Sa finalité : créer de la satisfaction mutuelle.

<sup>29</sup> Mathieu. J-P, Roehrich. G, (2005), op. cit, P 45.

<sup>30</sup> Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., Mercator : théorie et pratique du marketing, 7<sup>e</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2003.

<sup>31</sup> Lehu Jean-marc, (2011), Op. cit, P. 14.

<sup>32</sup> Goudey A., et Bonnin G., Marketing pour ingénieurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P. 16.

En somme, nous pouvons dire qu'il existe diverses définitions du concept marketing, mais d'une façon plus ou moins globale, nous pouvons les classer en trois catégories :

- ✓ Des définitions qui mettent en avant l'état d'esprit de l'entreprise vis-à-vis de ses relations avec le marché. Donc, il consiste en une orientation vers la satisfaction du consommateur. Le marketing est une approche orientée client. La commercialisation d'un produit nécessite une compréhension approfondie des mécanismes du marché et du comportement du consommateur. Peter Drucker traduit la philosophie même du marketing en ces quelques mots : « *Le marketing est si fondamental qu'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée. Il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client... C'est le client et non l'entrepreneur qui détermine si l'on a réussi* » (Drucker in : Kotler & Dubois, 1997, préface).
- ✓ Des définitions qui mettent plutôt l'accent sur la démarche, les techniques, les activités et les moyens à utiliser. Ici le marketing est une démarche qui consiste à découvrir et à analyser les besoins latents ou exprimés d'une population afin de concevoir et de mettre en œuvre une politique adaptée répondant aux attentes de la totalité ou d'une partie de la population considérée.
- ✓ Enfin, certaines définitions s'intéressent au rôle social du marketing. Selon *Kotler P. et al. (2006)*<sup>33</sup>, « le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui ».

Cependant, nous retenons la définition d'un auteur de référence en l'occurrence, *Philip Kotler*<sup>34</sup>. D'après ce dernier, qui, à la fin des années 1960, a, dans un ouvrage de référence, posé les bases du marketing de la fin du XXe siècle, le marketing est « l'ensemble des activités humaines ayant pour but de faciliter et d'effectuer des échanges », comprenant l'ensemble des théories de la connaissance des marchés, ainsi que l'ensemble des théories de l'action ayant pour objectif cette optimisation de l'échange. Cette définition met l'accent sur le rôle du marketing dans la société.

### 3. Les dimensions du marketing

La grande diversité des définitions du concept marketing est due essentiellement au fait qu'il recouvre trois dimensions. Le marketing est à la fois un état d'esprit, une démarche et des techniques permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs :

#### 3.1. Dimension philosophique : une attitude personnelle et une culture d'entreprise

L'attitude (l'esprit) marketing est une attitude mentale profonde et permanente et qui consiste à privilégier les relations de l'entreprise vis-à-vis du public en général et de son marché en particulier. Donc l'attitude marketing doit respecter trois volets complémentaires et non séparables, à savoir :

<sup>33</sup> Kotler Ph., Dubois B., et al., (2006), Op. cit.

<sup>34</sup> Hubert M., le marketing de demain : de la demande à l'offre, Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle, AG 2 030 – 2.

- ✓ Connaitre le public par le biais des études de marché fondées sur des processus complets de collecte, stockage, traitement et diffusion d'informations ;
- ✓ S'adapter au public en essayant de satisfaire des besoins tout en évitant de heurter ses habitudes ;
- ✓ Influencer le public en essayant de modifier ses attitudes et ses comportements de sorte à ce qu'il suive les buts et les objectifs de l'organisation.

Dès lors, les décisions de l'entreprise trouveront leurs inspirations et sources dans cette attitude marketing des dirigeants marketing de l'entreprise. Les décisions qui semblent d'une importance cruciale sont celles liées à la nature du produit lui-même c'est-à-dire que l'entreprise doit produire ce que les clients veulent acheter et sont prêt à acheter et non les produits qu'elle veut ou croit meilleurs. Nous trouvons également les décisions relatives aux prix de vente, à la politique publicitaire, aux réseaux de distribution. Dans ces cas, l'entreprise doit avant tout s'informer sur l'attitude du client vis-à-vis de ces décisions et ses conséquences et par la suite lancer ses offres et actions commerciales.

### 3.2. Le marketing est un ensemble de techniques et de moyens

Cette dimension conçoit le marketing comme un ensemble de techniques et de moyens et qui fait appel, donc, pour sa pratique à d'autres disciplines tels que les statistiques, la comptabilité, l'informatique, la sociologie, la psychologie, etc.

Généralement, nous distinguons trois ensembles de techniques qui reflètent les différentes phases du marketing. Cela est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau n° 01** : Les techniques selon les phases du marketing

Phases du marketing	Exemples de techniques appropriées
<b>Marketing d'études</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sondages, études de motivations, panels, études macro-économiques et environnementales, analyse des courants socioculturels, veille concurrentielle, prévision des ventes, tests de concepts, de produits, études d'audience des médias, création et exploitation de bases de données, etc.</li> <li>➤ Analyse de portefeuille de marques, de produits, d'activités.</li> <li>➤ Analyse des coûts et de la rentabilité.</li> </ul>
<b>Marketing stratégique</b>	Techniques de positionnement, de fixation des prix, de stratégie de communication (création, média-planning), marchés tests, modèles de stimulation, etc.
<b>Marketing terrain</b>	Merchandising, promotion des ventes, management des forces de vente (recrutement, formation, stimulation), etc.

**Source** : Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., Mercator : théorie et pratique du marketing, 7<sup>e</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2003.P. 21.

Cependant, cette dimension réduit le marketing à un ensemble de pratiques et de moyens. Or celle-ci reste une dimension partielle et complémentaire des autres dimensions. Autrement dit, cette dimension s'inscrit dans une dimension managériale plus globale et adoptant une démarche complète.

### 3.3. Dimension managériale : une démarche adaptée à la résolution de tous les problèmes commerciaux

Le marketing management traite des efforts fait ou à faire pour gérer les échanges, et ce dans un intérêt personnel ou mutuel. A cet effet, il préconise une démarche organisée allant de l'analyse au plan d'action et nécessite une organisation.

Quelles que soient la taille et l'ampleur du problème à résoudre. Qu'il s'agisse, par exemple, d'un lancement d'un nouveau produit, du choix de médias et des supports publicitaires, ou même encore, du choix d'un emplacement commercial dans un endroit donné, les responsables doivent agir dans le cadre d'une démarche organisée, et ce, de prime abord, par la recherche d'information sur le problème commercial à résoudre, ensuite les responsables commerciaux doivent planifier leurs actions c'est-à-dire fixer les objectifs, choisir et coordonner les moyens pour les atteindre. Puis, ils appliquent leur plan et, enfin, ils doivent contrôler les résultats de ces actions en comparant les résultats obtenus aux prévisions, ce qui leur permet de prendre des mesures correctives, si nécessaire.

Cependant, pour *Helper J-P. et al., (2009)*<sup>35</sup>, une telle démarche décrivant les choix stratégiques (cible, positionnement, etc.) et les conséquences de ces choix sur le marketing-mix apparait de nos jours très lourde, trop lente pour répondre aux besoins de rapidité de l'action (*time based competition*), mais aussi trop simpliste pour gérer une relation complexe. De fait, l'environnement s'élargit et devient de moins en moins saisissable tandis que les comportements des consommateurs évoluent plus rapidement. La techno-science multiplie les innovations, la poussée technologique prenant souvent le pas sur l'attraction du marché.

Notre étude de terrain vise à apporter un éclairage sur la nature des dimensions et des orientations/optiques (types de relations entretenues avec le marché) élaborées initialement par *Robert Keith* en 1960 et réutilisées, depuis, par plusieurs chercheurs (ex : Kotler). En effet, une classification en termes d'orientations adoptées par les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia, sera identifiée.

## 4. Le rôle du marketing

Nous allons présenter le rôle du marketing dans une double perspective et cela en partant d'une perspective plus globale, celle de l'économie, en l'occurrence la perspective macroéconomique pour arriver à celle qui présente plus d'intérêt dans notre cas c'est-à-dire la perspective microéconomique (entreprise) :

Dans une perspective macroéconomique, le marketing a comme rôle l'organisation des échanges volontaires et concurrentiels de façon à assurer une rencontre efficiente ente l'offre et la demande des produits et services.

Cette organisation peut vêtir deux formes à savoir une première forme matérielle de l'échange (les flux physiques de biens depuis le lieu de production jusqu'au lieu de commercialisation), et une deuxième forme immatérielle (flux d'information qui doivent précéder, accompagner et suivre l'échange afin d'en assurer une efficacité de l'échange).

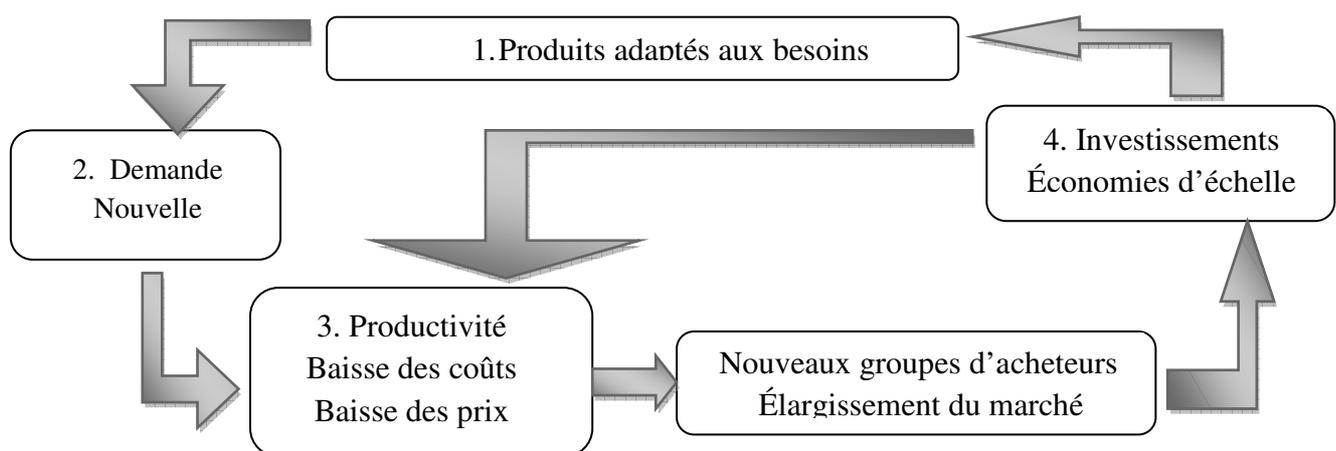
---

<sup>35</sup> Helper J.-P., Orsoni J., et Nicolas J.-L., Marketing, 11<sup>e</sup> édition, Ed Vuibert, Paris, 2009, P 9.

A cet égard, **Lambin, J-J. et Moerloose, C. (2008)**<sup>36</sup> affirment que le marketing, et en particulier le marketing stratégique, a donc un rôle économique important à jouer dans une économie de marché parce qu'il déclenche un *cercle vertueux de développement économique*. Le processus de développement passe par un ensemble d'étapes à savoir (voir aussi figure n°13, page 48) :

- ✓ Le marketing stratégique identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes ;
- ✓ Le marketing opérationnel met en place un plan d'action marketing qui crée et développe la demande pour ces produits nouveaux ;
- ✓ Cette demande accrue engendre des baisses de coûts, lesquelles permettent des baisses de prix grâce auxquelles de nouveaux groupes de clients entrent dans le marché ;
- ✓ Cet élargissement du marché suscite des investissements nouveaux qui engendrent des économies d'échelle et qui permettent le développement de produits améliorés ou nouveaux.

**Figure n° 2** : Le cercle vertueux du marketing



**Source** : Lambin J-J., et Moerloose C., marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7<sup>e</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2008, P 11.

Dans une perspective microéconomique, le rôle fondamental du marketing dans une entreprise est de permettre à celle-ci de s'adapter aux changements de son environnement (évolution dynamique des TIC, la mondialisation des marchés, l'abolition des frontières ou évolution des mentalités des consommateurs, etc.). En effet, ces évolutions donnent l'occasion au marketing d'occuper une position clé parmi les fonctions de l'entreprise. Le marketing n'est plus, comme disait **Theodore Levitt (1960)**<sup>37</sup>, le parent pauvre du management.

Pour **Kotler Ph. (2005)**<sup>38</sup>, le rôle central du marketing est de gérer la demande, en contrôlant son niveau, sa régularité et sa structure. Ajoutant à cela le marketing contemporain a contribué d'une façon

<sup>36</sup> Lambin. J.J et Moerloose. C, marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7<sup>e</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2008, P 11.

<sup>37</sup> Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review. Juillet - août 1960.

<sup>38</sup> Kotler Ph, le marketing selon KOTKER, édition Village mondial, paris, 2005, P 11.

incontestable à aider les entreprises à évoluer de l'optique produit vers l'optique marché pour arriver à l'optique client.

A cet égard, **P. Drucker (1954)** considérait que « le marketing n'est pas une fonction séparée, mais une vision de l'entreprise et un ensemble de processus qui traverse toute l'organisation »<sup>39</sup>.

Ainsi, le marketing est sorti de sans rôle opérationnel et a pris de plus en plus une place stratégique dans l'entreprise et cela en intervenant dans tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise, en se préoccupant davantage de l'environnement concurrentiel et en étant un passage incontournable à la prise de décision stratégique.

En effet, **Kotler et Dubois (1997)**<sup>40</sup> ont identifié huit (8) rôles possibles face à différentes situations de la demande :

- ✓ **Demande négative** ; les clients potentiels cherchent à éviter même de penser aux produits de l'entreprise. Le rôle assigné au marketing dans ce cas est l'étude et la conception des sources de résistance et d'essayer d'inverser la tendance ;
- ✓ **Absence de la demande** ; les clients ne connaissent pas le produit de l'entreprise ou n'approuvent d'intérêt à son égard. Le marketing doit montrer l'utilité du produit et sa capacité à satisfaire les centres d'intérêt des clients
- ✓ **Demande latente** ; dans ce cas les clients éprouvent un désir pour un produit qui n'existe pas encore. Le marketing doit évaluer le marché potentiel et travailler en étroite collaboration avec la recherche et développement afin de développer des innovations soient radicales ou incrémentales, ensuite veiller à faciliter le lancement de ces produits ;
- ✓ **Demande déclinante** ; l'entreprise peut connaître une demande en déclin lorsque son produit est obsolète dépassé par le temps et concurrencer par des entreprises adaptant leurs produits aux contextes technologiques et des besoins des clients. Le rôle du marketing est de détecter les raisons du déclin et déterminer si la demande peut être relancée en s'adressant à de nouveaux clients, en modifiant les caractéristiques du produit ou en changeant la communication ;
- ✓ **Demande irrégulière** ; les clients n'achètent pas d'une façon régulière les produits de l'entreprise. Le marketing intervient dans ce cas afin d'essayer de convaincre les clients d'étaler leurs achats et ça par le bais des réductions ou de services complémentaires. On parle ici de synchronmarketing ;
- ✓ **Demande soutenue** ; dans le cadre d'une demande soutenue, le marketing a pour rôle de maintenir le niveau et le rythme d'achat et de mesurer en continu la satisfaction des clients de manière à résister aux attaques de la concurrence ;
- ✓ **Demande excessive** ; l'entreprise peut être confrontée à une demande excessive, d'où le rôle du marketing qui doit faire des efforts de découragement ;

<sup>39</sup> Drucker. P (1954), cité par Marion. G et al, Antimanuel du marketing, 3<sup>e</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 2003.

<sup>40</sup> Kotler et Dubois, marketing management, 9<sup>ème</sup> édition, publi-union 1997, p 48.

- ✓ **Demande indésirable** ; c'est le cas des produits nuisant à la santé humaine tel par exemple « la drogue ». le marketing doit décourager leurs consommations à l'aide des mesures répressives ou bien d'effort de commination.

De ce fait, nous allons apporter quelques éléments de réponse à travers notre investigation de terrain à la question suivante : *Quel est le rôle assigné au marketing au sein des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia à l'égard de l'attitude des consommateurs algériens ?*

Nous avons montré à travers les développements précédents l'évolution historique du marketing en tant que discipline récente de gestion ainsi que le rôle qu'il peut avoir comme catalyseur de développement. La section suivante vise à clarifier quelques ambiguïtés que les chercheurs et praticiens trouvent dans la mise en œuvre du marketing au sein des organisations tout en mettant en lumière certaines réflexions et travaux empiriques ayant traité la question des déterminants d'une orientation marketing.

## **Section 2 : Pratiques marketing et orientation marché dans les entreprises**

Le débat entre orientation marché et marketing ou entre transactionnel et relationnel, a fait couler beaucoup d'encre dans les recherches académiques en marketing durant les vingt dernières années. Ceci est dû, d'une part, au développement de la discipline sur le plan théorique avec l'apparition de nouvelle école de pensée (l'approche nord-américaine, l'approche anglo-australienne et une approche nordique ou scandinave. D'autre part, les controverses des praticiens qui cherchent souvent une meilleure performance, ceci passe par un arbitrage entre les concepts précédents.

Nous allons voir, à travers la deuxième section, qu'est-ce qu'une entreprise orientée vers le marché et une autre qui pratique le marketing, étant donné que la construction du concept d'orientation marché repose sur celui du marketing. Ensuite nous allons présenter les antécédents d'une orientation marketing, pour enfin terminer avec une revue de la littérature des pratiques marketing dans sa double perspective, relationnelle et transactionnelle, au niveau des entreprises.

### **1. Notion d'orientation marché (OM)**

Les recherches et les travaux consacrés à l'orientation marché foisonnaient depuis les travaux fondateurs de *Kohli et Jaworski (1990)* et de *Narver et Slater (1990)*. Toutefois, pour *Gotteland D., (2005)<sup>41</sup>*, les premières réflexions sur le sujet remontent aux travaux de Drucker, Levitt et Keith dans les années 1950-1960.

Comme nous l'avons soulevé dans l'historique du marketing, l'orientation-marché est envisagée comme la solution de remplacement au concept marketing. Cependant, le concept d'orientation marché est rattaché à plusieurs courants de littérature. En effet, les premiers auteurs (Kohli et Jaworski, 1990 et Narver et Slater, 1990) ayant abordé le concept d'orientation marché l'ont défini suivant deux approches : le premier est comportemental, la deuxième est culturelle. Celle-ci aborde l'orientation-marché comme la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation.

---

<sup>41</sup> Gotteland D., l'orientation marché, Edition d'organisation, 2005, P. 17.

Le tableau suivant représente les cinq approches ayant abordé le concept d'orientation marché :

**Tableau n° 02** : Principales conceptualisation de l'OM

Approche	Définition	Principaux auteurs
<i>Culturelle</i>	Culture organisationnelle qui vise la création de manière durable de la valeur pour le client tout en prenant en considération les intérêts des parties prenantes.	Narver et Slater, 1990 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Gotteland, 2005 ; Lambin et Chumpitaz-Caceres, 2006 ;
<i>Comportementale</i>	La production par l'organisation de l'intelligence marché, la dissémination de cette intelligence au sein de l'organisation et la réaction de l'organisation à cette intelligence. (intelligence de marché signifie un flux constant et permanent de connaissances et d'informations).	Kohli et Jaworski, 1990 ; Amara, 2006 ;
<i>Systemique</i>	un ensemble de cinq systèmes de management (organisationnel, d'information, de contrôle, de planification, et de gestion des ressources humaines) configurés dans le but de favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents.	Homburg et Becker, 1999.
<i>Par les ressources et les compétences</i>	Une capacité distinctive et une ressource intangible qui lie l'entreprise à son environnement externe et qui lui permet d'être réactive et proactive ;	Helfert, Ritter et Walter, 2002 ; Voola et O'Cass, 2010 ;
<i>Relationnelle</i>	Un ensemble de processus relationnels d'échanges basés sur des ressources (informationnelles, physiques, humaines, techniques) et des activités (échange, coordination, résolution de conflits, adaptation).	Kyriakopoulos et Moorman, 2004 ;

**Source** : Ben Chehida M., et Monnoyer M-C., mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME, 10<sup>e</sup> congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, 2012. P. 3.

## 2. Relation entre orientation marché et marketing

Dans le cadre de cette recherche, nous n'allons pas faire une distinction entre orientation marché et marketing, et ce, pour plusieurs raisons, à savoir :

Premièrement, l'inexistence de définitions largement admises des deux concepts (marketing et orientation marché), et que la construction du concept d'orientation marché repose sur celui de marketing, donc l'orientation marché n'est qu'une évolution du marketing ou même une autre appellation de cette discipline. En effet, pour *Gauzente C., (2000)*<sup>42</sup>, les premiers chercheurs en marketing (Levitt, 1960 ; Lear, 1963) prônaient une orientation client qui conçoit le marketing comme une philosophie d'entreprise (managériale) à long terme. D'une part, cela a été repris par les travaux de l'orientation marché. D'autre part, les trois piliers du concept marketing à savoir l'orientation consommateur, objectif du profit et gestion marketing montre une identité quasi parfaite avec les piliers de l'orientation marché tels que mentionnés par *Kohli et Jaworski (1990)*.

<sup>42</sup> Gauzente C., L'orientation marché des entreprises –dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles, Edition L'Harmattan, 2000, P. 65.

Deuxièmement, le renouveau qu'a connu le marketing à travers les travaux des auteurs de l'école nordique (e.g., *Grönroos, 1989*). Cette école a repris la définition marketing de l'AMA pour base de discussion et de développement d'une approche orientée marché pour définir le marketing qui s'inscrit dans le cadre d'une compréhension plus profonde de la fonction marketing en tant que résultante des relations clients et non en tant qu'un service ou département de l'entreprise. Donc, la dimension relationnelle s'est retrouvée au centre de la définition du marketing. En effet, cette approche a permis d'établir des liens forts avec l'orientation marché, à tel point qu'une distinction entre les deux concepts devient acrobatique (*Gauzente C., 2000*)<sup>43</sup>.

Dans ce sens, *Grönroos, (1989)*<sup>44</sup> a souligné que selon l'approche nordique de la recherche, qu'il est plus juste de considérer le marketing comme un *management orienté marché* que comme uniquement une fonction séparée.

Troisièmement, dans leurs travaux, certains auteurs ne font pas de distinction entre pratique marketing et orientation marché (e.g., *Akimova, 2000*)<sup>45</sup>. Ce dernier a soulevé que l'adoption du marketing signifie que l'entreprise développe une orientation du marché. Et que les entreprises qui évoluent dans un environnement turbulent doivent adopter et pratiquer d'une façon efficace le marketing c'est-à-dire doivent s'orienter marché.

De surcroit, une définition accordée à l'orientation marketing correspond totalement à notre étude. En effet, dans ce cadre d'approche comportemental-stratégique de l'orientation marketing, *Piercy (1992)* suggère que l'orientation marketing soit composée de trois éléments :

- ❖ **Stratégies**, au sujet de la décision critique de la définition du marché et de la segmentation des marchés aussi bien que l'identification des bases potentielles pour la différenciation des produits de la compagnie contre des offres concurrentielles ;
- ❖ **Plans**, au sujet du développement des politiques de mélange de marketing ;
- ❖ **L'information**, au sujet du marché entier et est employée pour la conception, la planification et le contrôle de stratégie. Avec cette définition d'orientation marketing, *Piercy (1992)*<sup>46</sup> établit clairement une approche comportementale en définissant le concept d'orientation marketing. Donc, la perception de Piercy de l'orientation de marketing est semblable au travail de *Kohli et Jaworski*. Ces derniers regardent également l'orientation marketing comme un comportement et se base sur trois piliers : Collection d'information commerciale (pour comprendre le marché), diffusion d'intelligence dans toute l'entreprise (pour se familiariser avec le marché) et réponse à l'intelligence (par les stratégies et les plans que la compagnie conçoit et met en application).

---

<sup>43</sup> Gauzente C., (2000), Op-cit, P. 67.

<sup>44</sup> Grönroos, (1989), cité par Gauzente C., (2000), op-cit, P. 66.

<sup>45</sup> Akimova Irina, Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms, European Journal of Marketing, 34 (9/10), (2000), 1128-1148.

<sup>46</sup> Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P., Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies, industrial marketing management, Vol. 26, 1997, pp. 385-402.

Au final, la définition fluctuante du marketing, plus ou moins englobante, donne lieu à plusieurs possibilités de positionnement du concept d'orientation marché (*Gauzente C., 2000*)<sup>47</sup> :

- ✓ Le concept d'orientation marché peut être considéré comme un équivalent strict du concept marketing, particulièrement lorsque celui-ci est conçu comme une philosophie ;
- ✓ Le concept d'orientation marché peut être conçu comme contenu dans le marketing, du fait que ce dernier comprend non seulement une philosophie managériale, mais aussi un ensemble d'outils pour l'action ;
- ✓ Le concept d'orientation marché peut être appréhendé comme englobant le marketing, si celui-ci se réduit à la définition de l'AMA telle que le mentionne Grönroos, par exemple.

Le fait de considérer l'orientation marché et le marketing comme deux disciplines indifférentes, revient à dire que le corpus théorique développé au profit de l'orientation marché peut être intégralement appliqué dans les recherches portant sur la pratique du marketing. Pour notre cas, nous avons jugé utile d'étudier les antécédents internes de l'entreprise pouvant influencer positivement ou négativement l'orientation marketing dans les entreprises de la filière de lait et dérivés au niveau de la wilaya de Bejaia.

### 3. Les antécédents d'une orientation marketing

L'existence d'une activité marketing est le résultat d'un ensemble d'antécédents au niveau externe (environnement) et interne. Dans ce cas, on cherche à identifier les caractéristiques qui favorisent la mise en place d'un état d'esprit marketing au sein de l'entreprise.

En effet, les travaux de *Gotteland D., (2005)*<sup>48</sup> ont mis en évidence les éléments internes et externes favorisant ou limitant le développement de l'orientation marché. Trois grandes catégories d'éléments internes peuvent être identifiées : les caractéristiques des dirigeants (attitude favorable au changement, aversion pour le risque...), les caractéristiques de l'organisation (ressources disponibles, degré de formalisation, de centralisation...) et la nature des relations entre les différents départements (niveau de conflit, de connexion...). Les éléments externes renvoient, eux, au contexte économique, à l'hostilité et à la complexité de l'environnement.

Le tableau suivant synthétise les différents antécédents qui favorisent ou au contraire limitent l'orientation marketing dans une entreprise.

---

<sup>47</sup> Gauzente C., (2000), op-cit, P. 69.

<sup>48</sup> Gotteland D., (2005), op-cit.

**Tableau n° 03** : Les antécédents d'une orientation marché (les facteurs de contingence)

Type de caractéristiques	Les caractéristiques favorisant l'orientation marché	Références
<b>Les cadres dirigeants</b>	Le soutien au développement du niveau d'orientation marché de l'organisation (impact +) ; La focalisation sur l'importance de la maîtrise des facteurs clés de succès pour assurer la performance (impact +) ; La faible aversion au risque (impact +) ; La perception de leur attitude comme professionnelle (particulièrement dans le secteur public) (impact +) ; Le développement d'une attitude favorable au changement (impact +) ;	Kohli et Jaworski (1993) ; Wood et Bhuian (1993) ; Narver et Slater (1994) ; Pulendran et speed (1996) ; Gounaris et Avlonitis (1997) ; Harris et piercy (1997).
<b>L'organisation</b>	Le niveau des ressources disponibles (impact +) ; L'esprit entrepreneurial de l'organisation (impact +) ; Le recrutement des salariés orientés marché (impact +) ; Le degré de départementalisation de l'organisation (impact -) ; Le degré de formalisation de l'organisation (impact -) ; Le degré de centralisation de l'organisation (impact -) ; Un contrôle basé sur les performances commerciales (impact +) ;	Miles et Arnold (1991) ; Ruekert (1992) ; Bhuian (1992) ; Tuominen et Alii (1997) ; Kohli et Jaworski (1993) ; Liu (1995) ; Pelham et wilson (1996) ; Gounaris et Avlonitis (1997) ; Borghgraef et Verbeke (1997) ; Harris et piercy (1997).
<b>Les relations entre départements</b>	Le niveau de conflits entre départements (impact -) ; Le niveau de connexion entre départements (impact +) ; Un système de récompense basé sur les performances commerciales (impact +) ;	Ruekert (1992) ; Kohli et Jaworski (1993) ; Harris et piercy (1997).

**Source** : Gotteland D., l'orientation marché, Edition d'organisation, 2005, P. 17.

Nous pouvons également évoquer d'autres variables de contingence pouvant influencer les pratiques du marketing dans les entreprises, ayant fait l'objet de recherche empirique tel que la taille et l'âge d'entreprise, la fréquence d'utilisation des TIC, etc.

#### ❖ La taille et l'âge de l'entreprise

D'après un certain nombre de chercheurs (Coviello N-E, Brodie R-J et Munro H-J, 2000 ; Andrus & Norvell, 1990 ; Parasuraman, Berry et Zeithaml 1983 ; Parasuraman et Varadarajan, 1988), la taille et l'âge exercent une influence sur les pratiques marketing. En effet, l'étude de **Coviello N-E, Brodie R-J et Munro H-J, (2000)**<sup>49</sup>, portant sur un échantillon de 302 entreprises réparties entre deux pays (110 au Canada ; 192 en Nouvelle-Zélande), a révélé que les pratiques en matière de marketing diffèrent entre de plus petites et plus grandes entreprises. Par exemple, des différences liées à la taille sont reflétées dans l'approche à la planification du marché, où les petites entreprises sont avérées plus informelles que les grandes entreprises. De plus, les petites entreprises recourent moins à mesurer la performance du marché que les grandes entreprises.

<sup>49</sup> Coviello, N.E., Brodie, R.J., and Munro, H.J., An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, Journal of Business Venturing, 2000, P. 523-545.

En même temps, les résultats indiquent également que les pratiques en matière de marketing des petites entreprises présentent des similarités avec celles des plus grandes entreprises, et ce, à la fois du marketing transactionnel et relationnel appropriés selon la taille de l'entreprise. Par exemple, des similitudes peuvent être identifiées dans l'intention des décisions de marketing, la durée prévue des rapports de client, la nature du contact de client, et où les sociétés investissent des ressources de marketing.

#### ❖ La technologie utilisée

L'utilisation des bases de données, telle que la GRC, permet une meilleure connaissance des interactions de l'entreprise avec ses clients et permet par conséquent la transparence des connaissances dans l'entreprise. Selon *Coviello, Brodie et Munro's (1997), Brodie et Munro's (1997) et Ricard et al. (2003)*, l'utilisation de technologies permet à l'entreprise de se rapprocher du client. Donc, une fréquence élevée d'utilisation des TIC pourrait influencer l'orientation marketing des entreprises.

#### ❖ Les compétences du dirigeant

L'influence de l'attitude et du profil du dirigeant sur l'orientation stratégique de l'entreprise, et de la PME en particulier, et son mode d'organisation est reconnue. Cette influence s'applique aussi bien sur le volet commercial et marketing des entreprises. En effet, *Ricard et Perrien (1999)*<sup>50</sup> ont montré que la formation du propriétaire/dirigeant influence l'orientation marketing d'une entreprise.

#### ❖ Le soutien apporté au marketing par le dirigeant

Le soutien apporté au marketing exerce une influence sur le degré d'orientation marketing. D'ailleurs, pour *(Jaworski et Kohli, 1993)*<sup>51</sup>, Il suffit que le dirigeant exprime l'importance d'un engagement vers la satisfaction du consommateur, et c'est au reste de l'organisation d'assumer cette orientation.

#### ❖ Conflits interdépartementaux / niveau de connexion

Le niveau de connexion ou au contraire de conflit entre le département marketing et les autres départements de l'entreprise peut influencer positivement (négativement) les pratiques en matière de marketing.

En effet, l'existence des conflits entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise peut exercer une influence négative sur l'existence d'une orientation marketing dans les entreprises. Cela a été avancé pour la première fois par *(Jaworski et Kohli, 1993)*<sup>52</sup>. Pour eux, il existe une fonction négative entre l'existence de conflits interdépartementaux et le degré d'orientation marché des entreprises. Les auteurs ajoutent qu'un niveau de connexion élevé entre les départements d'une entreprise exerce un effet positif sur l'orientation marketing dans les entreprises.

---

<sup>50</sup> Ricard L. et Perrien J., Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception, Journal of Business Research, 1999, Vol.45, p.199.

<sup>51</sup> Kohli A-K., Jaworski, B-J., et Kumar, A., MARKOR: A Measure of Market orientation, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477.

<sup>52</sup> Jaworski et Kohli, (1993), op-cit, P. 473.

#### 4. Le marketing : entre transactionnel et relationnel

Un intérêt considérable a été porté à la façon avec laquelle les entreprises sont reliées à leurs marchés. Cet intérêt est représenté dans la littérature par des recherches dans deux paradigmes à savoir : le transactionnel et le relationnel, contradictoires pour les uns et complémentaires pour d'autres. A cet égard, *Gilles Marion (2001)*<sup>53</sup> soutenait que le marketing relationnel ne serait pas un nouveau paradigme, mais tout simplement une reformulation de la promesse traditionnelle adressée au "client roi" par le marketing management depuis les années 1920. Selon lui, on ne parlera de nouveau paradigme que lorsqu'on change de système de pensée théorique et que le marketing relationnel ne serait rien d'autre qu'un nouveau visage du bon vieux Marketing Management. Néanmoins, certains chercheurs (*Reichheld, 1996*) affirment que le marketing relationnel représente un changement fondamental en marketing.

Par ailleurs, *Coviello et al. (2002)*<sup>54</sup>, ont démontré empiriquement que dans tous les types d'entreprises (biens et services, B to C et B to B, PME ou grandes, locales ou internationales), le marketing relationnel est appliqué avec un marketing transactionnel. Ils présentent dans la stratégie relationnelle trois aspects : «marketing d'interaction», «marketing de base de données» et «marketing de réseau» et un aspect dans la stratégie transactionnelle : «marketing de transaction».

En fait, le marketing transactionnel est centré autour du marketing mix (4P), et est basé aussi sur des transactions singulières à court terme. le marketing relationnel, quant à lui, est basé sur des rapports de collaboration entre l'entreprise et ses clients à long terme (*Coviello et al., 1997*)<sup>55</sup>.

En absence d'un modèle standard des pratiques du marketing dans les entreprises, ces derniers auteurs (*Coviello, Brodie, et Munro 1997 ; 2002*) ont suggéré un plan de classification des pratiques contemporaines en matière de marketing (programme CMP : Contemporary marketing practices) pour, justement, expliquer comment les entreprises sont-elles reliées à leur marché.

Selon ces auteurs, n'importe quelle tentative d'analyser ou de comprendre le contenu du marketing dans le contexte courant est entravée par :

- (i) La variété des termes utilisés pour décrire et définir le marketing ;
- (ii) Les différents unités ou niveaux de l'analyse utilisés comme référence par les diverses écoles de la recherche en marketing ;
- (iii) Le fait de considérer que certains types de marketing sont plus appropriés que d'autres pour certains secteurs ou industries.

---

<sup>53</sup> Marion G., Le marketing relationnel existe-t-il ?, Décisions Marketing, n°22, 2001, p. 7-16.

<sup>54</sup> Coviello N-E., Brodie R-J., et Munro H-J., How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices, Journal of Marketing, vol. 66, Jul 2002.

<sup>55</sup> Coviello N-E., Brodie R-J., et Munro H-J., Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, Journal of Marketing Management, vol. 13, 1997, p. 501-22.

Par ailleurs, les auteurs ont distingué entre deux perspectives (et quatre types de pratique marketing, non mutuellement exclusif) : la perspective transactionnelle qu'ils ont mesuré en fonction du : «Transaction Marketing» (TM). Et la perspective relationnelle qu'ils ont mesurée en fonction du «Database Marketing» (DM), du «Interaction Marketing» (IM) et du «Network Marketing» (NM) :

**A. La perspective du marketing transactionnel :** inclue «Transaction Marketing », qui utilise le marketing mix pour attirer et satisfaire des clients potentiels. Cette approche implique des transactions économiques discrètes. Bien que ces transactions puissent prolonger dans un temps fini, elles sont gérées séparément.

**B. La perspective du marketing relationnel :** cette deuxième perspective inclue :

**B.1. Database Marketing :** Ceci couvre l'utilisation de toutes les technologies d'information et de communication conçues pour développer des rapports personnalisés à long terme entre l'entreprise et ses clients.

**B.2. Interaction Marketing :** Ceci implique des rapports personnels. Ici, le marketing se produit au niveau individuel et se base sur des processus sociaux et des interactions personnelles. Des rapports sont établis entre les individus dans le contexte de leur organisation et peuvent se produire d'une façon formelle, avec les parties étant mutuellement actives et adaptatives.

**B.3. Network Marketing :** C'est le développement des rapports entre les entreprises permettant à la coordination des activités pour l'obtention d'un avantage mutuel, tel que l'échange des ressources, etc.

Pour notre cas, nous allons tenter de présenter les types d'orientations marketing adoptées par les entreprises objet de notre enquête à partir de deux variables, que nous présenterons dans la partie méthodologique. En effet, un continuum entre transactionnel et relationnel est le plus présent dans les entreprises, car cela leurs permet de maintenir et de fidéliser une clientèle déjà acquise et de chercher de nouveaux débouchés (marchés) permettant ainsi de réaliser de meilleures performances.

Le tableau suivant illustre quelques travaux de recherche élaborés dans le cadre du programme de Contemporary marketing practices :

**Tableau n° 04** : quelques études choisies sur les pratiques contemporaines de Marketing

Auteur (s)	échantillon	Variabiles étudiées	Outil (s) d'analyse
<i>Covelio Brodie Munro (2000)</i>	302 entreprises réparties entre deux pays (110 au Canada ; 192 en Nouvelle-Zélande)	Taille de l'entreprise. L'approche utilisée dans la planification du marché. Les types de marketing pratiqués par chaque entreprise. La performance commerciale	Analyse de régression
<i>Lindgreen, Brodie et Brookes (2000)</i>	Neuf (9) études de cas théoriquement prélevées. Chaque cas a été encadré, et l'unité de l'analyse était les programmeurs de marketing.	Une étude sur les pratiques contemporaines en matière de Marketing que les vnicoles de la Nouvelle-Zélande utilisent	ANOVA Analyse de Contenu.
<i>Pels Brodie Johnston (2004)</i>	284 entreprises réparties entre trois pays : Nouvelle-Zélande (122 entreprises de type B to B entre 1997 et 1998), les États-Unis des affaires (79 entreprises de type B to B en 2001), et enfin l'Argentine (83 entreprises entre 1999 et 2001).	Collecte des données au sujet des différents aspects des pratiques en matière de marketing, démographiques, et autres caractéristiques des entreprises.	Analyse de cas par cas
<i>Covelio Brodie et Wesley Johnston (2002)</i>	308 entreprises aux états uni, au Canada, en Finlande, en Suède et à la Nouvelle-Zélande.	Pratiques marketing	Analyse factorielle Cluster analysis Analyse de régression ANOVA
<i>Brady Palmer (2004)</i>	Cette étude a fait recours à des groupes des directeurs par convenance, interrogés par un questionnaire auto-administré.	Activités marketing Marketing Allocation de ressource performance marketing	Cluster analysis
<i>Wagner (2004)</i>	Un groupe de 19 répondants (l'échantillon 1) a été obtenu à partir du programme universitaire (MBA) à Moscou. Un deuxième groupe de 40 entreprises a été créé en coopération avec la banque européenne. Un troisième échantillon a été obtenu de façon analogue au premier échantillon suivant les cours offert par le Wolfgang Schuler-Institute des études internationales de management.	Pratiques marketing	Cluster analysis

**Source:** Hashem Nikoomaram et Pejman Jafari, Contemporary marketing practice in large manufacturing firms in Iran, African Journal of Business Management Vol. 5 (12), 2011.

## 5. Le marketing dans les PME

La plupart des manuels et des travaux de recherche en marketing traitent la démarche marketing d'une façon globale sans tenir compte des spécificités que l'on peut retrouver au niveau des entreprises. En effet, la PME par exemple est connue pour la particularité de sa gestion pour plusieurs raisons : l'influence de la personnalité du dirigeant, les ressources financières limitées, existence d'une approche plutôt informelle, etc.

Le marketing est souvent considéré comme un facteur de compétitivité et une source d'avantage concurrentiel (Walsh et Lipinski, 2009)<sup>56</sup>. Pourtant, de nombreuses TPE/PME ont une démarche commerciale/marketing très souvent limitée (Pacitto, et Tordjman, 1998 ; Pacitto et Julien, 2006). Les raisons souvent évoquées par les responsables de TPE/PME pour expliquer cette présence insuffisante du marketing dans leur structure sont : le manque de connaissances marketing, de temps et de moyens financiers (Gilmore, Carson, Grant, 2001, Delobelle, 2008).

L'étude d'Eldon (1997)<sup>57</sup> révèle l'existence de plusieurs types de décisions marketing. Celles jugées les plus importantes par les PME interrogées sont la stratégie de détermination des prix, l'évaluation des nouveaux produits, la sélection des médias pour la publicité et la sélection des distributeurs.

En ce qui concerne les très petites entreprises (TPE), Pacitto et Julien (2006)<sup>58</sup> affirment que la démarche marketing oblige l'entreprise à bien connaître sa concurrence et ses clients. Or, au niveau des TPE la concurrence est très souvent ignorée et l'identification de la demande rarement mise en œuvre. Les résultats de la recherche menée par ces deux auteurs montrent, par exemple, que les responsables de TPE estiment bien connaître leur marché alors même que 80% d'entre elles déclarent ne pas utiliser d'études de marché et n'en avoir pas besoin !

Nous allons présenter, tout au long du deuxième chapitre, les différentes activités rentrant dans le cadre de la démarche marketing au niveau des PME, et ce, à travers les résultats de quelques recherches empiriques.

### 5.1. La PME entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel

Le débat portant sur le type du marketing adopté par les PME reste toujours d'actualité. Le caractère inopérant du marketing traditionnel au niveau des PME n'est pas toujours vérifié. Ainsi, dans une étude longitudinale, Hill (2001)<sup>59</sup> démontre que le caractère non formalisé des pratiques marketing des PME est, dans la réalité, loin d'être avéré ; constat confirmé par l'étude de Coviello, Brodie et Munro (2000). Dans une étude menée sur les moyennes entreprises britanniques, Brooksbank et al., (2003)<sup>60</sup> montrent que les plus performantes se caractérisent par l'adoption de démarches marketing plus systématiques et planifiées. A cet égard, Pacitto, Julien et Meier, (2002) ont affirmé que les moyennes entreprises (et contrairement aux petites et très petites entreprises) ont tendance à se conformer aux comportements des grandes entreprises.

En effet, les PME utilisent un marketing relationnel et direct qui s'oppose à l'approche transactionnelle, généralement adoptée par les grandes entreprises. Cela est dû au caractère souple, réactif au marché et privilégiant l'informel avec les clients des PME. Ainsi, pour ce qui concerne la

---

<sup>56</sup> Walsh M-F., et Lipinski J., The role of the marketing function in small and medium sized enterprises, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16 No. 4, 2009, P. p. 569-585.

<sup>57</sup> Eldon Y.L.I., (1997), cité par Albertini T et Fabiani T., Le marketing intégré en TPE : Présentation et premières retombées de la méthode du « parler courant client » (PCCL), Revue internationale des PME, Vol. 25, No 2, 2012.

<sup>58</sup> Pacitto J-C., Julien P-A., Le marketing est-il soluble dans les très petites entreprises ?, Revue Internationale PME, n°19, 2006, p. 77-110.

<sup>59</sup> Hill (2001), cité par Pacitto J-C. et al., Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, Management & Avenir, n° 11, 2007/1, p. 119-146. P. 135.

<sup>60</sup> Ibidem

relation avec la clientèle, *Ashley-Cotleur et al. (2000)*<sup>61</sup> ont noté qu'un genre particulier de marketing relationnel (liens sociaux) semble plus approprié pour les petites entreprises. *Berry et Parasuraman (Ashley-Cotleur et al. 2000)* ont montré, quant à eux, qu'avec les liens sociaux, les rapports de client-fournisseur sont souvent personnels et basés sur les amitiés. De plus, la relation entre la petite entreprise avec ses clients et son environnement est davantage fondée sur de l'informel (*Pacitto et al., 2002 ; Pacitto et Julien, 2006*).

## 5.2. Perception du dirigeant et orientation marketing dans la PME

On ne peut pas aborder le sujet de la PME sans tenir compte de son dirigeant, et l'influence qu'il peut exercer sur ses orientations stratégiques et commerciales. D'ailleurs, comme cela a été soulevé auparavant : il suffit que le dirigeant exprime l'importance d'un engagement vers la satisfaction du consommateur, et c'est au reste de l'organisation d'assumer cette orientation.

En effet, *Reijonen (2010)*<sup>62</sup> a réalisé une étude empirique en Finlande auprès de PME issues de trois secteurs différents (fabrication ; immobilier, location et services aux entreprises ; autres activités de services). L'auteur examine la façon dont les dirigeants de ces PME perçoivent et mettent en place leur démarche de commercialisation. L'étude a révélé ce qui suit :

- ✓ L'intelligence du marché (production et diffusion d'information) a été quasiment négligée par les répondants ce qui tend à confirmer la nature informelle de la commercialisation au sein des PME ;
- ✓ En revanche, plusieurs répondants ont fait référence aux besoins des clients (marketing comme philosophie) lorsqu'ils ont défini le marketing. Cependant, certaines entreprises interrogées ne commencent par examiner les besoins existants, mais plutôt développent un produit/service et tentent ensuite de susciter de l'intérêt pour celui-ci, ce qui nous met dans une logique de marketing de la demande et non pas dans la logique d'un marketing de la demande ; d'où l'objectif principal du marketing : développer des ventes. Par conséquent, la création et le maintien de relations avec la clientèle font partie des principales préoccupations de leurs dirigeants ;
- ✓ Enfin, certains dirigeants estiment qu'ils ont peu de connaissances en marketing et reconnaissent que pour réussir ils doivent avoir une compréhension claire des principes de base et des techniques du marketing tels que la segmentation et la différenciation .

Une organisation interne efficace de la fonction marketing peut être une source d'avantage concurrentielle pour une entreprise désirent implanter une orientation marketing. En effet, parler de la structuration de la fonction commerciale revient à parler des déterminants pouvant influencer cette dernière et la façon avec laquelle elle est organisée. Ainsi, la section suivante sera consacrée à l'étude des déterminants de la structuration de la fonction marketing ainsi que les différentes formes d'organisations internes de la fonction marketing.

---

<sup>61</sup> Ashley-Cotleur et al. (2000), cité par Samba Dankoko Ibrahima et Issa Harouna Ali, Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal, Market Management, 2009/1Vol. 9, p. 113-130, P. 117.

<sup>62</sup> Reijonen (2010), Cité par Albertini T et Fabiani T., (2012), Op-cit., p. 6.

### Section 3 : La fonction marketing et sa position hiérarchique dans l'entreprise

Pour *Peter Drucker (1973)*, Le but du marketing est de rendre la vente superflue. Son but est de connaître et de comprendre si bien le client, que le produit ou le service lui conviendra parfaitement et se vendra tout seul. De ce fait, le marketing doit être une interface entre l'entreprise et son environnement. C'est en fait la structure, dans laquelle les gens du marketing gravitent, qui sert «à mobiliser des ressources de manière à ce que le système concurrentiel soit modifié à l'avantage de l'entreprise»<sup>63</sup>. Cette structure est un pilier qui s'adapte à l'environnement de façon à ce qu'il soit possible de faire le pont entre l'entreprise et le marché pour aboutir à un échange marchand performant tout au long de son cycle de vie.

Donc, peut-on parler de bénéfices et de pérennité de l'entreprise si elle n'arrive pas à écouler sa production sur le marché. Toutes les autres fonctions ont peu d'utilité si la demande pour les produits et services de l'entreprise est insuffisante. D'où l'importante place qu'occupe la fonction marketing aujourd'hui, imprégnée dans tous les organes de l'entreprise, dans un contexte très concurrentiel. L'exemple du Groupe Danone illustre bien ces propos, et cela en concevant l'enjeu de cette fonction de sorte que ses dépenses en marketing, publicité et distribution sont estimées en 2002 à près de 31% du chiffre d'affaires<sup>64</sup>.

En outre, *P. Drucker (1954)* disait que « *le marketing n'est pas une fonction séparée, mais une vision de l'entreprise et un ensemble de processus qui traverse toute l'organisation* ». <sup>65</sup>

En effet, les travaux concernant le lien entre la stratégie et la structure (*Chandler, 1972*) ont été une source d'inspiration pour les chercheurs en marketing en ce qui concerne la structuration de la fonction marketing. Pour *Dubois et Jolibert (1999)*, une bonne organisation peut être la source d'un avantage concurrentiel. Certaines recherches francophones se distinguent toutefois par leur capacité à appréhender le problème dans sa globalité. C'est le cas du travail précurseur d'*A. Valleray (1988)*<sup>66</sup> qui offre un cadre d'analyse présentant les déterminants de la structure du département marketing et propose que la structuration (centralisation ou décentralisation) de ce département puisse être influencée par le mode de production et la technologie de fabrication.

Sur un même schéma d'étude, *Marticotte F., et Perrien J., (1995)*<sup>67</sup> ont réalisé un modèle plus complet, mais aussi plus complexe, qui intègre trois entités distinctes pour décrire l'organisation du département marketing : l'environnement externe (technologie, type de dépendance, cycle de vie du produit, dynamisme/complexité/hostilité/incertitudes, relations avec les clients, responsabilité publique), l'environnement interne de l'organisation (taille, âge, origine de l'organisation, attentes des employés, caractéristiques des dirigeants, stratégie corporative, culture et sous-cultures, perspective temporelle) et enfin le département lui-même (taille, âge, caractéristiques des dirigeants, attentes des

<sup>63</sup> Marion G., et al, (2003). Op-cit, P 5.

<sup>64</sup> Hakima LAKHDARI, thèse de doctorat « les comportements stratégiques des petites entreprises laitières algériennes dans un contexte de transition ; cas du secteur laitier en Algérie », université de Montpellier 1, 2011. P 141.

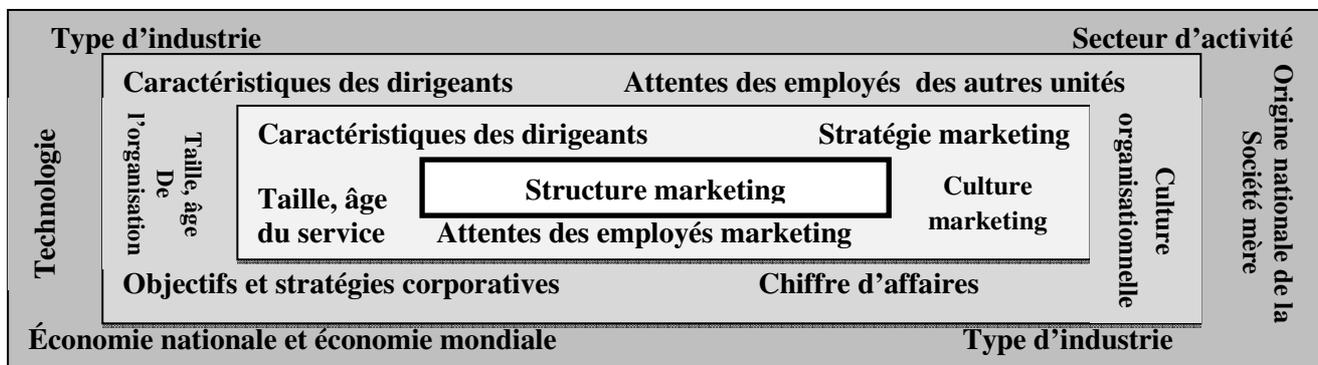
<sup>65</sup> Drucker P., (1954), cité par Marion G., et al, (2003). Op. cit.

<sup>66</sup> Alain Valleray (1988), Op. cit.

<sup>67</sup> François Marticotte et Jean Perrien, Les déterminants de la structure du département de marketing, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 10, No. 1 (1995), pp. 3-22.

employés, culture et stratégie marketing, perspective temporelle, et interdépendance avec les autres départements). Cela est illustré dans la figure suivante :

**Figure n°03:** Déterminants de la structure du département marketing



**Source :** adaptée de François Marticotte et Jean Perrien, Les déterminants de la structure du département de marketing, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 10, No. 1 (1995),

De sa part, **Nathalie DUBOST(1999)<sup>68</sup>**, dans une étude empirique, a désigné trois variables de la structuration de la fonction commerciale à partir d'un échantillon de 84 moyennes entreprises à savoir : la spécialisation, la standardisation, et la centralisation (voir tableau n°05). À ce titre, l'auteur a développé une typologie des structures de la fonction commerciale qui fait ressortir la taille tant en termes d'effectifs qu'au niveau du chiffre d'affaires :

- ✓ **Classe 1** : Entreprises fortement structurées, décentralisées, de grande taille, chiffre d'affaires élevé, l'interaction avec le principal client est de type simulé, veille technologique faible, veille fournisseurs forte ;
- ✓ **Classe 2** : Entreprises moyennement à faiblement structurées, centralisées, de taille moyenne, chiffre d'affaires moyen, l'interaction avec le principal client est de type direct (degré faible), veille technologique moyenne, veille fournisseur moyenne ;
- ✓ **Classe 3**: Entreprises faiblement structurées, décentralisées, de petite taille, plus petit chiffre d'affaires, interaction avec le principal client est de type direct (degré fort), veille technologique forte, veille fournisseurs faible.

**Tableau n° 05** : Les variables de structure de la fonction commerciale

Variable de décision	Échelles de mesure
Spécialisation	Nombre d'activités pour lesquelles il existe au moins une personne à plein temps
Standardisation	Standardisation des rôles et Standardisation de deux outils
Centralisation	Verticale et Horizontale

**Source :** Dubost. N, « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », Finance, Contrôle et Stratégie, Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 5 - 29. P 10.

<sup>68</sup> Dubost. N, « Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique », Finance, Contrôle et Stratégie, Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 5 – 29, P. 10.

Nous avons repris jusqu'à maintenant les caractéristiques et les déterminants de la structure de la fonction marketing ou du cas échant, la fonction commerciale. Cependant, au niveau interne, le marketing doit être organisé de manière efficace afin d'atteindre les résultats attendus. En effet, la performance de la fonction commerciale ou marketing tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales comme l'ont montré *Churchill, Ford et Walker (1978)*<sup>69</sup>.

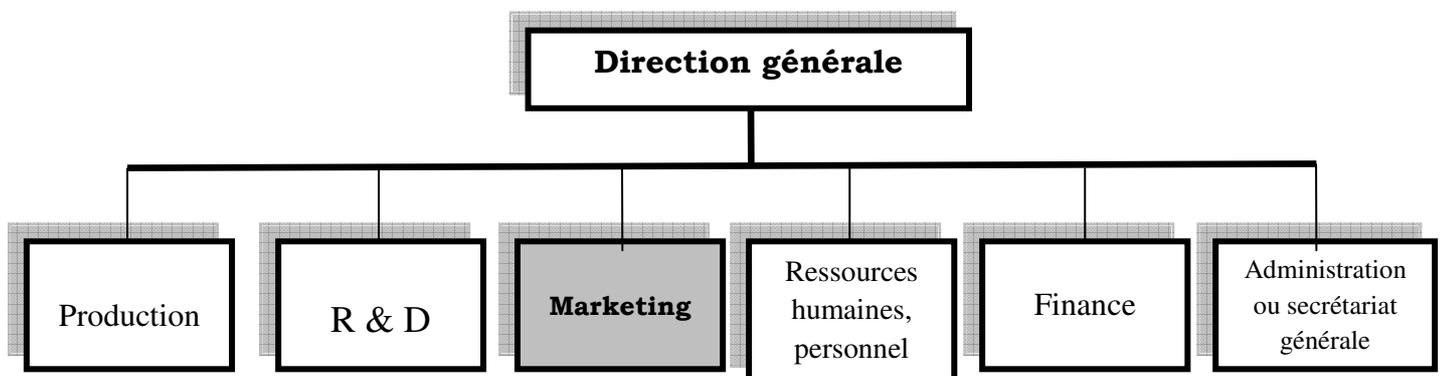
## 1. La position hiérarchique du département marketing dans l'organisation

La position hiérarchique qu'occupe le département marketing et les services qui s'en chargent de ses activités varient selon les secteurs d'activité et les entreprises. Dans certains secteurs, le marketing est considéré comme une fonction primordiale de l'entreprise d'où sa position pertinente dans l'organigramme. Dans un cas pareil, le poste de directeur marketing est souvent considéré comme une étape nécessaire pour l'accession à des responsabilités de direction générale, on cite l'exemple des entreprises de grande consommation où le marketing est déjà apparu pour la première fois.

En revanche, d'autres secteurs comme le secteur de l'industrie lourde ou les organisations à but non lucratif, le marketing est encore considéré comme une fonction secondaire et dépendante des autres fonctions comme la production, l'administration et la gestion financière. Dans ce cas, le département marketing n'occupe dans l'organisation qu'une position secondaire et parfois rattaché à une autre direction de l'entreprise.

Généralement, la fonction marketing et les services qui sont chargés de les assurer sont placés hiérarchiquement au même niveau que les autres fonctions (*Lendrevie et al, 2006*). Cela est illustré dans l'organigramme suivant (la forme fonctionnelle) :

**Figure n° 04** : Position la plus fréquente du marketing dans l'organigramme d'une entreprise



**Source** : Lendrevie et al., (2003). Op. cit, P 1096.

Par ailleurs, la fonction marketing a remplacé la fonction commerciale au fil des temps qui s'en charge de la vente proprement dite. *Theodore Levitt (1960)*<sup>70</sup> a établi la différence entre ces deux fonctions : « *The difference between marketing and selling is more than semantic. Selling focuses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer. Selling is preoccupied with the seller's need to convert the product into cash, marketing with the idea of satisfying the needs of the customer by means of the product and the whole cluster of things associated with creating, delivering, and, finally, consuming it* ».

<sup>69</sup> Lange. M, Moutot. J-M, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, paris, 2008, P 49.

<sup>70</sup> Theodore Levitt, marketing myopia, Harvard business review, juillet-aout 1960, P 5.

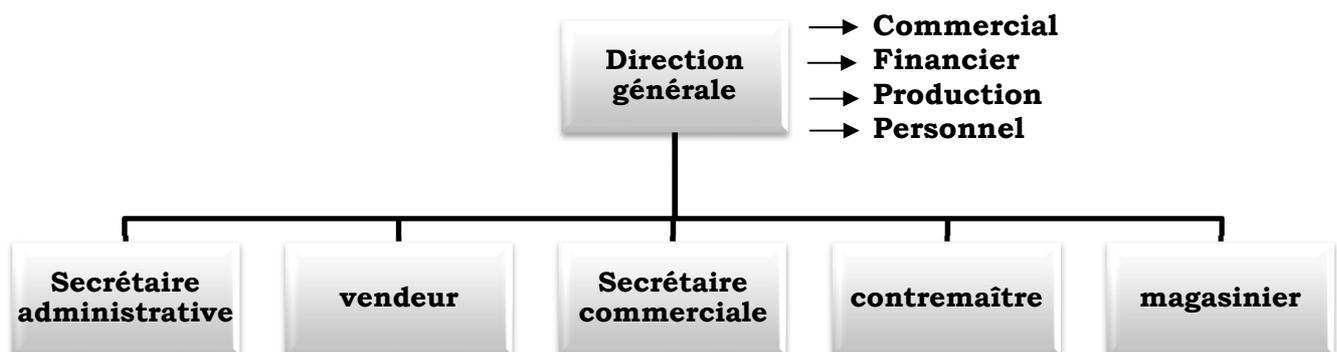
Ce que nous pouvons traduire ainsi : « *La différence entre le marketing et la vente n'est plus que sémantique. La vente se concentre sur les besoins des vendeurs ; le marketing sur ceux de l'acheteur. La vente se préoccupe de convertir le produit du vendeur en argent liquide ; le marketing, de satisfaire les désirs du client à l'aide du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa distribution, et finalement sa consommation* ».

Cependant, nous pouvons trouver cette fonction commerciale dans certaines entreprises rattachées à la direction marketing sous forme d'un « service commercial » ou d'un « service des ventes ». Dans d'autres entreprises, elle est confiée à une direction commerciale indépendante de la direction marketing et placée au même niveau hiérarchique.

Outre cette forme générale de la fonction marketing, il existe également d'autres formes telles que la forme entrepreneuriale simple qui caractérise, entre autres, les PME, où l'entrepreneur est en étroite collaboration avec son personnel.

Dans une forme pareille, c'est le patron qui assume les tâches fonctionnelles, dont celles relatives à l'activité commerciale. Cela est illustré dans la figure suivante :

**Figure n° 05** : La forme entrepreneuriale simple de la fonction marketing



**Source:** Helfer J-P, Orsoni J., et Nicolas J-L., (2005), Op. cit, P 28.

## 2. L'organisation interne du département marketing

Il existe différentes façons d'organiser la fonction marketing, mais elles reposent toutes sur un certain nombre de principes et de formes de base identiques. Nous pouvons citer les formes suivantes :

- ✓ L'organisation fonctionnelle ;
- ✓ L'organisation divisionnelle ;
- ✓ L'organisation divisionnelle par zone géographique ;
- ✓ L'organisation divisionnelle par produit ;
- ✓ L'organisation divisionnelle par marché ;
- ✓ La structure matricielle ;

### 2.1. L'organisation fonctionnelle

Pour *Kotler, Filiatrault et Turner (2000)*<sup>71</sup>, c'est la forme d'organisation la plus ancienne et la plus utilisée actuellement dans les petites entreprises évoluant dans un environnement non-complexe. Dans cette organisation, l'entreprise met à la disposition du directeur marketing un ensemble de services spécialisés par fonctions et techniques marketing. Cependant, lorsque le nombre de produits augmente, la forme fonctionnelle ne serait plus adéquate (*Marticotte, 1997*)<sup>72</sup>.

L'avantage d'une structure par fonction est sa grande simplicité administrative ainsi que la spécialisation de chaque service dans un domaine particulier ce qui permet une meilleure maîtrise des fonctions. En revanche, cette structure présente également des inconvénients quand la gamme de produits et les marchés de l'entreprise prolifèrent davantage. Ce qui rend la coordination, la planification et la circulation de l'information entre services plus complexes et plus difficiles.

**Figure n° 06** : L'organisation par fonctions



**Source** : adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

## 2.2. L'organisation divisionnelle

La forme divisionnelle sera décrite comme celle qui peut intégrer un seul type de division (divisionnelle simple), deux types de divisions (matricielle) et trois types de divisions et plus (multidivisionnelle). Chacun de ces types sera traité de façon individuelle pour une meilleure compréhension. Cette forme implique généralement une dynamique différente de la forme fonctionnelle. Plus il y aura de types de divisions, plus la structure sera complexe. Ici, les tâches sont plutôt le résultat d'un travail collectif et non individuel pour s'assurer d'intégrer les différents objectifs et favoriser la capacité des individus à faire face à des situations un peu plus imprévisibles et plus complexes (*Skinner, 1990 ; Piercy, 1995 ; Kotler, Filiatrault et Turner, 2000*).

En effet, ce type d'organisation se trouve dans les entreprises qui en grandissant exercent plusieurs métiers, élaborent plusieurs produits, cultivent différentes marques ou encore s'adressent à des clients distincts. C'est une structure de responsabilisation qui confère à chaque division ses moyens et ses ressources pour la réalisation des objectifs qui lui sont fixés par le siège. Ainsi, les plus grandes divisions mettent en place leur propre département marketing.

<sup>71</sup> Kotler, P., P. Filiatrault, et R.E. Turner, Le management du marketing, 2 édition, Ed Gaëtan Morin, 2000.

<sup>72</sup> Marticotte (1997), cité Sylvie CARON, mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA recherche) : « élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes », université du Québec à Montréal, février 2008, P 106.

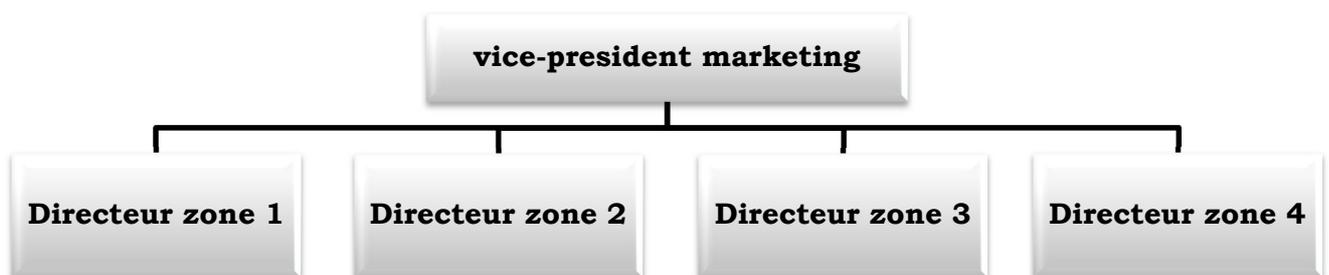
Certaines tâches du marketing doivent émaner de la direction de l'entreprise afin d'être diffusées dans les différentes divisions. Pour *F. Webster (2002)*<sup>73</sup>, le rôle du marketing au niveau de siège est triple :

- ✓ Diffuser une orientation client et expliquer le point de vue de ce dernier dans toutes les décisions stratégiques prises par les dirigeants du groupe ;
- ✓ Evaluer l'attrait des marchés en analysant les besoins et désirs des clients ainsi que les offres concurrentes ;
- ✓ Développer la proposition de valeur globale de l'entreprise et articuler la manière dont elle peut la délivrer au client

### 2.3. L'organisation divisionnelle par zones géographique

Certaines entreprises de grande taille organisant leurs activités marketing selon une hiérarchie pyramidale, ce qui leurs permettent de regrouper les activités marketing selon les zones géographiques qu'elles desservent. En effet, cette organisation permet à l'entreprise de s'ajuster à l'environnement externe de chaque région en lui proposant des offres commerciales adéquates aux coutumes et habitudes de consommation. Ce type d'organisation peut s'illustrer comme suit :

**Figure n° 07** : L'organisation divisionnelle par zones géographique



**Source** : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

Les divisions peuvent être en amont ou en aval de la fonction marketing. Lorsque les zones géographiques sont en amont de la fonction marketing, l'entreprise cherche généralement à décentraliser des spécialistes locaux pour répondre à certains marchés qu'elle considère distincts et potentiels et pour, également, convenir aux cultures des différentes régions (*Kotler, Filiatrault et Turner, 2000*)<sup>74</sup>.

Selon *Marticotte (1997)*<sup>75</sup>, une telle structure semble comporter un certain risque. Par exemple, si la fonction adopte une structure fonctionnelle, le risque est peut-être de transformer l'ensemble des divisions en une collection d'entreprises indépendantes et de se retrouver avec les mêmes désavantages que la structure fonctionnelle, soit avec un manque de liaisons avec les autres sous-unités.

<sup>73</sup> Webster. F, the role of marketing and the firm, handbook of marketing, 2002, cité par Kotler Ph., Dubois B., et al., (2006), Op-cit, P 804.

<sup>74</sup> Kotler P., Filiatrault P., et Turner R-E., (2000). Op-cit.

<sup>75</sup> Marticotte (1997), cité par Sylvie CARON, (2008), Op. cit P 105.

Lorsque les zones géographiques sont en aval de la fonction marketing, ici les considérations sont qu'il n'est peut-être pas nécessaire de tailler l'approche marketing pour convenir parfaitement aux différentes cultures, mais des décisions clés peuvent être évaluées séparément selon l'impact sur chaque zone en un seul centre. Elle peut conduire les entreprises à élaborer et à mettre sur pied des stratégies de marketing globales ou régionales qui impliquent de nombreuses possibilités pour la standardisation du marketing-mix, mais nécessitent néanmoins très souvent d'adapter l'offre aux différences culturelles (*Levitt, 1983*).

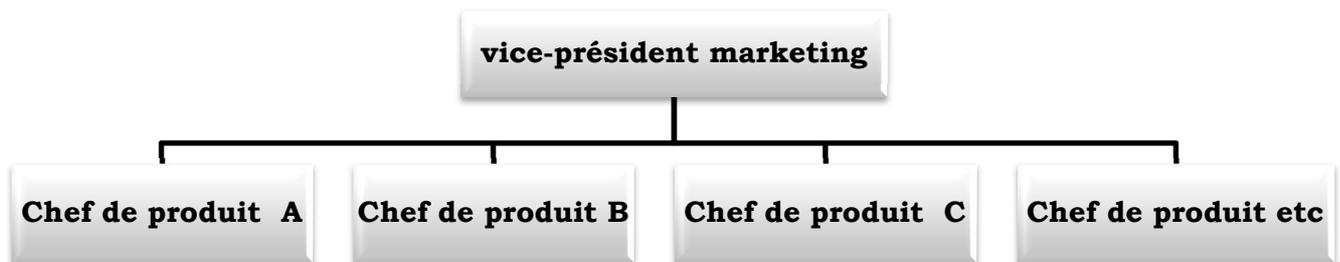
#### 2.4. L'organisation divisionnelle par produit

Généralement, ce type d'organisation est adapté par les entreprises qui commercialisent un grand nombre de produits ou de gammes. Dans une entreprise multi-produits, une telle structure implique généralement un responsable qui dirige les activités pour chaque produit appelé, communément, le chef de produit (et parfois chef de marque). Chacun est en fait responsable de son lancement, de sa gestion.

En effet, pour *Kotler, Dubois et autres (2006)*<sup>76</sup>, la décision de mettre en place une organisation par chefs de produit dépend du nombre de produits vendus et de leurs degrés d'hétérogénéité. Si les produits de l'entreprise doivent faire l'objet d'une planification spécifique ou si leur nombre excède la capacité de gestion d'une organisation fonctionnelle, une organisation par produit se justifie.

L'organisation par chef du produit a été utilisée pour la première fois par l'entreprise américaine, de grande consommation, *Procter et Gamble* en 1927 ; suite à la non-réussite commerciale d'une nouvelle marque en l'occurrence, *Camay*. Cette dernière est confiée à un jeune cadre afin d'essayer de développer ce produit. Il y parvint avec succès et la société créa d'autres postes de chefs de produit. Cette organisation peut être présentée dans la figure suivante :

**Figure n° 08** : L'organisation divisionnelle par produit



**Source** : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

En déléguant la responsabilité d'un produit à un gestionnaire, la haute direction devrait consentir à lui donner suffisamment d'autorité pour qu'il puisse exercer efficacement ses activités ; mais ce ne serait pas toujours le cas. Ainsi, pour tirer pleinement avantage d'une telle forme, il faudrait lui donner l'ensemble des responsabilités des décisions stratégiques pour qu'il puisse atteindre les objectifs, et contrôler plus facilement les aléas des bouleversements possibles sur le marché (*Kotler, Filiatrault et Turner, 2000*)<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Kotler Ph., Dubois B., et al., (2006), Op-cit, P 799.

<sup>77</sup> Kotler P., Filiatrault P., et Turner R-E., (2000), Op. cit.

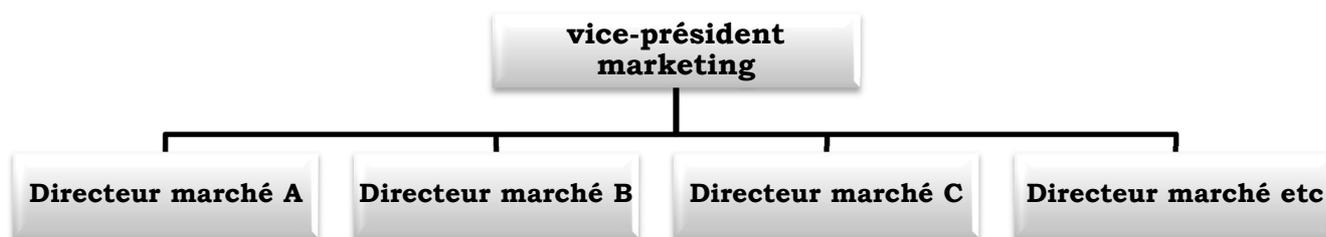
Le principal désavantage d'une telle forme pourrait provenir de la duplication de gestionnaires à l'intérieur d'une forme fonctionnelle, ou encore que l'on en vienne à accorder trop d'importance aux produits, et qu'on en oublie le client final (*Piercy, 1985*)<sup>78</sup>.

## 2.5. L'organisation divisionnelle par marché

Les activités marketing sont organisées autour de la clientèle, et non autour des produits, lorsque les produits commercialisés par l'entreprise sont peu nombreux et que les clientèles auxquelles ils sont destinés sont hétérogènes.

La structure générale d'une organisation par marchés est similaire à une organisation par produits, à la différence ici que nous avons des chefs de marché (voir figure n° 9). Ainsi, un chef de marché est responsable de plusieurs produits, et un chef de produit est, quant à lui, responsable de plusieurs marchés, mais d'un seul produit. En effet, pour *Marticotte (1997)*<sup>79</sup>, cette forme d'organisation est adaptée à l'optique marketing.

**Figure n° 09** : L'organisation divisionnelle par marché



**Source** : Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000).

Selon *Homburg, Workman et Jensen (2000)*, l'importance d'une telle forme augmente pour certaines raisons. Entre autres, si l'entreprise désire emprunter une approche plus relationnelle avec ses clients, que les besoins de coordination de la logistique augmentent entre elle et ses clients, qu'il y a un besoin de hiérarchiser les décisions en fonction de l'importance de chaque client, lorsque les clients ont facilement accès aux informations qui leur permettent de faire des comparaisons entre les caractéristiques et les prix à travers les différentes régions géographiques, etc.

Si cette forme a l'avantage de répondre aux besoins des clients de l'entreprise, de s'ajuster rapidement aux changements sur le marché, elle peut également entraîner une duplication des fonctions et rendre la structure trop lourde, et du même coup générer des problèmes de coordination, il se peut également que l'entreprise ne soit pas capable à développer de nouveaux produits et qu'elle finisse par « trop standardiser » ses produits pour répondre à une clientèle particulière. Le danger n'est pas de ne pas répondre à sa clientèle actuelle, mais peut-être de ne pas répondre à une clientèle potentielle (*Piercy, 1995*).

<sup>78</sup> Piercy, N.F. (1985), cité par Sylvie CARON, (2008), Op. cit, P 107.

<sup>79</sup> Ibidem, P 107.

## 2.6. La structure matricielle

La forme matricielle est adaptée par les entreprises qui doivent desservir plusieurs produits sur différents marchés et cela en s'organisant autour du couple produit/marché (voir figure n°10). En fait, c'est une combinaison des deux structures précédentes et se caractérise par l'existence de deux types de gestionnaires à savoir des chefs de produits et des chefs de marchés.

Cette organisation présente toutefois des risques de lourdeurs, de conflits entre les deux autorités et dilutions de l'autorité. En effet, selon *Kotler, Filiatrault et Turner (2000)*<sup>80</sup>, cette forme avait été abandonnée au début des années 80, mais elle réapparaît aujourd'hui en adoptant des équipes multidisciplinaires composées de spécialistes qui se rapportent à un seul chef.

**Figure n° 10 :** La structure matricielle

	Directeur de marché A	Directeur de marché B	Directeur de marché C
Directeur de produit A			
Directeur de produit B			
Directeur de produit C			

**Source :** Adaptée de Kotler, Filiatrault et Turner (2000, p. 807).

Par ailleurs, pour opérer efficacement, la fonction marketing a besoin de travailler et de collaborer harmonieusement avec les autres fonctions. C'est ce que nous allons présenter dans les prochains points, en mettant en exergue les différentes recherches qui ont été effectuées sur ce sujet ainsi que les conflits qui peuvent émerger entre elles.

## 3. La relation du département marketing avec les autres départements de l'organisation

La littérature confirme largement cela et reconnaît que les interactions entre les départements sont inévitables et particulièrement celles impliquant le département de marketing sont très importantes (*Cadogan et al. 2005*)<sup>81</sup>.

En effet, le département marketing est à la fois stimulé par le partage d'objectifs communs entre les départements : performance, innovation, produits de qualité, augmentation des ventes, etc., mais l'interaction entre ces départements présente aussi une source de conflits à cause de l'opposition des objectifs propres à chaque département : minimisation des coûts pour la production, augmentation de la rentabilité à court terme et de la valeur pour les actionnaires pour la finance, satisfaction et fidélisation à long terme des clients pour le marketing, etc. Pour *Desreumaux A., (1992)*, les rapports entre départements sont caractérisés par de profondes rivalités et incompréhensions. Certains conflits naissent de divergences de vues concernant l'intérêt des départements ou celui de la société ; d'autres sont issus de stéréotypes et de préjugés.

<sup>80</sup> Kotler P., Filiatrault P., et Turner R-E., (2000), Op. cit.

<sup>81</sup> Cadogan, et al (2005), Cité par Mouna JOULALI, Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA recherche) : « les conflits organisationnels entre le département marketing et le département finance dans les entreprises Tunisiennes », université du Québec à Montréal, AOÛT 2007.

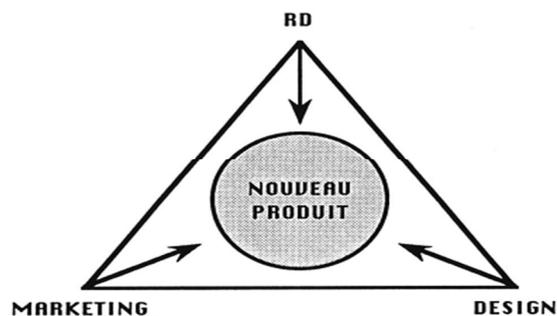
Nous allons mettre en exergue dans ce qui suit les constats théoriques et empiriques réalisés à propos des interactions inter-fonctionnelles entre le département marketing et les autres départements de l'entreprise. Par ailleurs, nous allons, à travers notre étude empirique, étudier le degré de connexion et le niveau des conflits entre la structure chargée des activités marketing et les autres structures et ensuite évaluer leurs impacts sur l'orientation marketing des entreprises laitières de Bejaia.

### 3.1. Département de marketing / Départements techniques (R&D, Ingénierie, Design)

Étudier ces trois interfaces (R&D, Ingénierie, Design) revient à traiter, de façon plus générale, la relation entre les gens de marketing et les ingénieurs : spécialistes clés de ces trois fonctions.

En effet, le grand groupe industriel néerlandais *Philips* a popularisé au cours des années 80 le célèbre triangle d'or de la création industrielle : la combinaison des capacités de R&D, de marketing et de design de l'entreprise :

**Figure n° 11** : le triangle d'or de la création industrielle



**Source :** Bernard COVA, design, marketing et R&D dans l'industrie européenne, *Décisions Marketing*, No. 1, Janvier-Avril 1994, p. 47-54, P 47.

Il faut néanmoins noter que l'interface Marketing/R&D est incontestablement celle qui est la plus étudiée dans la littérature, surtout dans le contexte particulier de développement d'un nouveau produit (*Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997; de Ruyter et Wetzels, 2000; Shaw, Shaw et Enke, 2004; Song, Dyer et Thieme, 2006*), et ce, à cause du rôle vital joué par les deux fonctions dans le succès de tout nouveau produit. Ajoutant à cela, la gestion de cette interface devient une priorité, car c'est de sa qualité que dépend la naissance de l'idée de différenciation.

Par ailleurs, *Shaw, Shaw et Enke (2004)*<sup>82</sup> stipulent que les bonnes relations entre les deux fonctions sont rares et que la source de conflits relative à cette interface semble la distance psychologique qui se manifeste par l'opposition des systèmes de pensées des individus des deux fonctions, mais aussi leurs cultures et leurs personnalités.

En effet, les gens du département R&D et ceux du marketing ont des cultures très différentes. D'une part, les chercheurs mettent en avant leur créativité et leur indépendance d'esprit et préfèrent travailler sur des projets techniques sans se soucier des débouchés commerciaux immédiats ; d'autre part, les gens du marketing s'intéressent à l'environnement externe, se préoccupent modérément des détails techniques et visent en premier lieu le succès du produit sur le marché.

<sup>82</sup> Shaw C.T, V. Shaw et M. Enke, (2004), cité par Mouna JOULALI, Op-cit, P 46.

Pour ce qui est de la relation marketing/production, la gestion de cette interface a, elle aussi, été beaucoup discutée (*ex. Shapiro, 1977; Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997; Xie, Song et Stringflow, 1998; Mukhopadhyay et Gupta, 1998; Maltz et Kohli, 2000*) et de par leurs raisons d'être, les deux départements sont en continuelle interaction.

Le marketing est là pour satisfaire le marché par un produit qui convient aux besoins des consommateurs. Il vise alors la maximisation du revenu net, se concentre sur le client afin d'augmenter ses dépenses, cherche constamment à se différencier des concurrents, à acquérir des avantages concurrentiels et à rester toujours sensible aux changements des environnements. La fonction de production existe pour fournir le produit à moindre coût et dans les meilleurs délais. Le département de marketing qui est donc responsable de la formulation et de l'implantation des stratégies de marché va constamment imposer des contraintes au département de production qui deviennent, petit à petit, des sources potentielles de conflits (*Mukhopadhyay et Gupta, 1998*)<sup>83</sup>.

### 3.2. Département de marketing / Département des ventes

*Lester Wunderman*<sup>84</sup>, éminence du marketing direct, a aimé réaliser le contraste entre le marketing et la vente de la façon suivante : au temps de la révolution industrielle, on entendait surtout le refrain des fabricants : « voici ce que je produits, qui veut me l'acheter ? », mais à l'aire de l'information, c'est le consommateur qui parle le plus fort et il dit : « voici ce que je veux, qui veut me le produire ? ».

En effet, la différence ainsi que la relation entre ces deux départements ont toujours existé et nombreux sont les auteurs qui ont souligné, sur plusieurs reprises, la différence entre le marketing et la vente (*ex : Peter Drucker et Theodore Levitt*).

De leur côté, *Dawes et Massey (2005)*<sup>85</sup> ont été les premiers à avoir mené une large étude empirique pour examiner cette relation binaire, précisent que la plupart des recherches s'y rattachant sont anecdotiques, conceptuelles ou normatives.

Ainsi, les auteurs ont conclu à un faible niveau de conflit entre les gestionnaires en marketing et ceux en vente. De plus, en comparant les relations entre les deux départements en Australie et au Royaume-Uni, il ne ressort pas de différences significatives entre les niveaux de conflits.

Un deuxième constat a été fait par les mêmes auteurs durant leur étude : il s'agit de la relation qui existe entre la taille de l'entreprise et le niveau de conflits. En effet, les départements des grandes entreprises connaissent des conflits à plus faibles niveaux que ceux dans les entreprises plus petites. De plus, les auteurs ont constaté que plus le niveau d'éducation des gestionnaires de vente est élevé, moins ces derniers sont en conflit avec les gestionnaires marketing. Il existe aussi, un fort lien positif entre la fréquence de communication et les conflits dans cette interface. Par contre, la bidirectionnalité de la communication s'avère avoir un fort effet négatif sur le conflit.

Enfin, les auteurs ont conclu que la distance physique entre les fonctions n'affectait pas le niveau de conflit. Ainsi, rapprocher les gens en marketing de ceux des ventes n'a pas diminué leur niveau de

<sup>83</sup> Mukhopadhyay S-K., et Gupta A-V., (1996), Cité par Mouna JOULALI, Op-cit, P 50.

<sup>84</sup> Lester Wunderman, (1996), Cité par KOTLER. Ph, les clés du marketing, édition Village mondial, paris, 2008, P 6.

<sup>85</sup> Dawes et Massey (2005), cité par Mouna JOULALI, Op-cit, P 52.

conflit. Enfin, les changements structurels ne sont pas utiles et n'ont pas d'effets significatifs à un niveau individuel.

### 3.3. Département de marketing / Département des Ressources humaines

L'une des rares études réalisée pour but d'analyser l'interface marketing/GRH est celle de **Chimhanzi et Morgan (2005)**<sup>86</sup>. En effet, selon ces auteurs, les entreprises qui prêtent attention à cette relation sont capables d'acquérir un fort avantage concurrentiel relatif au succès de l'implantation des stratégies.

Dans un premier temps, les auteurs ont expliqué le conflit inter-fonctionnel (considéré comme un résultat psychosocial) à des antécédents liés au processus (dimensions liées au processus), soient les systèmes de récompense, l'intégration informelle, l'appui des hauts gestionnaires, la communication écrite et la communication interpersonnelle.

Pour ce qui est des antécédents, les auteurs ont conclu que lorsqu'il y'a une insatisfaction vis-à-vis des systèmes de récompense et un manque de communication écrite engendrent plus de conflits. Cependant, aucune relation significative n'a été décelée pour l'intégration informelle, l'appui des hauts gestionnaires et la communication interpersonnelle.

Dans un second temps, ils ont étudié l'impact du niveau des conflits sur l'efficacité de la stratégie marketing (considérée comme un résultat comportemental). Les résultats de cette étude ont pu valider le lien négatif entre le conflit interpersonnel et l'efficacité de l'implantation de la stratégie marketing.

### 3.4. Département de marketing / Département de Finance

La relation entre le département marketing et le département finance revêt un intérêt à explorer pour plusieurs raisons, selon **Ruyter et Wetzels (2000)**<sup>87</sup>. D'un côté, cette interface constitue un instrument pour l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, son exploration va donc aider à améliorer la performance organisationnelle. En outre, il existe des liens forts entre les deux fonctions, entre autres, les flux informationnels. L'utilité et le dynamisme de cette interface justifient alors l'intérêt de l'explorer davantage.

Malgré l'intérêt croissant accordé à cette interface, elle semble aussi propice à l'existence de conflits inter-fonctionnels. En effet, **Ratnatunga, Hooley et Pike (1989)**<sup>88</sup> ont évoqué l'existence d'un «knowledge gap» entre les deux fonctions, ce qui pourrait potentiellement amener une distance psychologique source reconnue de conflits.

Cette distance est expliquée par le faite que le marketing, à la fois dans ses dimensions de discipline académique, de fonction managériale, mais aussi d'outils et de pratiques, est fondé sur l'orientation client. La finance, quant à elle, est fondée sur l'orientation actionnaire. Donc, il existe une divergence d'intérêt et de priorité entre les deux départements, car le département marketing tend à créer plus de valeur pour ses clients alors que celui des finances tend à privilégier l'intérêt des actionnaires en leurs desservant plus de valeur.

<sup>86</sup> Chimhanzi, Jacqueline & Robert, E. Morgan (2005), Cité par Mouna JOULALI, Op-cit, P 53.

<sup>87</sup> Ibedem, P 55.

<sup>88</sup> Ibidem ,P 55.

En effet, même si les activités marketing contribuent in fine à la rentabilité de l'entreprise, son rôle traditionnel consiste à créer de la valeur pour le client si nous nous référons aux principaux manuels (*Kotler, Dubois et Manceau, 2004 ; Lambin J.J et Lambinet de Moerloose, 2008*) qui définissent le marketing comme l'étude, la compréhension, la création, la communication et la délivrance de valeur pour le client, en tenant compte du marché dans lequel il se trouve. De ce fait, le marketing n'est pas toujours en mesure de justifier ses retours sur investissement et n'emploie pas, a priori, le même langage que les financiers.

A cet égard, *Alain Ollivier (2006)<sup>89</sup>* a affirmé que l'efficacité du marketing et donc sa place dans l'entreprise est soumise à un double verdict : celui du marché et du client bien sûr, mais aussi celui de l'actionnaire instillant le « Management par la Valeur » relayé par le gestionnaire dispensateur de budgets. La voie que le marketing suivra pour concilier les exigences de ces deux acteurs contribuera à façonner son évolution. Au dirigeant de lui indiquer le chemin !

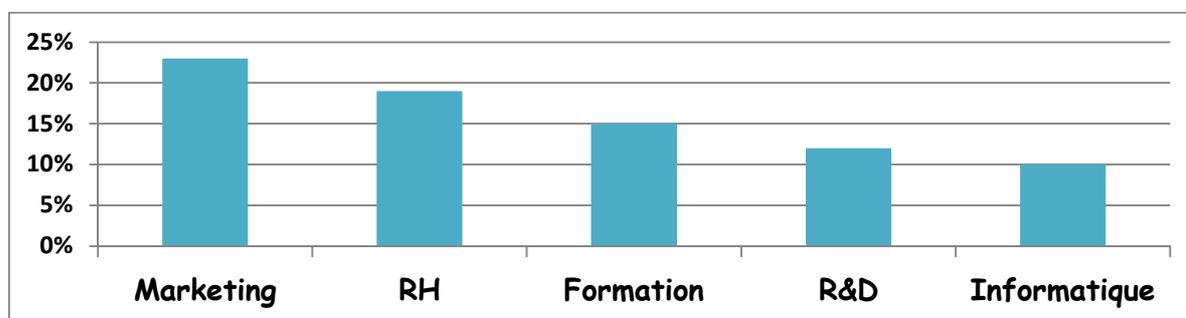
### ❖ Le budget marketing

Un autre aspect que le département finance met souvent en avant et conteste est le budget marketing. D'ailleurs, selon *Shaw R. et Merrick D. (2005)<sup>90</sup>*, la plupart des professionnels du marketing parlent avec passion de la créativité, mais baillent d'ennui lorsqu'on évoque les coûts et les budgets : leur regard devient vague et ils n'écoutent plus.

En effet, après plus de cinquante années de travaux et publications dans le domaine, les responsables marketing ne disposent toujours pas des outils permettant de mesurer en termes financiers l'impact des investissements faits dans le domaine du marketing opérationnel et cela en dépit des demandes pressantes émanant des directions générales des entreprises (*Rust R-T. et alii (2004) ; Court D-C., Gor- don J-W. et Perrey J., (2005)*).

L'étude réalisée par le KPMG en 1996 montre que le budget le plus susceptible d'être réduit par les directeurs financiers est le marketing. Ainsi, réduire les fonds alloués au marketing est une réaction instinctive pour beaucoup de directeurs financiers ; les résultats sont illustrés dans la figure suivante :

**Figure n° 12** : Budgets les plus susceptibles d'être réduits par les directeurs financiers



**Source** : KPMG, 1996 cité par Shaw. R, et Merrick. D (2005), Op.cit, P 21.

<sup>89</sup> Alain Ollivier, Comment concilier en marketing la logique managériale et le contrôle de l'actionnaire?, Papier proposé pour communication au 5<sup>ème</sup> Congrès sur les Tendances du Marketing Venise, 20 et 21 janvier 2006, P 4.

<sup>90</sup> Susan Baker (2002), cité par Shaw. R, et Merrick. D, Retour sur investissement marketing : mesurer et rentabiliser ses opérations marketing, édition Village mondial, Pearson éducation Paris, 2005, P 23.

Cette méfiance des directeurs financiers vis-à-vis des budgets marketing est due essentiellement à l'incapacité de la fonction marketing à expliquer ses choix et ses décisions avec le langage des chiffres que la direction et les financiers comprennent très bien. Ajoutant à cela, selon *Susan Baker (2002)<sup>91</sup>*, les autres fonctions ont une caricature peu flatteuse à la fois des professionnels du marketing et de leurs collègues d'autres fonctions et le trait le plus marquant est la perception d'une absence de responsabilité, caractérisée par les mots « irresponsable », « intouchable », « cher », « fuyant ».

La myopie financière du marketing est un problème que nous pouvons constater même dans la revue de la littérature. En effet, le traitement des charges et budgets marketing dans la littérature consacrée au marketing est très faible. Le tableau suivant donne quelques exemples de l'espace consacré à l'évaluation des coûts et budgets marketing dans certains ouvrages de référence :

**Tableau n° 06** : Le silence de la littérature sur les dépenses marketing

livre	Nombre de pages	Pourcentage du livre
<b>Kotler</b> , Marketing Management, 7e édition, 1991.	Budgets publicitaires : 1,5 p. Budget R & D : 0,5 p. Budget promotionnel : 2 p. Dépenses marketing/vente : 1 p. Analyse financière : 1 p. Contrôle de la rentabilité : 4 p. Contrôle de l'efficacité : 2 p. Contrôleur marketing : 1 p.	1,7 %
<b>Aaker</b> , Managing Brand Equity, 1991.	Aucune mention dans l'index de budgets, dépenses ou investissement marketing	0 %
<b>Day</b> , Market Driven Strategy, 1990.	Aucune mention dans l'index de budgets, dépenses ou investissement marketing	0 %
<b>McDonald</b> , Marketing plans, 4 <sup>e</sup> édition, 1999.	Budget marketing : 1,5 p.	0,3 %
<b>Doyle</b> , Marketing management and strategy, 2 <sup>e</sup> édition, 1998.	Processus d'élaboration du budget : ¼ p. Budgets publicitaires : 3 P.	0,8 %
<b>Davidson</b> , Even more offensive marketing, 1997.	Combien dépenser pour la communication : 5 p.	0,8 %

**Source** : Shaw. R, et Merrick. D (2005), Op. cit, P 24.

Nous avons montré à travers les développements précédents que la façon avec laquelle la fonction marketing est organisée et la relation qu'elle entretient avec les autres fonctions peuvent constituer une source d'avantage concurrentielle et contribuer ainsi à la performance organisationnelle. Cependant, la question de la contribution de la démarche marketing à la performance organisationnelle reste épineuse. Cette question fera l'objet de la prochaine section et cela en mettant en avant certaines études empiriques ayant trait à ce sujet.

<sup>91</sup> Susan Baker (2002), cité par Shaw. R, et Merrick. D, Retour sur investissement marketing : mesurer et rentabiliser ses opérations marketing, édition Village mondial, Pearson éducation Paris, 2005, P 18.

## Section 4 : La démarche marketing et son impact sur la performance de l'entreprise

Dès la fin des années 1950, plusieurs théoriciens du marketing, Américains pour l'essentiel, posent les bases d'un corpus théorique durable et commencent par définir l'esprit de la démarche marketing. Celle-ci se fixe comme préoccupation majeure : la connaissance et la satisfaction du consommateur.

Selon *Vargo et Lusch (2004)*<sup>92</sup>, toute création de valeur par l'entreprise passe aujourd'hui par une intégration des consommateurs dans la démarche marketing. D'après ces auteurs, la nouvelle logique du marketing implique que la valeur est définie par le consommateur et co-crée avec lui au lieu d'être imbriquée dans le résultat final de la production de l'entreprise. Le consommateur passe d'un statut de cible à celui d'acteur ; or la réalité n'est pas toujours conforme à la théorie et la mise en œuvre de la démarche marketing dans les entreprises ne s'est faite que progressivement (*Lambin. J.J et Moerloose. C, 2008*)<sup>93</sup>.

### 1. La démarche marketing

Il existe de légères différences dans la littérature sur les axes de la démarche marketing, mais celle qui présente le consensus et adopte une vision complète est généralement présentée en quatre étapes et qui fera l'objet du prochain chapitre (voir figure n°13) :

1. Connaissance, l'analyse du problème, l'information ;
2. La planification de l'action, le choix des objectifs et des moyens ;
3. L'action, la mise en œuvre des moyens ;
4. Le contrôle des résultats.

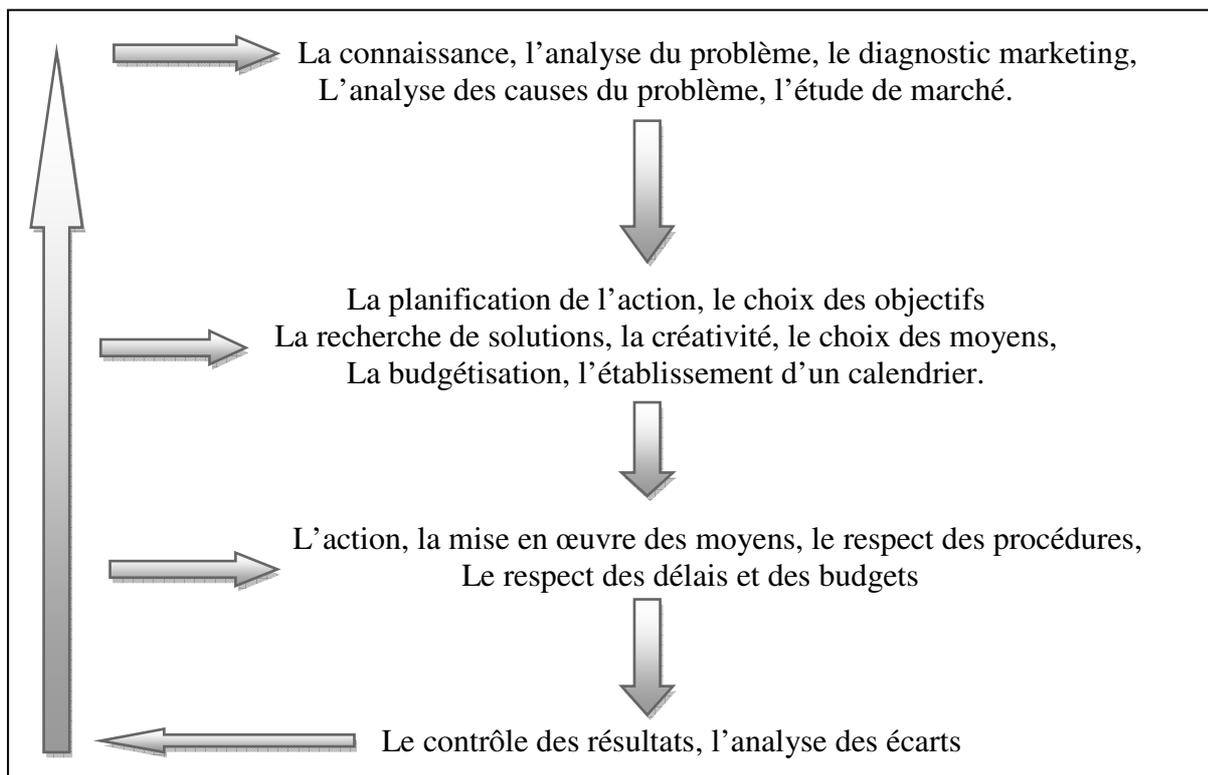
En effet, **Kotler et Dubois (2000)**<sup>94</sup> affirment que beaucoup de gens croient faire du marketing en créant un département du même nom. Mais la structure ne suffit pas à créer la fonction. En fait, les deux auteurs ont soulevé cinq (5) raisons pour lesquels une entreprise adopte une démarche marketing à savoir :

- ✓ Le déclin des ventes (c'est le cas le plus fréquent) ;
- ✓ Le ralentissement de la croissance à cause de la saturation du marché. Dans ce cas, les entreprises doivent diversifier leurs horizons en s'attaquant à d'autres marchés moyennant une démarche marketing ;
- ✓ L'évolution du marché surtout sur le plan des habitudes ou motivations d'achat des consommateurs ;
- ✓ L'agressivité de la concurrence oblige certaines entreprises à se doter d'une structure marketing moderne ;
- ✓ L'inflation des budgets commerciaux (études de marché, publicité, promotion des ventes, etc.) oblige les entreprises à introduire le marketing et procéder, à l'occasion, à un audit et contrôle plus rigoureux.

<sup>92</sup> Vargo, S., Lusch, R.F. (2004), cité par Capelli Sonia et Dantas Danilo C., « Comment intégrer les clients à la démarche marketing ? », *Gestion*, 2012/1 Vol. 37, p. 74-83, P 78.

<sup>93</sup> Lambin J-J., et Moerloose C., (2008), *Op. cit.*, P 11.

<sup>94</sup> Kotler et Dubois, *marketing management*, 10<sup>ème</sup> édition, publi-union, 2000, P. 57-58.

**Figure n° 13** : la démarche marketing

**Source** : CHIROUZE. Y, le marketing, études et stratégies, Edition ellipses 2003, p 15.

Dans la pratique, une organisation suit le même principe de la démarche citée auparavant, mais correspond aux différentes facettes du marketing :

En premier lieu, la démarche analytique étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique. Ces études, qualitatives et quantitatives, portent généralement sur l'entreprise (produits, marques, distribution, communication...) ou sur le marché : principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients), les éléments du macro-environnement (juridique, culturel, technologique, économique, social, écologique, naturel, démographique,...).

En second lieu, la démarche stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise (le marketing stratégique), de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ce marché. Le marketing stratégique correspond à un ensemble de décisions concernant l'orientation de l'entreprise à long terme, lui offrant les meilleures perspectives de rentabilité. Ainsi, le marketing stratégique est une démarche de réflexion sur laquelle repose le marketing opérationnel.

Ensuite, la démarche opérationnelle a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment. Le marketing opérationnel est la démarche commerciale classique, c'est l'aspect le plus visible du marketing, du domaine de la tactique relevant de la politique de produit, de prix, de la distribution et de la communication : selon l'expression de *Mc-Carthy (1960)*, les « 4P », ou le « marketing-mix » traduit en français sous le nom de marchéage.

Enfin, le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing. Il veille à la bonne exécution des décisions, des programmes, des procédures. Le contrôle consiste également à comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et, si cela est possible, à calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions, dans un souci d'une possible rétroaction sur toutes les étapes en amont de la démarche. Il peut conduire à une modification des objectifs à la hausse ou à la baisse selon les résultats obtenus. En effet, pour *Kotler (2005)*<sup>95</sup>, une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs peut remettre en cause l'un ou l'autre aspect de son mix marketing ou bien même sa stratégie de segmentation, de ciblage, et de positionnement.

## 2. Impact du marketing sur la performance de l'entreprise

La performance des opérations marketing était souvent une question agaçante pour les responsables marketing ; et les indicateurs de performance de leur fonction sont souvent peu convaincants auprès de leurs collègues des finances. Et pourtant beaucoup de professionnels de marketing affirment qu'il existe un lien et l'on compte plus, dans l'histoire du marketing moderne, les tentatives visant à démontrer que de bons résultats sur des mesures comme la part de marché, la croissance des ventes, le lancement des nouveaux produits, la notoriété de la marque et la satisfaction des clients, sont autant de preuves de l'efficacité du marketing et de sa contribution à la création de valeur<sup>96</sup>.

Cependant, l'utilisation des indicateurs de performance du marketing tel que l'augmentation des ventes et de la part de marché peut s'avérer inefficace, car cette augmentation peut avoir une répercussion négative que positive sur les bénéfices. La croissance n'améliore les bénéfices que si la marge d'exploitation dégagée sur les ventes supplémentaires couvre l'augmentation des coûts encourus et l'investissement engagé pour générer cette croissance.

En effet, selon *Rossiter et Percy (1997)*, les décisions marketing ne peuvent contribuer à l'amélioration des bénéfices que de trois manières :

- ✓ En augmentant le volume des ventes ;
- ✓ En augmentant le prix ;
- ✓ En réduisant le coût unitaire.

Cependant, la plupart des études de marketing menées dans les 20 dernières années se sont concentrées sur l'orientation du marché et son effet sur la performance organisationnelle dans les pays développés (par exemple, *Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 1994, 1995 ; Jaworski et Kohli, 1996 ; Deshpande et Farley, 1998*, entre autres). Toutes ces études ont conclu que la clé d'une meilleure performance réside dans l'adoption et la mise en œuvre d'une orientation-marché comme une philosophie d'entreprise plutôt que l'orientation marketing (Pratiques commerciales - à savoir le rendement efficace et efficient de la fonction marketing).<sup>97</sup>

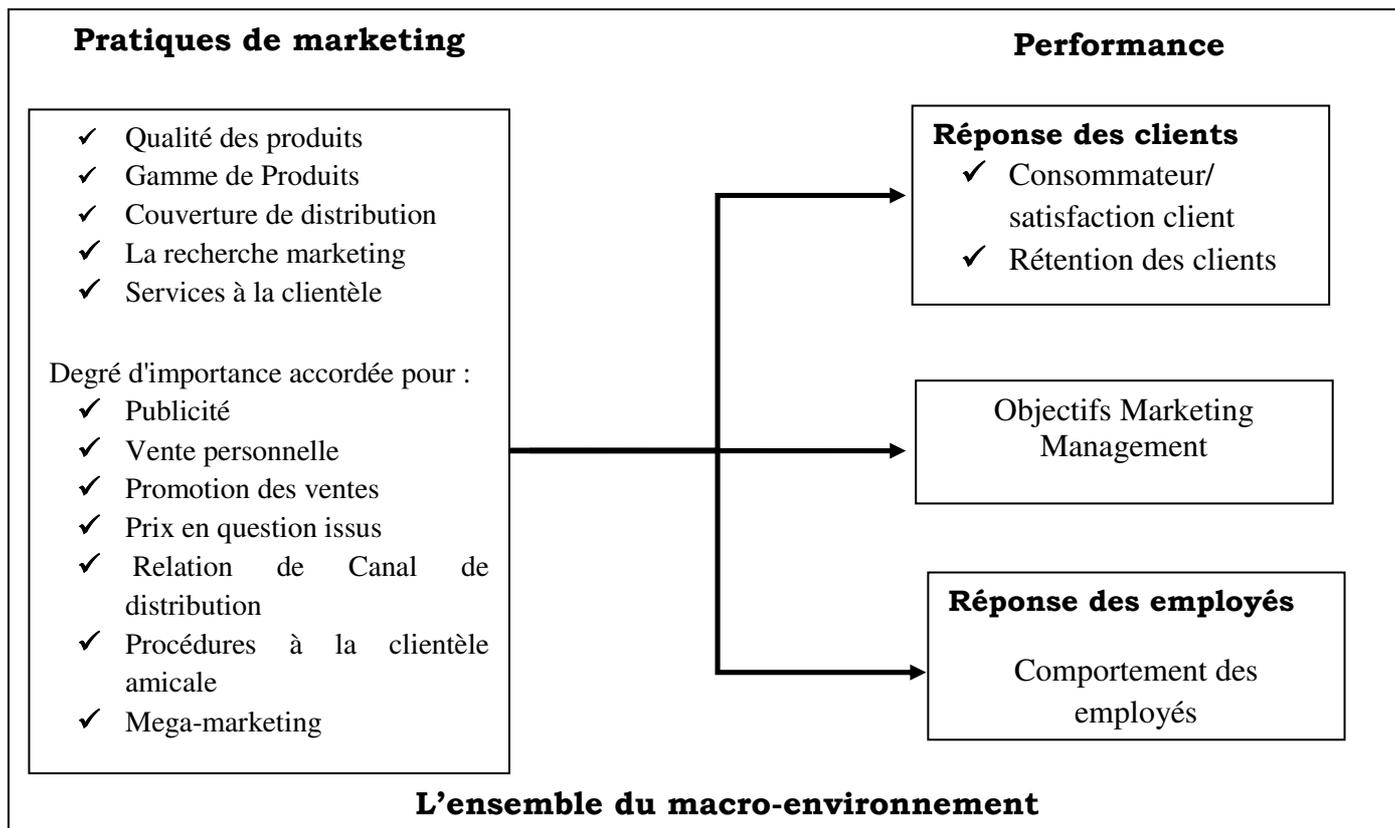
<sup>95</sup> Kotler Ph., (2005), Op. cit, P. 47.

<sup>96</sup> Shaw R., et Merrick D., (2005), Op-cit, P 35.

<sup>97</sup> Oyedijo A., Adekunle A-I., et Adekunle A-A, Impact of Marketing Practices on the Performance of Small Business Enterprises: Empirical Evidence from Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 46, 2012, p. 130-146, P. 132.

Cependant, l'étude recentre menée par *Oyedijo A., Adekunle A-I., et Adekunle A-A., (2012)<sup>98</sup>*, a proposé un modèle pour expliquer l'impact des pratiques de marketing sur la performance organisationnelle des petites entreprises dans l'Etat de Lagos, au Nigéria. L'étude a révélé une forte relation positive entre les pratiques de marketing dans les petites entreprises nigériennes et les indicateurs de performance organisationnelle. Les variables de ce modèle sont présentées dans la figure qui suit :

**Figure n° 14** : Modèle proposé de l'impact des pratiques de marketing sur la performance des petites entreprises.



**Source** : Adapté de Kohli, AK & Jawoski, BJ (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. Journal of marketing, 54 (April), 1-18.

Cependant, les actionnaires et les directions générales des entreprises recherchent une mesure plus fine de l'impact économique et financier des budgets de marketing (*Anderson, Forneil et Mazvancheryl, 2004 ; Rust et alii, 2004 ; Gruca et Rego, 2005*). De ce point de vue, il est utile de montrer que la création de valeur pour l'actionnaire passe préalablement et nécessairement par la création de valeur pour le client (*Lambin. J-J et Chumpitaz. R, 2006*)<sup>99</sup>.

Ces derniers (*Lambin. J-J et Chumpitaz. R (2006)*) ont observé une relation positive et statistiquement significative entre le degré d'orientation-marché d'une entreprise et sa performance

<sup>98</sup> Oyedijo A., Adekunle A-I., et Adekunle A-A, (2012), Op. cit.

<sup>99</sup> Lambin. J-J et Chumpitaz. R, L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 21, N°. 2, juin 2006, p. 1-29. P. 2.

commerciale et financière et cela dans le cadre d'une étude dans cinq pays européens (dont deux États de l'Europe de l'Est), portant sur un échantillon de 365 dirigeants et cadres d'entreprise.

En effet, les auteurs mettent d'emblée la distinction entre l'orientation-marché, et le marketing traditionnel. En effet, ce dernier est assimilé à une orientation-client définie par *Peter Drucker (1954)* comme l'état d'esprit qui régit les relations d'une entreprise avec ses clients. D'ailleurs, pour lui : « (...) le client doit être au cœur de la réflexion managériale » et que l'orientation-clients n'est pas seulement une fonction (au même titre que les fonctions de production, de finances ou de ressources humaines), mais bien une véritable philosophie de gestion devant guider l'ensemble de l'organisation.

Les premiers travaux ayant trait à l'orientation marché n'ont pas met en évidence les implications de cette culture sur la gestion marketing, ce qui a amené *Lambin. J-J et Chumpitaz. R, (2006)*<sup>100</sup> à proposer paradigme « culture-analyse-action » débouche sur le market-driven management et en particulier sur le marketing stratégique (analyse) et sur le marketing opérationnel (action). Les auteurs en en s'appuyant sur leur paradigme « culture-analyse-action », mettent en avant les grands axes de différences entre ces deux concepts comme suit :

- ✓ Le concept marketing traditionnel est essentiellement orienté-clients alors que le concept orientation-marché est orienté vers les acteurs clés du marché qui, dans le cas général, s'élèvent à cinq : clients, concurrents, distributeurs, prescripteurs et autres parties prenantes ;
- ✓ Le concept marketing traditionnel s'appuie essentiellement sur le modèle d'innovation « tiré par le marché » (market-pull) et le marketing stratégique de réponse, alors que le concept orientation-marché s'appuie non seulement sur ce modèle, mais également sur le modèle d'innovation « poussé par la technologie » (technology-push) et le marketing stratégique proactif, ce que certains appellent l'orientation technologique ;
- ✓ Le concept marketing traditionnel est fondamentalement orienté vers l'action et s'appuie sur le paradigme des 4Ps, alors que le concept orientation-marché s'appuie sur le paradigme « culture-analyse-action » ;
- ✓ Le concept marketing traditionnel est généralement confiné dans la fonction ou le département Marketing, alors que le concept orientation-marché est vu comme une culture transversale qui interpelle toutes les fonctions de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

Enfin, les deux auteurs finissent leur étude avec des recommandations, destinées à créer ou à renforcer la culture d'entreprise qui soit imprégnée dans l'orientation-marché et qui est une voie inéluctable de la performance financière et commerciale :

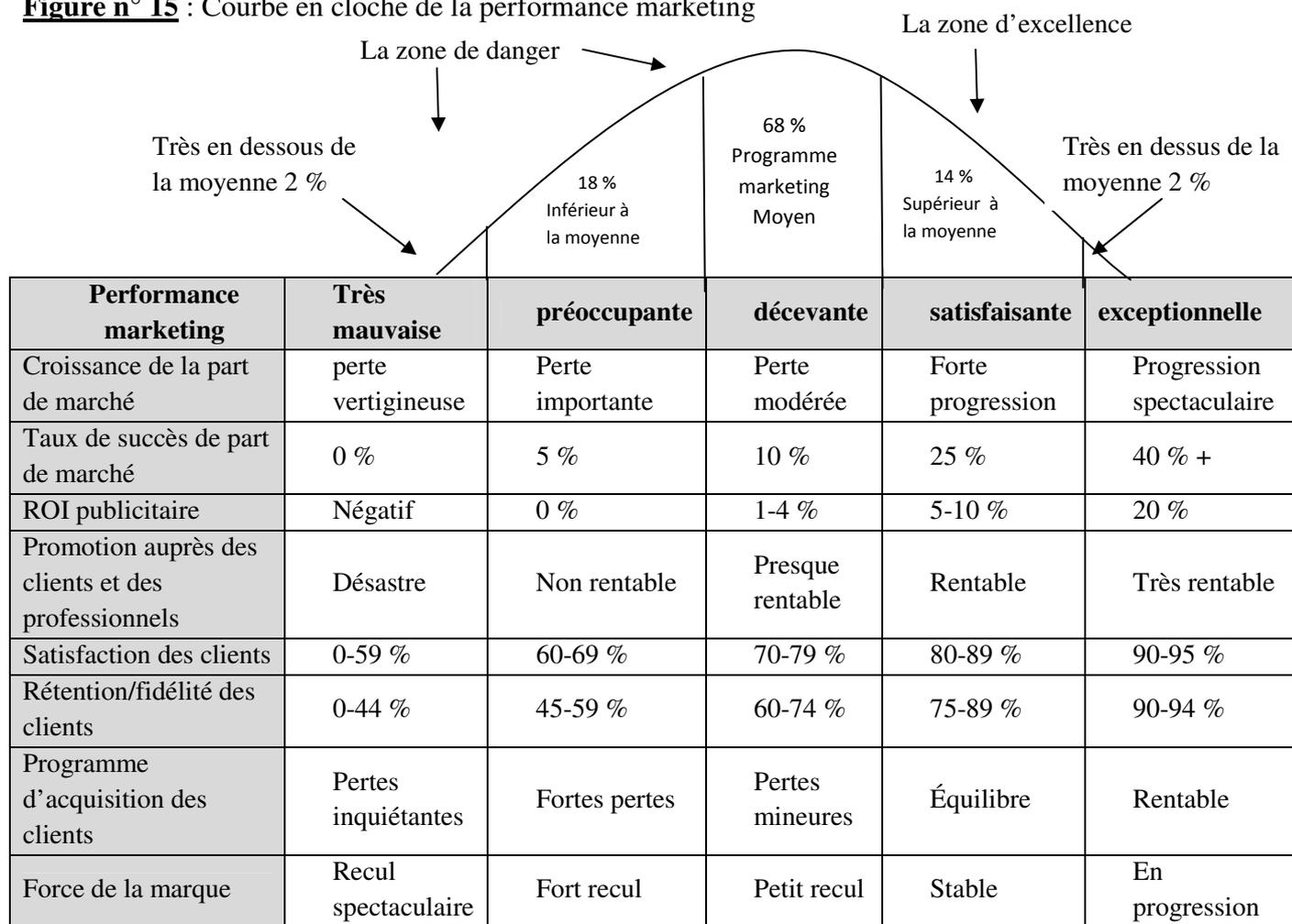
- ✓ Éviter des structures d'organisation fonctionnelle qui tendent à confiner la culture orientation-marché dans le seul département marketing ;
- ✓ Promouvoir le recours à des équipes inter-fonctionnelles dont la responsabilité sera de synchroniser et de coordonner toutes les activités et les décisions concernant les segments cibles du marché ;
- ✓ Créer un système d'information pour identifier et analyser les performances des concurrents et poursuivre les changements de l'environnement technologique ;

<sup>100</sup> Lambin J-J. et Chumpitaz R. (2006), Op-cit, p. 1-29.

- ✓ Disséminer les informations sur le marché dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de l'organisation ;
- ✓ Associer chaque fonction à la préparation et à l'élaboration du plan de marketing stratégique.
- ✓ Organiser des contacts avec les clients et distributeurs à tous les niveaux et fonctions de l'organisation ;
- ✓ Examiner la compatibilité de la stratégie retenue avec les objectifs stratégiques des distributeurs clés ;
- ✓ Analyser chaque activité de l'entreprise dans le cadre de la chaîne de valeurs pour identifier les facteurs d'unicité susceptibles d'être une source d'avantage concurrentiel ;
- ✓ Adopter une approche proactive dans les pays de l'Europe de l'Est pour expliquer la portée du concept orientation-marché.

Enfin *Clancy et Kreig (2000)*, de leur part, ont proposé la courbe en cloche de la performance marketing (voir figure n° 15). Pour eux, si l'on applique la loi de Pareto, il est probable que 20 % des dépenses marketing créent 80 % de la valeur, suivant en cela la classique courbe en cloche de la performance.

**Figure n° 15** : Courbe en cloche de la performance marketing



Source : adaptée de Clancy et Kreig (2000), cité par Shaw. R, et Merrick. D (2005), Op. cit, P 40.

Enfin, *Tim Ambler (2000)*<sup>101</sup> suggère un certain nombre de questions aux entreprises qui pensent mesurer correctement leur performance marketing :

- ✓ Faites-vous régulièrement des études de marché à propos de la conquête de client, de leur fidélité, de leur taux d'usage, etc., et disposez-vous d'analyses satisfaisantes sur les raisons pour lesquelles les clients adoptent tels ou tels comportements ?
- ✓ Les résultats de ces études sont-ils transmis de manière systématique au comité de direction dans un document intégrant des indicateurs financiers ?
- ✓ Dans ces rapports, les résultats sont-ils comparés aux objectifs ?
- ✓ Sont-ils comparés aux performances obtenues par le principal concurrent ?
- ✓ L'évaluation de la performance à court terme est-elle ajustée en tenant compte des évolutions des actifs fondés sur le marketing ?

Les gens du marketing dans l'entreprise et en dépit de tous ces conflits et enjeux qui les entourent, doivent prouver leur crédibilité et la place que doit et peut prendre cette discipline au sein de leur organisation. En effet, ce challenge passe par l'élaboration d'une démarche marketing adéquate, répondant ainsi aux divers soucis des différents acteurs de l'entreprise en allant de l'étude des besoins des consommateurs jusqu'au contrôle financier des résultats des opérations marketing.

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire, et en dépit de la jeunesse de cette discipline, que la littérature a révélée plusieurs études théoriques et empiriques justifiant ainsi l'intérêt et l'engouement accordé aux différents axes relevant du marketing.

Ayant ainsi abordé les principales cadres conceptuels du marketing, et ce, malgré la difficulté, a donné une définition unificatrice à ce concept, que les chercheurs et les praticiens trouvent. Un éclairage théorique a été également porté à la structure qui s'en charge de ses activités, ainsi que l'objectif implicite de marketing consistant à atteindre les objectifs de l'entreprise et donc assurer sa performance, nous avons pu dégager dans un premier temps les principaux attributs de marketing et de son importance au sein des entreprises évoluant dans une économie de marché.

Dans un second temps, nous avons pu développer et mettre en évidence les articulations qui existent entre la pratique du marketing dans les entreprises et la performance de celles-ci.

En ce sens, la réalisation de cette performance ne se réalise que dans le cadre d'une démarche complète et cohérente allant de l'étude des besoins de consommateurs jusqu'à la mise sur le marché des produits et le contrôle de cette démarche.

Cependant, la compréhension de cette démarche sera réalisée à travers l'exposé détaillé des éléments constitutifs de celle-ci (chapitre II).

---

<sup>101</sup> Tim Ambler (2000), cité par Kotler Ph., Dubois B., et al., (2009), Op-cit.

---

*Chapitre II :*

*La démarche marketing*

---

## CHAPITRE II : LA DEMARCHE MARKETING

La démarche marketing a été initialisée aux Etats-Unis au début des années 20 et ce pour la première fois à un savon nommé «IVORY», fabriqué par l'entreprise *Procter & Gamble*.

La démarche marketing, telle qu'elle est présentée dans le premier chapitre, débute par une recherche d'informations nécessaire avant toute prise de décision et se termine par un contrôle systémique. En effet, à travers ce chapitre, nous allons présenter une revue de la littérature et quelques études empiriques portant sur les différentes phases de la démarche marketing tout en décortiquant les divers éléments constitutifs de chaque politique.

### Section 1 : Le marketing informationnel

Les entreprises essayent d'améliorer leur position concurrentielle par tous les moyens possibles en s'informant davantage sur les conditions de leur environnement externe (*King et al., 1978*)<sup>1</sup>. En effet, la compétitivité et la performance des entreprises passent par un contrôle efficace de l'information pour contrôler cette information, il faut être attentif à son environnement (concurrents, clients, etc.).

Cette première phase (marketing informationnel) de la démarche marketing consiste, pour une entreprise, à étudier les différentes composantes du marché et de son environnement avant de prendre toute décision stratégique. L'analyse de l'environnement doit être donc une activité continue de recherche de la part de l'entreprise à l'écoute de ses marchés. Il faut donc qu'elle mette sur pied un système d'information marketing.

#### 1. Le système d'information marketing (SIM)

La force d'une démarche marketing maîtrisée passe certainement d'abord par la construction d'un système d'information interne performant avant de se vérifier dans le recours aux études externes (*Helper, J-P. et Orsoni, J. 2009*)<sup>2</sup>. Il convient d'ailleurs de rappeler que, selon les prémisses classiques énoncées par *Théodore Levitt*, toute démarche marketing doit être fondée sur la connaissance du marché auquel l'entreprise destine les produits qu'elle fabrique.

Au début le SIM a été perçu comme un système d'aide à la gestion du marketing dans sa prise de décision. Outre la perspective de gestion, le SIM peut s'avérer un outil essentiel pour l'organisation du marketing dans son ensemble. Quelques chercheurs ont qualifié le SIM par les tâches qui sont habituellement effectuées. *Moriarty* et *Swartz (1989)* ont proposé un concept de la productivité marketing et des ventes qui se compose de quatre sous-ensembles : les outils de productivité du vendeur, le marketing direct par mailing, le télémarketing et la gestion des ventes. Toutefois, ce nouveau SI, plus opérationnel, n'a jamais été utilisé dans le contexte des SIM.

---

<sup>1</sup> King et al., (1978), Cité par AZAMI A., Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement « Les pratiques en matière de système d'information marketing: une étude empirique des PME manufacturières », Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 1999.

<sup>2</sup> Helper J-P. Orsoni J. et Nicolas J-L., (2005), Op-cit, P. 31.

## 1.1. Définition et processus du système d'information marketing

La première définition du système d'information marketing est présentée par *Cox et Good (1967)*<sup>3</sup>. Ceux-ci définissent le SIM comme un ensemble de procédures et de méthodes pour des analyses de prévisions régulières et pour la présentation d'informations utiles dans la prise de décision marketing. Donc, les premières définitions du SIM mettaient plus l'accent sur le fait que leur objectif était de recueillir, de trier, d'analyser, d'évaluer et de transmettre des informations pertinentes, opportunes et exactes pour que les décideurs marketing améliorent leurs planifications, leurs actions, et leurs contrôles. Autrement dit, l'objectif d'un SIM est d'intégrer dans un ensemble cohérent les données de marché quelles que soient leur nature ou leur origine (données internes, rapports de la force de vente, études de marché, données sur la concurrence, etc.) et de les diffuser sous la forme d'un flux continu d'informations.

Selon *Evrard et Le Maire, (1976)*<sup>4</sup> un SIM est un « ensemble structuré et interactif de personnes, de machines et de procédures, destiné à produire un flux ordonné d'informations pertinentes, issues de sources intérieures ou extérieures à l'entreprise, servant de bases à la prise de la décision dans les domaines de responsabilité spécifique de la direction marketing ».

Enfin pour *Kotler et al., (2009)*<sup>5</sup>, « un système d'information marketing (SIM) associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler, trier, analyser et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions ».

Même si au fil du temps, le système d'information est perçu comme une arme concurrentielle, peu de décideurs marketing le considèrent comme un moyen de comprendre le marché (*Li E.Y. et al., 2001*)<sup>6</sup>.

L'étude de *Eldon (1997)*<sup>7</sup> a révélé d'une part que le fait que les responsables de haut niveau (vice-président marketing, ventes, etc.) sont identifiés comme étant les personnes bénéficiant le plus de support de la part du SIM, et que, la plupart du temps, les managers utilisent le SIM pour la planification et le contrôle ; d'autre part, l'étude a relevé que 51% des entreprises interrogées ont indiqué que leur entreprise dispose d'une certaine forme de système d'information marketing. Et, que la plupart des responsables associe le système d'information marketing aux rapports (34,6 %), aux bases de données et à la recherche documentaire (17,9%). *Darmon et al., (1991)*<sup>8</sup> soulignent le fait que toute entreprise possède un système d'information marketing. Mais l'inconvénient c'est que bien souvent les gestionnaires eux-mêmes l'ignorent.

---

<sup>3</sup> Cox et Good (1967), cité par Sabrina ZAIDI CHTOUROU, Thèse de doctorat « La qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing : Étude de la relation entre la qualité de l'information perçue par les acteurs et les résultats organisationnels », Université Jean Moulin Lyon 3, 2009. P 37.

<sup>4</sup> Evrard et Le Maire (1976), cité par Yves Evrard- Bernard Pras-Elyette Roux, MARKET Etudes et recherches en marketing fondements méthodes, éditions Nathan, 1993, p. 535.

<sup>5</sup> Kotler Ph., Dubois B., et al., (2009), Op-cit, P. 82.

<sup>6</sup> Li E.Y. et autres, (2001) cité par [Ramarotafika, L-L.,](http://www.ramarotafika.com) [Système de veille et stratégies marketing : analyse du point de vue des dirigeants marketing en France](http://www.ramarotafika.com), [app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2006/02.rtf](http://app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2006/02.rtf) .2012/01 /23 le consulté ;

<sup>7</sup> Eldon (1997), cité par Azami A., (1999), Op. cit. P. 36.

<sup>8</sup> Darmon et al., (1991), Ibidem.

En fait, le SIM aide le dirigeant à exprimer ses besoins, à recueillir les informations relatives à son environnement commercial et à les diffuser à temps, aux personnes concernées pour mener à bien les activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre et de contrôle. Dès lors, le SIM doit comporter certaines étapes à suivre, à savoir : l'identification des besoins de l'entreprise, la collecte, l'analyse l'information et l'utilisation des informations.

D'une part, une bonne utilisation de la gestion des relations clients (GRC) permet de mieux comprendre le client et donc de lui fournir de meilleurs services et de renforcer la relation client (*Kotler, Ph. et Armstrong, G. et al., 2007*)<sup>9</sup>. En effet, la GRC implique l'utilisation de logiciels et d'outils d'analyses sophistiqués qui intègrent toutes les sources d'informations sur les consommateurs, les analysent en détails et utilisent les résultats obtenus pour créer une meilleure relation client. Ces analyses nous fournissent des banques de données et utilisent des techniques d'extraction des données (data mining) complexes afin de dénicher les meilleures informations dans toutes ces données.

Cela nous ramène à dire qu'avec le développement des TIC, les responsables marketing peuvent utiliser divers outils en matière de diffusion d'information tels que l'internet, l'extranet et l'intranet. Ce dernier réseau fourni entre autres un accès rapide à l'information, aux rapports de stocks, permet de partager des documents de travail, d'entrer en contact avec les autres employés et les autres sources d'information.

D'autre part, les facteurs organisationnels et plus particulièrement les relations département marketing / département d'études sont également déterminants pour faciliter la diffusion de l'information. *Deshpande & Zaltman (1982)*<sup>10</sup> ont soulevé l'influence négative de la centralisation et de la formalisation des structures organisationnelles ainsi que l'influence positive de l'interaction perçue entre opérationnels et gens d'études sur l'utilisation des études.

En somme, le système d'information marketing est l'outil à partir duquel la fonction marketing planifie ses activités (en élaborant des prévisions de chiffre d'affaires et en budgétisant ses coûts), et évalue les marchés, et les offres de la concurrence.

## 1.2. La structure d'un SIM

Pour *Lambin J.-J. et Moerloose C., (2008)*<sup>11</sup>, le SIM comprend quatre composants, servant à la collecte de données internes et externes : Le système comptable interne, le système d'intelligence marketing, les études et recherches de marché et le système d'analyse et de modélisation.

Dans cette optique, le SIM est beaucoup plus large et la recherche marketing n'est qu'une de ces composante. La différence entre les deux réside dans le fait que la recherche marketing se fait à un moment donné pour analyser un problème précis, alors que le SIM vise à recueillir et à transmettre de l'information sur une base continue.

<sup>9</sup> Kotler Ph., Armstrong G. et al., principes de marketing, 8<sup>e</sup> édition, Ed Pearson, paris, 2007. P. 104.

<sup>10</sup> Deshpande & Zaltman (1982), cité par Gomy P., Josserand E., les études comme facteur de cohérence dans l'entreprise, Décisions Marketing, No. 3 (Sept.- Déc. 1994), p. 93-99. P. 98.

<sup>11</sup> Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P. 143.

Nous allons présenter le système d'intelligence marketing et les études et recherches de marché dans les points 2 et 4, et maintenant nous nous contentons de présenter deux composantes à savoir : le système comptable interne et le système d'analyse et de modélisation.

### 1.2.1. Le système comptable interne

Le système comptable interne sert à enregistrer les flux physiques et financiers, et présente une source d'information très riche grâce à sa précision. Ces données internes se présentent sous la forme de « journaux » répertoriant les quantités produites, les commandes enregistrées, les expéditions, les factures, les encaissements, les visites de représentants, les retours de marchandises, les dépenses publicitaires, etc., fournissant, ainsi, une base régulière de l'information utile aux gestionnaires.

Ces données peuvent être traitées et synthétisées dans des états de situation standardisés portant sur une période donnée, lesquels sont publiés, soit de manière routinière, soit à la demande, et ce, par analyse graphique ou par la formulation de prévisions à court terme à l'aide des outils informatiques, et servent à la conception des actions marketing.

Voici quelques données provenant de ce système avec leurs utilités<sup>12</sup> :

- ✓ Les achats, les ventes, les commandes, l'état des stocks renseignent sur les capacités de l'entreprise à écouler sa production.
- ✓ L'évolution et le suivi des ventes par activité et par régions informent sur la capacité de l'entreprise à commercialiser ses produits.
- ✓ La comptabilité générale permet de mesurer de façon systématique les flux d'entrée et de sortie. Il permet également d'obtenir une vision synthétique de l'ensemble par le bilan, le compte de résultats, et les soldes intermédiaires de gestion.
- ✓ La comptabilité analytique permet une analyse plus fine des situations commerciales par marché, par produit, par équipe de vente, par région...

### 1.2.2. Le système d'analyse et de modélisation

La troisième phase du processus d'un SIM consiste en l'analyse des informations collectées auparavant. Cette analyse s'effectue en effet moyennant un système d'analyse et de modélisation. Ce dernier est défini par *Little*<sup>13</sup> comme « un ensemble intégré de données, de procédures, d'outils et de techniques un (matériels et logiciels) qui permet à une organisation de collecter et d'interpréter de l'information afin de faciliter l'action marketing ».

La modalisation peut prendre différentes formes. Elle peut se limiter à une représentation c'est à dire une réalité comme elle peut également se présenter sous forme de démarche systématisée d'analyse. Une grille d'analyse SWOT est une forme de modélisation.

Pour *Kotler et al., (2009)*<sup>14</sup>, « Il existe de nombreuses approches modélisées en marketing. Les approches produits, les modélisations de lancement, les modélisations relatives à des calculs de prix, les optimisations des canaux de distribution, les évaluations d'efficacité publicitaires entrent dans ces approches ».

<sup>12</sup> Croutsche J-J., Marketing & Communication commerciale, Editions ESKA, 2000, Paris, page 626.

<sup>13</sup> Kotler et Dubois (2000), Op.cit, P. 154.

<sup>14</sup> Croutsche J-J., (2000), Op-cit, P. 161.

## 2. La veille marketing

Le passage d'une économie industrielle à une économie informationnelle, celle du savoir et de la connaissance est sans doute marqué par l'importance accordée à l'information et à son rôle incontournable dans la prise de décision. Dès lors, les dirigeants d'entreprise d'une façon générale, et les responsables marketing en particulier se réalisent de plus en plus qu'ils doivent gérer et utiliser l'information pour une meilleure compétitivité et pour favoriser la pérennité de leurs organisations.

A cet égard, **Kotler et Dubois (2000)**<sup>15</sup> affirment que le marketing est un combat où l'information est devenue plus importante que la force commerciale. Dès lors, l'information doit donc faire l'objet d'une gestion rigoureuse.

Sous ces contraintes, les informations doivent être collectées, interprétées et mises à la disposition des utilisateurs qui en ont besoin. La démarche de la veille stratégique peut y contribuer allant de l'identification du problème, donc du besoin en information, jusqu'à la mise en place des indicateurs nécessaires à sa résolution.

### 2.1. Définition de la veille stratégique

Divers définition sont attribuées à la veille stratégique, elles désignent toujours un processus informationnel par lequel l'entreprise collecte, traite et diffuse les informations pour réduire les menaces à l'avenir et profiter des circonstances actuelles.

Nous retiendrons la définition de **Humbert LESCA (2001)** qui stipule que la veille stratégique est « le processus par lequel un individu ou groupe d'individus traquent, de façon, volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatives concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en générale »<sup>16</sup>. Cette définition met l'accent sur deux points essentiels :

- ✓ Un processus continu car la veille passe par plusieurs étapes et que sa pratique est permanente ;
- ✓ Le traque volontariste des informations ; la veille comme un outil d'aide à la décision dans le but de renforcer la position stratégique.

### 2.2. Les différents types de veille

La veille stratégique est une expression générique. Elle comprend plusieurs facettes à savoir : veille technologique, veille commerciale, veille concurrentielle, veille fournisseur, veille réglementaire et législative, veille partenariale, etc.

Certaines facettes ont un caractère plutôt défensif, la veille concurrentielle par exemple, tandis que d'autres facettes ont un caractère plutôt offensif, la veille commerciale par exemple (**Lesca H. et Schuler M. 1995**)<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Kotler et Dubois, (2000), Op-cit, P. 135.

<sup>16</sup> Lesca H., veille stratégique : passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce, Barcelone, 2001.

<sup>17</sup> Lesca H. et Schuler M., Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST95, Toulouse, 25-27 octobre, 1995.

Pour *Lindon et Jallat, (2010)*<sup>18</sup>, la veille, souvent utilisée de manière défensive, peut également être un outil d'action appliqué à l'innovation ou à l'amélioration continue qui permet d'identifier des opportunités ou des tendances porteuses.

Bien qu'il soit difficile de dissocier les différents types de veille, cependant les chercheurs distinguent quatre types de veille. Elles s'articulent sur dans une certaine mesure sur les différentes forces concurrentielles de *Michael Porter* : veille technologique, commerciale, concurrentielle et environnementale

La veille marketing, qui est l'une des facettes de la veille stratégique, est définie comme : le recueil, la sélection, le traitement et la diffusion aux responsables marketing et commerciaux des informations concernant les marchés, les produits, les clients et les concurrents (*Rouach, 1996; Martinet et Ribault, 1989*)<sup>19</sup>.

En outre, la veille marketing peut prendre plusieurs appellations à l'instar de système d'intelligence marketing. Ce dernier est défini par *Kotler. P et al., (2009)*<sup>20</sup> comme « l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing ».

En ce sens, *Kotler, Ph. et Armstrong, G. et al., (2007)*<sup>21</sup> définissent l'environnement marketing comme l'ensemble de acteurs et facteurs externes au marketing qui affectent sa capacité à établir et maintenir des relations clients réussies. Il est composé de :

- ✓ Micro-environnement de l'entreprise : l'entreprise, les fournisseurs, les intermédiaires de marché, les clients, les concurrents et les différents groupes d'influence ;
- ✓ Macro-environnement de l'entreprise : les facteurs démographiques, les facteurs économiques, les facteurs naturels, les facteurs technologiques, les facteurs politiques et les facteurs culturels.

De sa part, *Lambin (1998)* évoque le terme « système de renseignement » permettant d'obtenir des informations, collectées le plus souvent de façon informelle sur l'environnement et la concurrence afin d'évaluer en permanence les forces et faiblesses de la position détenue par l'entreprise dans le marché de référence. Selon *Kotler P. (2005)*<sup>22</sup> ce type de système est la principale source d'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cet avantage assure l'entreprise puisqu'au moment d'agir, elle aura effectivement entre ses mains les moyens de manœuvrer (*Villain J., 1990*).

En somme, la veille marketing regroupe les aspects commerciaux et concurrentiels de l'environnement de l'organisation (*Romagni et Wild, 1998*)<sup>23</sup>. Elle vise également, de ce fait, la surveillance des éléments relatifs au modèle des cinq forces de Porter et, considérant la nature

---

<sup>18</sup> Lindon D. et Jallat F., Le marketing, Edition Dunod. Paris, 2010, P. 33.

<sup>19</sup> Joël Le Bon, Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 12, No. 3, La force de vente (1997), p. 5-24.

<sup>20</sup> Kotler Ph., et al., (2009), Op-cit, P. 85.

<sup>21</sup> Kotler. Ph, Armstrong. G et al., (2007), Op-cit, P 58.

<sup>22</sup> Kotler Ph., (2005), Op-cit, P. 87.

<sup>23</sup> Romagni et Wild (1998), cité par Léonard Dumas, La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter, Téoros[En ligne], 23-3-2004, mis en ligne le 01 janvier 2011, consulté le 12 décembre 2012.

stratégique du marketing, on ne peut la dissocier des autres dimensions de l'environnement général de l'organisation.

En effet, de nombreuses informations peuvent être obtenues auprès des employés en interne de l'entreprise (cadres, responsables des achats, membre de la force de vente...etc.) ; mais elles peuvent aussi être obtenues de ses fournisseurs, de ses revendeurs et des principaux clients ou bien encore de l'observation des activités des concurrents et des informations qu'ils publient. Ainsi, les techniques de recueil des informations sont très variées : évaluation des produits concurrents, recherches sur internet, visites des stands des autres entreprises au cours des salons professionnel, etc.

Les vendeurs représentent depuis toujours une source importante d'informations sur l'environnement. Ils sont bien souvent les premiers à être informés d'une évolution des besoins des clients, du test ou du lancement d'un nouveau produit, ou encore d'un changement de prix des concurrents.

Le vendeur est d'ailleurs la source la plus fréquemment utilisée pour obtenir des renseignements sur la concurrence (*Mellow, 1989*). De fait, les informations issues de la force de vente peuvent contribuer aux décisions marketing et commerciales (*Chonko et al, 1991 ; Grove et ai, 1992*). Les managers de tous types d'entreprises s'accordent aussi sur le rôle fondamental des forces de vente dans le recueil et l'exploitation des informations sur les marchés (*Brouillet, 1994*).

Bien que le vendeur soit considéré comme un vecteur important du système d'information marketing, l'étude de sa contribution aux activités de veille marketing et commerciale est encore peu développée dans la littérature en marketing (*Joël Le Bon, 1997*)<sup>24</sup>. Ce dernier a mené une étude sur les facteurs qui déterminent le comportement de veille marketing et commerciale des vendeurs. Trois types de déterminants ont été identifiés :

- ✓ Les facteurs liés au vendeur (engagement professionnel, expérience vente, implication organisationnelle, aspiration professionnelle, confiance, capacités cognitives, etc.) ;
- ✓ Les facteurs liés au type de management (Nombre de niveaux hiérarchiques, Nombre de canaux parallèles, climat organisationnel, attributs de la fonction vente, mode de reconnaissance et de rémunération, système de contrôle...etc.) ;
- ✓ Les facteurs liés au type de l'environnement de l'entreprise (structure sectorielle, type et disponibilité de l'information).

### 2.3. Les étapes du processus de veille

Le processus de la veille stratégique doit comporter un certain nombre de phases indispensables pour permettre une surveillance efficace :

Phase 1 : La détermination des besoins en information.

Phase 2 : La collecte de l'information.

Phase 3 : Le traitement de l'information.

Phase 4 : La mémorisation et la sécurité de l'information.

Phase 5 : La diffusion de l'information.

---

<sup>24</sup> Joël Le Bon, (1997), Op-cit, p. 5-24.

Par ailleurs, l'adéquation entre le système d'information marketing et les informations issues de la veille stratégique peut permettre aux entreprises de se doter d'une base de données plus fiable pour prendre aux mieux ses décisions.

Cependant, Si les deux activités semblent suivre une logique semblable dans leur processus informationnel, elles le font suivant des démarches qui leur sont propres. *Brouard, F. (2004)*<sup>25</sup> propose une distinction suivant quatre dimensions et qui sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 07** : Activités du système d'information et celle de surveillance de l'environnement

	Système d'information	Surveillance de l'environnement
Objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus informationnel</li> <li>• Gestion des informations, tenue à jour, analyse, diffusion principalement interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus informationnel</li> <li>• Acquisition et analyse de l'information environnementale</li> </ul>
Environnement (Source)	Interne Externe	externe
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation de l'information pour l'aide à la décision</li> <li>• Automatisation des opérations</li> </ul>	Transformation de l'information environnementale pour l'aide à la décision
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la prise de décision</li> <li>• Soutien aux opérations</li> </ul>	Aide à la prise de décisions stratégique et opérationnelle

**Source** : Bennani, A. et Laghzaoui, S., L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique, Revue internationale d'intelligence économique, 2009/2 Vol 1, p. 257-270. P 265.

### 3. Les sources d'informations

La seconde phase du processus de la veille stratégique consiste en la collecte d'informations. Cette dernière doit faire appel à plusieurs sources. En effet, il existe plusieurs classifications de ces sources d'information mais nous avons opté pour celle proposée par *Helper, J-P. et Orsoni, J. (2009)*<sup>26</sup>. Pour eux, les sources d'information pour l'entreprise sont triples : interne c'est-à-dire à l'intérieur de l'entreprise elle-même (ex : chiffre d'affaires, nombre de clients perdus et fideles...etc), documentaire, à travers tout ce qui se publie -entre autres à travers les revues et les journaux- et enfin externe, soit les études menées sur le terrain à base de sondage, de panels, d'observations ou de tests. Ces trois types sont résumés comme suit :

#### 3.1. Les sources internes

La première source d'information à laquelle les responsables marketing font appel est l'entreprise elle-même. Elle présente l'avantage de sa gratuité et sa disponibilité dans l'immédiat, toutefois elle ne touche qu'au domaine propre à l'entreprise. Ainsi, ces informations internes recueillies concernent l'entreprise ainsi que l'environnement dans lequel elle opère.

<sup>25</sup> Brouard, F. (2004), cité par Bennani, A. et Laghzaoui, S., « L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique », Revue internationale d'intelligence économique, 2009/2 Vol 1, p. 257-270. P 265.

<sup>26</sup> Helper J-P., Orsoni J. et Nicolas J-L., (2005), Op-cit, P. 31.

En effet, les informations concernant les ventes occupent une place importante chez les décideurs marketing. D'ailleurs, la première donnée dont un directeur marketing a besoin pour orienter son action est l'analyse du chiffre d'affaires. Ce dernier peut faire l'objet d'une analyse approfondie, et ce, par sa décomposition par produit, secteur de vente, type de clientèle, etc. Tout cela en volume et en valeur, et en comparant toujours avec les prévisions. Enfin, l'analyse des réclamations adressées à l'entreprise s'inscrit dans ce cadre.

Le tableau suivant résume les différentes informations qui peuvent émaner des sources internes de l'entreprise :

**Tableau n° 08** : les sources internes des informations

Les différentes sources internes disponibles	Les informations qu'elles offrent
<b>Les statistiques de vente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolution globale du CA.</li> <li>– Répartition des ventes par critères (zone géographique, produit, vendeur).</li> <li>– Contribution des produits... à la réalisation du résultat final.</li> </ul>
<b>Le fichier clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ventilation des clients par critères.</li> <li>– Nombre et qualité des clients nouveaux perdus et fidèles</li> </ul>
<b>La bibliothèque des études antérieures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toutes sortes d'informations préalablement recherchées et analysées.</li> </ul>
<b>Les rapports des vendeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les sujets de satisfaction et non- satisfaction des clients à l'égard du marketing mix de la société et celui des sociétés concurrentes.</li> <li>– Les avis des vendeurs concurrents.</li> </ul>
<b>Les réclamations et suggestions des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les critiques des clients.</li> <li>– Leurs attentes à l'égard du marketing mix de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Les membres de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Des informations sur l'entreprise</li> <li>– Des informations sur la concurrence</li> </ul>

**Source** : Helfer J-P., Orsoni J. et Nicolas J-L., (2005), Op-cit., P. 34.

### 3.2. Les sources documentaires / informations secondaires

Les informations documentaires sont peu coûteuses, mais elles sont banalisées, dans le sens où elles sont à la disponibilité de tout le monde. Un autre inconvénient réside dans leur hétérogénéité dans le sens où il y'a pas de concordance dans les renseignements fournis par de telles sources.

On peut distinguer quatre sources documentaires :

- ✓ Les administrations et les organismes parapublics tels que : l'ONS, le ministère de la PME et de l'Artisanat, ministère des finances, les chambres de commerce, etc.
- ✓ Les organismes professionnels : syndicats patronaux, bureaux d'études affiliés à une profession.
- ✓ Les organismes privés : sociétés éditant des statistiques, des annuaires (ex : KPMG).
- ✓ Les sources diverses : presse spécialisée, catalogues des concurrents, etc.

Les banques de données accessibles par internet ont permis la promotion de cette source d'information. Les dirigeants d'entreprises peuvent collecter à leur gré des informations sur les entreprises et les marchés du monde entier.

### 3.3. Les sources externes / informations primaires

Pour prendre de bonnes décisions, et si les sources d'informations présentées jusqu'à maintenant n'y suffisent pas, les responsables marketing peuvent faire appel à une troisième source, en l'occurrence les informations externes.

Ce type d'information n'existe pas au moment où la commande est formulée ; il faut la produire par, une méthodologie *ad hoc* d'étude de marché et d'un travail de terrain ou même faire appel à un spécialiste pour faire une étude particulière sur un sujet déterminé.

Bien que ces informations présentent l'avantage d'exclusivité à l'entreprise et en répondant au problème préalablement posé. Elles présentent l'inconvénient des coûts élevés. Il existe divers raisons qui peuvent pousser l'entreprise à réaliser une étude de marché : l'arrivée d'un nouveau concurrent, une modification de la réglementation, un souci de réorganisation de la force de vente...etc.

## 4. Les études de marché

L'entreprise a besoin d'un courant régulier d'informations sur les principaux acteurs dans son domaine d'activité. Ils sont au nombre de trois : les concurrents, les partenaires et les consommateurs (*Kotler, P. 2005*)<sup>27</sup>. Ces derniers sont, in fine, ceux qui garantissent la survie et la pérennité de l'entreprise.

Dès lors, l'entreprise doit s'adapter aux besoins, attentes et goûts de ses clients actuels et potentiels, afin de fidéliser d'une part ses clients actuels et aller également à la conquête de ses nouveaux clients.

En effet, le concept de «fidélité de la clientèle» est au centre des préoccupations des gestionnaires en marketing. Ainsi, assurer la fidélité des clients est devenu le principal critère de succès des entreprises (*Reichheld et Schefter, 2000*)<sup>28</sup>. Les clients fidèles achètent sur une longue période de temps, sont moins influencés par les prix (*Keaveney, 1995 ; O'Brien et Jones, 1995*) et parlent positivement de l'entreprise à leurs proches (*Reichheld et Teal, 1996; Palmatier et al, 2007*).

En ce sens, pour pouvoir agir sur les clients efficacement, l'entreprise doit les connaître le mieux possible et ça en menant des études de marché.

### 4.1. Définition de l'étude de marché

*Yves Chirouze (2006)*<sup>29</sup> définit l'étude de marché comme suit : « L'étude de marché (market research) est une analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande présente et future d'un bien ou d'un service, cette étude nécessite une recherche d'informations dans quatre (4) domaines : Le consommateur, le distributeur, la concurrence et les autres facteurs de l'environnement du marché ».

---

<sup>27</sup> Kotler Ph., (2005), Op-cit, P. 96.

<sup>28</sup> Reichheld et Schefter, (2000), cité par LAMIAE EDDAIMI, mémoire de maîtrise en administration des affaires « L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients le cas du secteur bancaire au Maroc », université du Québec à Montréal, mai 2012, P. 2.

<sup>29</sup> Chirouze Y., le Marketing études et stratégies, 2<sup>e</sup> Edition, Ellipses, 2006, page 21.

Pour *Kotler. Ph, Dubois. B et al., (2009)*<sup>30</sup> « On appelle étude de marché la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et informations relatives à une situation marketing ».

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que les études de marché ont comme objectif primordial la fourniture de l'information qui permet de mieux appréhender le marché, la concurrence ou de façon plus élargie l'ensemble des variables des environnements, pour aider par la suite à la prise de décision marketing. Cependant, pour *Gomy, P., et Josserand, E. (1994)*<sup>31</sup> les manuels de marketing ont tendance à assigner un rôle très rationnel aux études en marketing : rassembler de l'information pour la prise de décision marketing. Mais cette utilisation est loin d'être la seule et serait même souvent marginale.

En ce sens, *Lambin J-J. et Moerloose C., (2008)*<sup>32</sup> assignent trois (03) types d'objectif complémentaires à la recherche marketing : aide à la compréhension, aide à la décision et une aide au contrôle.

Même si l'activité d'étude de marché et l'activité de veille ont un principe commun qui consiste à rechercher des informations, leurs finalités sont différentes. En effet, l'étude de marché consiste à recueillir les informations existantes sur un marché. Plus proche de la prospection marketing, elle est souvent utilisée avant le lancement du produit. En revanche, la veille est beaucoup plus orientée vers la recherche d'information d'anticipation, permettant de faire face aux futurs changements du marché. Prévoir et gérer ces changements sont l'un des rôles majeurs du marketing actuel, car le changement naît précisément du marché et de l'évolution de son environnement (*Lindon D., et Jallat J., 2010*)<sup>33</sup>.

Si l'étude de marché permet de répondre à la question « quelle est la nouvelle gamme de produits des concurrents ? » ; la veille quant à elle pourrait répondre à une question plutôt plus anticipative « mon concurrent songe-t-il à fabriquer une nouvelle gamme ? » dont la réponse est construite par interprétation des informations stratégiques détectées et liées au domaine étudié. Ainsi, nous constatons que ces deux activités sont complémentaires puisqu'elles permettent ensemble d'étudier le passé, de comprendre le présent et enfin d'envisager les « futurs possibles ». L'analyse de la situation présente est indispensable mais n'est pas suffisante. Les entreprises ont fréquemment une vision très limitée du futur et de l'évolution des marchés.

Tout comme la veille stratégique, l'étude de marché s'articule sur un certain nombre de phases (voir figure n° 16).

**Figure n° 16** : les étapes de réalisation d'une étude de marché



**Source** : Kotler Ph., et al., (2009), Op-cit, P. 117.

<sup>30</sup> Kotler Ph., et al., (2009), Op-cit, P. 116.

<sup>31</sup> Gomy, P., Josserand, E., (1994), Op-cit., P. 95.

<sup>32</sup> Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit P 145.

<sup>33</sup> Lindon D. et Jallat F., (2010), Op-cit.

## 4.2. Typologie des études de marché

Les manuels de marketing distinguent généralement trois types d'étude de marché : les études exploratoires, qui permettent de se familiariser avec une réalité peu connue ; les études descriptives, qui ont pour fonction de décrire et de quantifier une réalité déjà connue en partie ; et enfin les études causales, qui mesurent une relation de cause à effet entre une ou plusieurs variables d'action contrôlées par l'entreprise et un niveau de réponse du marché. De nombreux praticiens utilisent l'expression « qualitative » pour désigner la recherche exploratoire et l'expression « quantitative » pour désigner la recherche descriptive et la recherche causale.

Le tableau suivant résume d'une façon plus au moins globale les différentes études auxquelles le responsable marketing peut faire appel pour résoudre un problème quelconque :

**Tableau n° 09** : une typologie des études de marché

	Définition	Exemples	Moyens
<b>Les études descriptives</b>	Formalisation et visualisation de situations simples ou complexes du marché	Dynamique concurrentielle, démographique, CSP, comportement de consommateur...	Panels, monographies, études de marché, classement...
<b>Les études explicatives</b>	Mise en évidence de variables causales et de leur pondération dans un phénomène	Sensibilité à différentes sollicitations, aux prix, CSP....	Analyse de régression dynamique, variance, modélisation...
<b>Les études exploratoires</b>	Recherche inductive permettant une généralisation à partir d'un échantillon limité	Attente consommateur, réaction à une nouveauté, anticipation des ruptures...	Entretiens en profondeur, tests projectifs, Delphi, mégatendances...

**Source** : Ducreux, J-M., le grand livre du marketing, Edition Eyrolles, Paris, 2011, P. 23.

## 4.3. Les études de marché dans les PME

Peu importe la taille de l'entreprise, l'information constitue toujours un enjeu à vouloir gagner. Dès lors les PME doivent connaître leur secteur d'activité, l'évolution de leurs environnements concurrentiels, leurs clients potentiels et leurs réactions face à de nouvelles offres. D'ailleurs, pour *Lesca H. et Caron M-L., (1994)*<sup>34</sup> la capacité de survie des PME dépend de leur aptitude à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter.

Une enquête allemande menée auprès de PME dont le chiffre d'affaires était compris entre 12.5 et 500 millions d'euros (*Bassen, Behnam et Gilbert, 2001*)<sup>35</sup> montre que 68 % des entreprises déclarent attacher de l'importance à l'analyse de leur environnement concurrentiel. Mais elles ne sont plus que 41 % à effectuer concrètement de telles analyses.

<sup>34</sup> Lesca H., et Caron M-L., Un instrument pour évaluer les progrès de la veille stratégique dans l'entreprise: fondement et validation dans le cas des PME-PMI, colloque du conseil international de petite entreprise, Strasbourg. 1994.

<sup>35</sup> Bassen, Behnam et Gilbert, (2001), cité par Pacitto J-C. et al., Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, Management & Avenir, n° 11, 2007/1, p. 119-146. P. 135.

Les managers des petites entreprises pensent souvent que seuls les experts des plus grandes entreprises disposent des capacités et du budget suffisant pour effectuer des études de marché (Kotler, Ph. et Armstrong G. et al., (2007)<sup>36</sup>. Car en dépit de leurs atouts, les PME présentent aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles. On a souvent noté que les petites entreprises ont des budgets très limités pour la mise en œuvre du marketing (Perreault, J-D., 1997)<sup>37</sup>. Du fait de leurs ressources limitées et de leurs caractéristiques intrinsèques, les PME préfèrent le plus souvent se focaliser sur quelques clients (Carter et Jones- Evans, 2000 ; Weinrauch et al., 1991). De la même façon, les clients sont souvent choisis en fonction de leur proximité géographique (Curran et Blackburn, 1990).

Ces auteurs (Kotler, Ph. et Armstrong, G. et autres) affirment que la plupart des petites entreprises ne peuvent mener d'études à grande échelle. Cependant, elles peuvent collecter efficacement des informations marketing pour un budget raisonnable, en utilisant surtout :

- ✓ **L'observation** : les managers des PME peuvent apprendre beaucoup en observant les comportements des consommateurs lorsqu'ils achètent ou utilisent des produits. Par exemple, l'entreprise Décathlon a conduit une étude avec une caméra afin d'analyser des éléments de merchandising et de déterminer, par exemple, si la communication linéaire utilisée depuis des années favorisent l'achat d'impulsion<sup>38</sup>.
- ✓ **Les enquêtes informelles sur de petits échantillons** : l'importance de la force de vente en tant qu'outil de veille marketing peut également s'avérer efficace comme un moyen d'étude de marché ; par exemple les vendeurs d'un magasin peuvent discuter avec leurs clients de leurs goûts et préférences ;
- ✓ **Les expérimentations** : celle-ci vise à établir un lien de cause à effet entre variables. Monter une expérience consiste à choisir plusieurs groupes de sujets semblables, à leur administrer différents traitements, à contrôler les variables exogènes, et à analyser statistiquement les différences obtenues dans les résultats.

En outre, les PME peuvent collecter d'énorme quantité d'information venant des sources secondaires dont disposent les grandes entreprises. L'internet qu'on qualifié parfois de « bibliothèque universelle » (Lévy J., 1994)<sup>39</sup> constitue également pour ces PME, une alternative de source d'information pour un coût très modeste.

Le marketing informationnel n'est pas un but en soi mais une étape indispensable dans la démarche marketing d'une entreprise. En effet, une fois que la recherche d'informations est réalisée, l'entreprise établie, généralement, un plan d'action stratégique décliné en un ensemble d'objectifs et de moyens d'action. Ainsi, l'entreprise peut répondre efficacement aux attentes des consommateurs.

---

<sup>36</sup> Kotler Ph.,(2007), Op-cit, P. 106.

<sup>37</sup> Perreault, J-D., (1997), cité par AZAMI, A., (1999), op-cit. p. 25.

<sup>38</sup> Les achats d'impulsion sont des achats non prémédités et décidés d'une manière rapide au moment où le consommateur se trouve au contact du produit dans un point de vente.

<sup>39</sup> Levy (1994), cité par François, L. et Levy, J., L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel, Market Management, 2003/1 Vol. 3, p. 3-24.

## Section 2 : Le marketing stratégique

Les changements rapides affectant l'environnement tendent à accroître à nouveau l'intérêt du marketing et en particulier du concept de marketing stratégique. Sa mission est d'orienter l'entreprise vers les opportunités attractives, vers des segments stratégiques et des couples produits-marchés qui correspondent bien à ses savoir-faire, ses capacités et qui offrent des perspectives de rentabilité conformes aux objectifs généraux de l'entreprise.

En effet, la notion de l'avantage concurrentiel commercial est l'objet de la stratégie marketing. Pour **Camino, J-R. (1997)<sup>40</sup>**, l'avantage concurrentiel a une double vocation, d'une part, comme une finalité de la stratégie de marketing et d'autre part, comme un résultat d'une mise en œuvre réussie.

Dans le cas des biens de grande consommation, qui englobe surtout notre étude de cas, en l'occurrence le secteur laitier, lorsque plusieurs offres se trouvent conjointement référencées et disponibles au point de vente, l'acte d'achat est généralement considéré comme l'expression d'un choix, c'est-à-dire d'une préférence déterminée par l'existence d'un avantage concurrentiel propre à l'offre retenue (**Camino, J-R., 1997<sup>41</sup>**). Il ajoute, à cet effet, que l'entreprise qui en bénéficie témoigne d'une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès commerciaux de son marché. La stratégie marketing a pour fonction de contribuer à produire un tel avantage concurrentiel commercial auprès d'un marché suffisamment grand pour générer un chiffre d'affaires jugé satisfaisant et une rentabilité convenable.

Cet avantage concurrentiel est généralement considéré comme le facteur procurant à l'offre une valeur relative supérieure à celle des offres concurrentes (**Lambin, 1994**). A ce stade, la segmentation, le ciblage et le positionnement sont les concepts fondamentaux de la stratégie marketing (**Dickson et Ginter, 1987 ; Doyle, 1994 ; Gregory, 1997**).

La stratégie marketing est encore plus nécessaire à la petite entreprise qu'à la grande entreprise, car elle permet de tracer une ligne de conduite dans un environnement difficile et en changement (**Hermann, 1995**). D'ailleurs, parmi les causes de mortalité et de défaillance des PME, l'absence d'une politique marketing est des plus fréquemment citée. **Hills (1985) et Labarbera et Rosenberg (1989)** ajoutent qu'en matière de création d'entreprises, un nombre élevé d'échecs s'explique par des erreurs d'appréciation du marché.

### 1. La stratégie d'entreprise et la stratégie marketing

Il existe une forte relation entre la stratégie d'entreprise et le marketing. Pour **Chirouze, Y. (1995)<sup>42</sup>**, les relations entre la stratégie d'entreprise et le marketing ne sont pas simples, contrairement à ce que certains prétendent. Or, Il ne peut y avoir de stratégie d'entreprise efficace si elle n'est pas orientée vers le marketing (**Theodore Levitt, 1986<sup>43</sup>**).

<sup>40</sup> Camino, J-R. (1997), cité par Trinquécoste, J-F., Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 14, No. 1, 1999, p. 59-80, p. 64.

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> Chirouze Y., Le marketing stratégique, Edition Ellipses, paris, 1995, P. 11.

<sup>43</sup> Theodore Levitt (1986), cité par Jean marc Lehu, Introduction. In : MBA marketing, édition d'organisation, paris, 2011.

Cependant, pour certains spécialistes en marketing, ce lien s'exprime par un champ nouveau, celui du marketing stratégique, qui joue un rôle clé dans le cadre du management stratégique (*Dubois et Jolibert, 1992 ; Doyle 1994*). A contrario, nombre d'auteurs en stratégie ne voient au mieux, dans ce lien, qu'une relation possible entre deux domaines qui demeurent distincts et préfèrent mettre l'accent sur les différences qui permettent de montrer en quoi la stratégie demeure irréductible au marketing stratégique (*Marchesnay, 1993 ; Koenig, 1990*).

### 1.1. Que veut dire stratégie ?

Le concept de stratégie est d'origine militaire, il vient du grec *strategos* : désigne l'art de diriger l'armée en présence de l'ennemi. En ce sens, *Kotler P. et Singh R. (1981)*<sup>44</sup> stipulent que « Le marketing est simplement une forme civilisée de guerre dans laquelle la plupart des batailles sont gagnées avec des mots, des idées et des pensées disciplinées ».

Dans le domaine du management, le concept prend en général une signification plus large qu'en matière militaire puisque, avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients. La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation sur le long terme en configurant son périmètre d'activité (*Gerry Johnson et al., 2005*)<sup>45</sup>.

En effet, le terme « stratégie » a été introduit pour la première fois dans le langage économique par *Von Neumann et Morgenstern*<sup>46</sup> qui disent qu'à partir du moment où l'acteur économique était susceptible de faire des choix, il était censé adopter une stratégie. Une évolution de ce terme est venue suite au développement de la vie économique. Ainsi, la stratégie est définie de la façon suivante : « ...élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe... ».

### 1.2. L'implication du marketing dans les différents niveaux de stratégie

La stratégie se manifeste à trois niveaux au sein de l'organisation (*Varadarajan et Jayachandran, 1999*). C'est au niveau corporatif que la mission de la firme sera définie et que les dirigeants décideront des ressources à allouer aux différentes unités stratégiques (entreprises au sein de la firme) composant l'ensemble corporatif.

En second lieu, les dirigeants de chacune des unités de la firme doivent également définir leur mission spécifique et préciser, suite à une analyse des environnements interne et externe de leur unité, comment elle concurrencera les autres entreprises sur le marché et comment elle parviendra à se créer et à maintenir un avantage concurrentiel spécifique dans un ou des domaines précis du couple produit/marché. À ce niveau, l'attention se focalise sur les compétences et les ressources distinctives de l'unité en vue de créer de la valeur, ainsi que sur la coordination et l'intégration des stratégies des différentes fonctions de l'unité.

<sup>44</sup> Kotler P. et Singh R. (1981), cité par Baghdadi Senda et Zghal Mustapha, « La transposition de l'art militaire en marketing », La Revue des Sciences de Gestion, 2008/1, n°229, p. 11-19. P 11.

<sup>45</sup> Gerry Johnson et al., Stratégique, 7<sup>e</sup> édition, Ed Pearson, Education, paris, 2005, P 10.

<sup>46</sup> Frederic le Roy, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, édition Economica, 1999, p 96.

Finalement, la stratégie se manifeste au niveau de la fonction marketing proprement dite. L'effort porte alors sur l'ensemble des activités et des décisions marketing liées à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel au sein du couple produit/marché. Après avoir identifié des opportunités d'affaires, les responsables marketing formulent et mettent en œuvre les programmes d'activités requis pour atteindre les objectifs fixés.

De leur part, *Marion. G et al, (2003)*<sup>47</sup>, en considérant le marketing comme l'un des piliers de la stratégie d'ensemble (corporate) et des stratégies DAS, ont souligné deux contributions des marketers à la stratégie de l'entreprise à savoir :

- ✓ Faire prévaloir l'orientation-marché ;
- ✓ Rassembler, traiter, diffuser et faire partager de l'information sur le marché pour permettre à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre sa stratégie.

*Kotler Ph., et Armstrong G., et al., (2007)*<sup>48</sup> évoquent les notions des plans marketing annuels et pluriannuels dans chaque division découlant d'une planification stratégique de l'ensemble de l'entreprise, qui consiste à développer une stratégie qui correspond les buts et objectifs de l'entreprise aux évolutions des opportunités marketing. Or, pour *Villemus P., (2009)*<sup>49</sup>, le plan est la traduction concrète de la stratégie.

## 2. Le diagnostic marketing

Avant de développer et de définir des stratégies marketing, un diagnostic de l'entreprise ainsi que de son marché sera inéluctable pour les responsables marketing. Ce diagnostic porte généralement sur trois aspects, à savoir : l'analyse des besoins par la segmentation, l'analyse de l'attractivité des segments, et enfin l'analyse de la compétitivité sur les segments. En effet, l'analyse de ces trois aspects a pour objectif d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités, et les menaces.

### 2.1. L'analyse des besoins par la segmentation

L'entreprise ne dispose pas de capacités et de moyens illimités d'intervention sur le marché. Par conséquent, elle est amenée à découper le marché global en termes de besoins, des comportements ou des motivations d'achat susceptibles de constituer des marchés potentiels distincts ; en sous-ensembles homogènes. Donc elle doit identifier le marché sur lequel elle veut concourir et définir, dans ce marché, une stratégie de présence. En effet, ce découpage du marché total s'opère généralement en deux étapes : une étape, dite de macro-segmentation, qui identifie des produits-marchés ; une étape de micro-segmentation qui conduit à identifier des segments à l'intérieur de chacun des marchés retenus.

Pour les pionniers de la discipline, *Théodore Levitt, Jerome McCarthy, Philip Kotler* ou encore, *Sydney Levy*, la segmentation est certainement l'un des concepts consubstantiels de la démarche marketing<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Marion G. et al., (2003), Op-cit, P. 802.

<sup>48</sup> Kotler Ph., (2007), Op-cit, P. 30.

<sup>49</sup> Villemus, P., Le plan marketing à l'usage du manager, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, P. 15.

<sup>50</sup> Dubois, P-L., et Zeitoun, H., la segmentation en marketing, une vieille dame toujours séduisante !, Décisions Marketing n° 32, Septembre-Décembre 2003, pp. 7-8.

D'ailleurs pour *Manceau D. et Volle P. (2003)*<sup>51</sup>, la segmentation est au cœur de la démarche marketing et représente un outil de classification et par la même, de compréhension de marché, elle est en générale considérée comme le prérequis au choix d'une cible. Cependant, son ancienneté pourrait laisser croire que la démarche est parfaitement maîtrisée et ne donne plus lieu à des interrogations.

En outre, *Narver et Slater, (1990)*<sup>52</sup> affirment que toute démarche marketing se caractérise par l'attention portée aux clients. Mais pour être vraiment efficace cette démarche doit conjointement prendre en compte, d'une part, les différences entre ces derniers (par la segmentation) et, d'autre part, la concurrence à court et à long terme (par la veille).

En effet, l'apparition du concept de la segmentation remonte aux années 50. Sa première utilisation est attribuée à *Wendell Smith* qui dès 1956 le définit comme étant une « stratégie portant l'accent sur la précision avec laquelle les produits d'une firme peuvent satisfaire les exigences d'un ou plusieurs segments de marché distincts » (*Smadja A., 1989*)<sup>53</sup>.

En somme, *Bernoussi N., (2010)*<sup>54</sup>, après avoir analysé plusieurs définitions, énonce les éléments pertinent de la segmentation comme suit :

- ✓ La segmentation est le découpage d'un ensemble en sous-ensembles. Cet ensemble appelé aussi population renvoie à la notion du marché ; les sous-ensembles quant à eux signifient les segments de marché ;
- ✓ Les segments doivent satisfaire deux conditions : une homogénéité à l'intérieur de chaque groupe, ainsi qu'une hétérogénéité entre eux ;
- ✓ Le découpage en question s'opère en utilisant un ou plusieurs critères. Ceux-ci doivent être : pertinents, mesurables, et vérifiables.
- ✓ Le découpage doit conduire à des segments susceptibles d'être choisis, l'objectif étant l'élaboration d'une politique marketing adaptée.

Dans le cas de la PME, la segmentation reste une activité qui n'est pas très répandue. Ainsi, l'étude de *Kinsey, J., (1987)*<sup>55</sup> a révélé que moins d'une entreprise sur deux essaie de segmenter ses marchés. Des résultats similaires sont présentés par *Gardner, D.M., (1983)*<sup>56</sup>, seules trois PME étudiées, ont segmenté leurs marchés sur la base d'informations rassemblées, et tenté de planifier des actions en réponse à l'analyse menée.

Jusqu'ici, nous avons abordé la micro-segmentation qu'il ne faut pas confondre avec la macro-segmentation et la méso-segmentation :

---

<sup>51</sup> Manceau D. et Volle P., la segmentation en questions, *Décision Marketing*, n° 32, Septembre- décembre 2003.

<sup>52</sup> Narver et Slater, (1990), cité par Pacitto J-C. et al., (2007), Op-cit.

<sup>53</sup> Smadja A., (1989) cité par BERNOUSSI N., *La segmentation marketing : de l'étude de marché à la stratégie marketing*, OPU, Alger, décembre 2010, P.15.

<sup>54</sup> Idem.

<sup>55</sup> Kinsey (1987), Cité par AZAMI, (1999), Op-cit, P. 74.

<sup>56</sup> Ibidem.

### 2.1.1. La macro-segmentation

La mise en œuvre d'une stratégie de segmentation suppose au départ la définition de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire son rôle et sa fonction dans une orientation-marché. Ce qui amène l'entreprise à identifier son domaine d'activité (métier), à définir des segments stratégiques ou domaine d'activité stratégique (DAS) et sélectionner, par la suite, les segments de marché les plus attractifs pour finir enfin avec la mise en point d'une stratégie adéquate avec chaque segment stratégique choisi.

Il existe une panoplie de critères servant à identifier les segments stratégiques sur lesquels n'existe pas véritablement de consensus, toutefois les trois critères proposés par le modèle d'*Abell* et *Hammond (1979)*<sup>57</sup>, est souvent le plus utilisé :

- ✓ Besoins : Quoi satisfaire ?
- ✓ Technologie : Comment satisfaire ?
- ✓ Groupes de clients : Qui satisfaire ?

### 2.1.2. La micro-segmentation

Contrairement à la segmentation stratégique, la segmentation marketing ne porte pas sur l'offre mais sur la demande et consiste à isoler des groupes homogènes de clients selon leurs besoins et comportement d'achat à l'intérieur des marchés identifiés par l'analyse de macro-segmentation.

Tout comme la segmentation stratégique, la segmentation marketing s'effectue grâce à un certain nombre de critères. Nous pouvons en citer quelques-uns :

- ✓ Critères démographiques (âge, sexe, taille de la famille, revenu, etc.) ;
- ✓ Critères géographiques (régions, villes, province, etc.) ;
- ✓ Critères psychographiques (mode de vie, etc.) ;
- ✓ Les avantages recherchés par les clients ;
- ✓ Fidélité à la marque ;
- ✓ La sensibilité aux actions marketing ;
- ✓ Attitude à l'égard du produit...etc.

## 2.2. L'analyse de l'attractivité

La deuxième étape du diagnostic marketing a pour objectif de mesurer l'attractivité de l'opportunité économique que ces différents segments représentent, afin d'éclairer la sélection de segments cibles. Une analyse d'attractivité vise, entre autres, à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle de vie de la demande dans chaque segment identifié. C'est sur la base de ces informations, que les responsables de l'entreprise calibrent l'investissement et la capacité de production.

---

<sup>57</sup> Abell et Hammond (1979), cité par Franck Brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009. P22.

Il faut d'emblée souligner la différence qui existe entre la demande primaire et la demande à l'entreprise ou à la marque. Pour *Lambin, J.J. et Moerloose, C. (2008)*<sup>58</sup>, cette différence réside dans le fait que d'une part, la demande primaire d'un segment ou d'un produit-marché est le total des quantités demandées et vendues à un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et à une période donnée, dans un environnement macro-marketing donnée. La définition de la demande primaire implique au préalable l'identification du marché de référence. D'autre part, La demande à l'entreprise, ou demande à la marque, est la part de la demande primaire correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans un segment ou dans un produit-marché déterminé.

En effet, la demande primaire peut être influencée par deux types de facteurs à savoir : les actions marketing (les 4 P), appelé aussi pression marketing total, ainsi que des facteurs d'environnement hors contrôle (les habitudes de consommation, les valeurs culturelles, les revenus disponibles, la législation, les changements technologiques, etc.).

Un segment peut être attractif du fait par exemple de l'absence de concurrent puissant et bien organisé. L'entrée sur le marché est facilitée de ce fait. De même, un marché qui représente un potentiel de vente très important peut ne pas être très attrayant si l'accessibilité au réseau de distribution est difficile en raison d'une mauvaise logistique (transport, chaîne du froid...). Il importe donc d'identifier les indicateurs d'attractivité pertinents. C'est au SIM de l'entreprise de prendre ensuite le relais et de s'organiser pour collecter les informations nécessaires.

### 2.3. L'analyse de la compétitivité

Après avoir évalué l'attractivité intrinsèque des segments faisant partie du marché de référence, l'étape suivante du diagnostic marketing a pour objectif d'analyser la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et d'évaluer ensuite la nature et la force de l'avantage concurrentiel que les concurrents en présence détiennent dans chacun d'eux. Une analyse de la compétitivité a donc pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel dont une entreprise ou une marque peut se prévaloir et d'évaluer la mesure dans laquelle cet avantage est défendable, compte tenu de la situation concurrentielle, des rapports de forces existants et des points faibles des positions occupées par les concurrents.

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats (*Lambin, J.J. et Moerloose, C. 2008*)<sup>59</sup>.

L'approche de la stratégie par les ressources a mis en évidence le rôle central joué par les actifs immatériels dans la constitution d'un avantage concurrentiel (*Peteraf, 1993*)<sup>60</sup>. D'ailleurs, l'étude de *R. Dolphin (2004)*<sup>61</sup> indique que la plupart des grandes entreprises anglo-saxonnes gèrent leur réputation comme un actif stratégique susceptible de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel.

---

<sup>58</sup> Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 226.

<sup>59</sup> Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P. 226.

<sup>60</sup> Peteraf, (1993), cité dans Strategor, ouvrage collectif, 4<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, 2004, P. 754.

<sup>61</sup> R. Dolphin (2004), cité dans Strategor, ouvrage collectif, 4<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, 2004, P. 714.

De surcroît, la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales (5 forces concurrentielles de *Michael Porter*).

### 3. Le choix de ciblage et de positionnement

Après avoir découpée ses marchés en segments, analysée leurs attractivités et la compétitivité de l'entreprise dans chaque segment, l'entreprise doit choisir une cible et un positionnement pour ses produits.

Pour *Lambin J.-J. et Moerloose C. (2008)*<sup>62</sup>, le choix de ciblage dépendra, entre autres de l'ambition de l'entreprise et de sa capacité à développer plusieurs produits et du degré d'hétérogénéité des demandes sur les marchés. Le positionnement tiendra essentiellement compte de l'attractivité de chacun des segments préalablement identifiés, de la position actuelle des concurrents, de l'intensité de la concurrence ainsi que de la capacité concurrentielle de l'entreprise à rivaliser sur chacun d'eux.

#### 3.1. Le ciblage

A l'issue de cette triple analyse, l'entreprise est amenée à cibler les segments avec lesquels elle souhaite traiter. Cela consiste à choisir et sélectionner les segments qu'elle veut et peut satisfaire en priorité. Généralement, on appelle cette étape, le choix d'une stratégie de marché.

##### 3.1.1. Les stratégies de marché

*Kotler Ph. et al., (2009)* ont identifié cinq stratégies de couverture de marché :

**3.1.1.1. La concentration** : consiste à se concentrer sur un seul couple produit-marché. Le choix d'une telle stratégie permet à l'entreprise d'acquérir une forte position sur les segments choisis en raison d'une meilleure connaissance des besoins particuliers à ces segments et d'une réputation de spécialiste. Elle est justifiée ; lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées, lorsque le segment est encore inexploité ou lorsque le segment constitue un tremplin pour de futures extensions.

**3.1.1.2. La spécialisation par produit** : consiste à se concentrer sur un type de produit destiné à plusieurs segments. Cela permet à l'entreprise de devenir un véritable spécialiste dans le domaine. Cependant, l'inconvénient de cette stratégie est lié à l'obsolescence du produit.

**3.1.1.3. La spécialisation par marché** : dans ce cas, l'entreprise opte à se lancer sur plusieurs produits, mais se concentre sur un marché donné.

**3.1.1.4. La spécialisation sélective** : l'entreprise choisit certains produits pour certains marchés en fonction d'opportunités particulières, mais sans dégager une synergie entre les différents couples produit-marché. une telle stratégie a pour avantage de réduire les risques propre à chaque couple.

**3.1.1.5. La couverture globale** : l'entreprise peut décider de répondre aux besoins de tous les marchés en offrant divers produits hétérogènes. Deux stratégies sont alors envisageables :

- ✓ **Le marketing indifférencié** : appelé aussi marketing de masse, consiste à s'attaquer à tout le marché et à ignorer ce qui distingue les différents segments et à s'intéresser qu'au client moyen.

<sup>62</sup> Lambin J.-J et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 283.

Autrement dit, Cette stratégie de masse se concentre sur les besoins communs des consommateurs, et non sur ce qui les différencie. De ce fait, les consommateurs sont atteints à travers un produit, un prix, une publicité grand public et une distribution de masse.

- ✓ **Le marketing différencié** : l'entreprise s'adresse à la totalité du marché mais, cette fois, avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment, et permet à l'entreprise de fixer ses prix de vente en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur de chaque segment.

Pour *Lambin J-J. et Moerloose C. (2008)*<sup>63</sup>, le choix entre l'une de ces cinq stratégies de couverture va donc dépendre du nombre de segments rentables existant dans le marché de référence, et des ressources disponibles au sein de l'entreprise. Si l'entreprise dispose de ressources limitées, une stratégie de ciblage concentré sera vraisemblablement la seule option viable. *Simon (1996)*<sup>64</sup> a montré que des entreprises de petite taille pouvaient parfaitement détenir des positions de leader mondial dans des niches bien définies.

En effet, deux stratégies extrêmes peuvent émerger et mettent l'entreprise dans le dilemme standardisation-adaptation : une stratégie d'hyper-segmentation, qui conduit à développer des produits taillés sur mesure, proposant à prix élevé des options nombreuses ou des fonctionnalités secondaires variées, en plus de la fonctionnalité de base.

Par ailleurs, dans un contexte caractérisé par la récession, l'inflation et le chômage, les consommateurs deviennent sensibles au prix et pousse les entreprises à produire à moindre coût en sacrifiant un certain niveau de qualité. D'après *Resnik, A-J. et al. (1980)*<sup>65</sup>, ce genre de situation nécessite l'application d'une stratégie appelé « la stratégie de contre-segmentation ». Cette dernière ne remet pas en cause les principes du marketing (le client est roi) mais vise à proposer des produits sans fioriture, avec peu d'options, offrant la fonction de base de manière standardisée et vendue à bas prix ; répondant, ainsi, à des besoins du consommateur qui n'est qu'une réduction du prix.

### 3.2. Le positionnement

La saturation des marchés, la multiplication des produits d'imitation, la saturation publicitaire, etc., sont autant de facteurs qui expliquent le développement de la stratégie de positionnement. Dans un tel contexte, une entreprise qui ne cherche pas à différencier son produit par rapport à un autre ; prend le risque de voir ignorer sa marque, donc de faire appel à plus de dépenses publicitaires.

Pour *Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., (2006)*<sup>66</sup>, le terme positionnement est à la fois popularisé et méconnu ; popularisé et couramment utilisé dans le langage courant. Méconnu, car les entreprises savent mal l'utiliser, et sous-estimé, car le positionnement, est en fait la pierre de voûte d'une politique marketing qui assure la stabilité et la solidité de l'ensemble du marketing-mix.

<sup>63</sup> Lambin J-J et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 285.

<sup>64</sup> Simon (1996), cité par Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 285.

<sup>65</sup> Resnik et al. (1980), cité par Bernoussi N., (2010), Op-cit, P.30.

<sup>66</sup> Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 729.

### 3.2.1. Le concept de positionnement

La notion de positionnement a été formulée en 1972 par deux publicitaires, *Al Ries* et *Jack Trout*<sup>67</sup>. D'ailleurs, ils définissent le positionnement comme l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence (*Ries et Trout, 2000*)<sup>68</sup>.

Donc le positionnement marketing est une réponse stratégique à l'encombrement des marchés, qui consiste à donner à un produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs de façon à ce qu'il se distingue clairement des produits concurrents.

Puisqu'il s'agit de donner la totale priorité à la perception des clients, nous parlons dès lors de positionnement perceptuel (*Davis et Trout, 1977*)<sup>69</sup>. Par conséquent, l'offre de l'entreprise doit être perçue comme crédible, différente et attractive dans l'esprit des clients par rapport aux offres concurrentes.

En effet, les stratégies de positionnement sont particulièrement importantes lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié qui implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché. Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation.

### 3.2.2. Le choix d'un positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place (*Lendrevie et al. 1990*).

Néanmoins, il faut reconnaître que le positionnement comporte des limites : d'une part, les grandes dépenses financières relatives aux études de positionnement car elles font appel à des techniques mathématiques sophistiquées (analyse multi-variée, modélisation, etc.) ; d'autre part, l'échec d'une stratégie de positionnement est généralement catastrophique pour l'entreprise.

De plus, le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix. Le responsable marketing doit choisir entre un positionnement imitatif (me-too) ou un positionnement différencié :

Le premier type de positionnement, en l'occurrence imitatif, cherche à se coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut. L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment, puisqu'il a déjà été ouvert, avec succès, par la concurrence. En revanche, le désavantage est compétitif : l'entreprise imitatrice n'a aucun avantage spécifique à offrir au client et doit, à cet effet, compenser cette faiblesse par un prix plus faible. C'est un positionnement souvent choisi par les marques de distributeurs.

<sup>67</sup> Al Ries et Jack Trout (1972), cité par Kotler Ph.,(2009), Op-cit.

<sup>68</sup> Ries et Trout, (2000), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 289.

<sup>69</sup> Davis et Trout, (1977), cité par Dussart, C. et Cloutier, M., Positionnement et 4 P : une partition plus que parfaite, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 7, No. 2, pp. 107-117, 1992, P. 113.

Le deuxième type de positionnement (différencié) et contrairement au positionnement imitatif, cherche à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Donc l'entreprise est appelée à développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en évitant la concurrence directe avec d'autres produits. Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image.

- ✓ **La différenciation par des attributs supérieurs** : les avantages du produit (la performance, la durabilité, la fiabilité, le design, la nouveauté...etc) ;
- ✓ **La différenciation par le prix** : le prix peut être une manière d'être différent de la concurrence. Soit un produit de meilleure qualité avec un prix élevé, soit un prix bas pour des produits de qualité moyenne ;
- ✓ **La différenciation par l'image** : Dans de nombreux secteurs, les marques ne peuvent pas être différenciées sur base d'attributs tangibles, mais bien de leur image. *Kotler et al., (2009)*<sup>70</sup> considèrent l'image d'une marque comme un élément essentiel de l'expérience de l'achat et de consommation vécu par le client.

Ces derniers auteurs évoquent même la possibilité pour une entreprise de se différencier de ses concurrents, et cela grâce à un personnel de qualité, soit par le réseau de distribution.

### 3.2.3. La méthode de positionnement

La recherche d'un positionnement adapté passe par différentes phases :

- ✓ La détermination des critères ou attributs ou dimensions qui décrivent les aspects qualitatifs d'un marché.
- ✓ Déterminer les attributs déterminants grâce à l'analyse conjointe ou à l'analyse des préférences des consommateurs. La détermination des attributs déterminants repose principalement sur une modélisation du comportement du consommateur.
- ✓ Établir une carte perceptuelle des positions des entreprises présentes sur le marché en fonction des axes de positionnement définis précédemment.
- ✓ Rechercher et choisir une place vacante sur la carte perceptuelle des positionnements.
- ✓ Définir les caractéristiques physiques et symboliques du produit nécessaires à l'occupation du positionnement perceptuel choisi.
- ✓ Vérifier l'adéquation du positionnement retenu avec la perception qu'en ont les consommateurs.

## 4. Les options stratégiques possibles

Nous allons aborder dans ce point les différentes stratégies marketing qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs de croissance et de rentabilité. Mais avant d'énumérer ces différentes stratégies, nous allons définir tout d'abord c'est quoi une stratégie marketing.

La stratégie marketing sur un marché est une combinaison cohérente de différents moyens d'action (produit, prix, distribution, les outils de la vente et la communication) en vue d'atteindre des objectifs fixés dans un contexte concurrentiel (*Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. 2006*)<sup>71</sup>. Ces derniers citent trois moments d'élaboration d'une stratégie marketing, à savoir : premièrement, le lancement d'un

<sup>70</sup> KOTLER. Ph., (2009), Op-cit, P. 358.

<sup>71</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 681.

nouveau produit qui ne se fait qu'avec une stratégie explicite. Deuxièmement, modification de stratégie suite à l'établissement des plans et budgets annuels de l'entreprise. Troisièmement, s'il ya lieu à une remise en cause ou une modification de la stratégie marketing suite à des événements imprévus (nouveau concurrent, etc.).

En effet, les objectifs les plus couramment poursuivis dans une stratégie de marketing sont les suivants :

- ✓ *Retirer* du marché ;
- ✓ *Maintenir* dans le marché ;
- ✓ *Défendre* contre les attaques de concurrents ;
- ✓ *Développer* au sein d'un marché où l'on est déjà ;
- ✓ *Conquérir* un marché ou une tranche de marché où l'on n'est pas encore ;
- ✓ *Créer* un marché qui n'existe pas encore.

Deux conceptions de la stratégie peuvent être envisagées et qui sont en réalité plus complémentaires qu'opposées :

- ✓ **Conquérir les marchés existants** : cette conception consiste à choisir un marché ou un produit-marché sur lequel l'entreprise entend être présente et sur lequel elle pourra se différencier de ses concurrents, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manière différente (*Porter, 1996*)<sup>72</sup>.
- ✓ **Conquérir des marchés nouveaux** : Cette seconde conception est plus volontariste. Il s'agit d'une stratégie construite qui consiste à anticiper ce qu'un marché peut devenir et à développer ensuite les compétences de l'entreprise en vue de tirer parti des futures opportunités offertes par ce marché (*Hamel et Prahalad, 1994*)<sup>73</sup>.

Il existe plusieurs stratégies possibles selon que l'activité est en développement, fortement concurrencée ou arrivée à maturité. Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se combiner. Les quatre types de stratégies les plus utilisés sont :

- ✓ Les trois stratégies de base développées par *Michael Porter*.
- ✓ Les cinq stratégies de croissance.
- ✓ Les quatre stratégies concurrentielles développées par *Philip Kotler*.
- ✓ Les stratégies de croissance internationale.

#### 4.1. Les stratégies génériques dans les marchés existants

*Michael Porter (1982)* a proposé trois stratégies types qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel. En fait, ces stratégies sont réalisées en fonction du prix pour le consommateur et des bénéfices retirés de l'utilisation de l'offre : La stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation ou la stratégie de spécialisation (niche).

<sup>72</sup> Porter (1996), cité par Lambin J-J et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 289.

<sup>73</sup> Hamel et Prahalad, (1994), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C., (2008) op-cit.

Les auteurs de *Strategor*<sup>74</sup> ont ensuite affiné ces stratégies pour en distinguer cinq à partir d'une valeur moyenne attendue par le marché globalement :

- ✓ La domination par les coûts ;
- ✓ La différenciation par le haut ;
- ✓ La focalisation sur une niche ;
- ✓ La stratégie de différenciation par le bas ;
- ✓ La stratégie de rupture.

## 4.2. Les stratégies de croissance

Une des questions importantes pour l'entreprise est d'établir des chemins de développement ou de croissance. La matrice d'*Ansoff* permet d'évaluer les voies de croissance pour une entreprise, en distinguant la nouveauté des offres et la nouveauté des marchés pour l'entreprise. En effet, quatre stratégies peuvent apparaître : la stratégie de diversification marketing, la stratégie de développement du marché, la stratégie de développement du produit, et enfin la stratégie de pénétration du marché.

En inscrivant les options stratégiques d'*Igor Ansoff* dans des objectifs de croissance à trois niveaux différents, *Lambin J-J. et Moerloose C. (2008)*<sup>75</sup> ont identifié trois types de stratégies :

**4.2.1. Les stratégies de croissance intensive :** ensemble de stratégies offrant à l'entreprise la possibilité de croissance au sein du marché de référence dans lequel elle opère. Généralement, on distingue : la stratégie de pénétration de marché, la stratégie de développement du marché, et la stratégie de développement du produit.

**4.2.2. Les stratégies de croissance intégratives :** elles ont pour objectif la croissance au sein de la filière industrielle, par une extension latérale, en amont ou en aval de son activité de base.

**4.2.3. Les stratégies de croissance par diversification :** ces stratégies se justifient si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité. Elles ont un objectif de croissance s'appuyant sur des opportunités situées en dehors de son domaine d'activité habituel.

## 4.3. Les stratégies concurrentielles

La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents est devenue une étape inéluctable dans la formulation de la stratégie. Dès lors, *Kotler (1997)* établit une distinction, fondée sur l'importance de la part de marché détenue, entre quatre types de stratégies concurrentielles :

### 4.3.1. Les stratégies de leader

Le leader prend généralement l'initiative des modifications des prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé, etc. A moins de jouir d'une position de monopole légale, le leader doit rester en éveil ; la concurrence peut attaquer ses positions constamment et réduire son emprise sur le marché. L'objectif du leader est de

<sup>74</sup> Collectif, *Strategor – Toute la stratégie d'entreprise*, 5<sup>e</sup> édition, refondue, Dunod, 2009.

<sup>75</sup> Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 285.

rester à la première place. Trois stratégies s'offrent à lui : Accroître la demande primaire ; Protéger et accroître sa part de marché, et enfin la stratégie de démarketing.

#### 4.3.2. Les stratégies du challenger

La stratégie du challenger est celle de l'entreprise qui occupe un rang secondaire sur le marché global ou investit. En effet, le succès du challenger dépend largement du mode d'attaque utilisé et la réaction du challenger :

- ✓ **L'attaque frontale** : consiste à concurrencer le leader sur son segment de marché le plus important et la partie centrale de son offre, sans chercher à l'attaquer particulièrement sur ses points faibles.
- ✓ **L'attaque latérale** : consiste à contrer le leader sur une dimension stratégique pour laquelle le concurrent est faible ou mal préparé (une région, un réseau de distribution, les prix...etc.)

#### 4.3.3. Les stratégies du suiveur

Le suiveur, disposant d'une part de marché réduite, s'adapte aux décisions prises par le leader. Il cherche une coexistence pacifique. Cela ne veut pas dire que l'entreprise suiveuse ne doit avoir stratégie concurrentielle.

**Hamermesh et al. (1978)**<sup>76</sup> ont analysé les stratégies d'entreprises à faible part de marché et ont montré que ces firmes pouvaient surmonter le handicap de la taille et réaliser des performances parfois supérieures à celles des concurrents dominants, et cela par des caractéristiques principales dans les stratégies mises en œuvre :

- ✓ **Segmenter le marché de manière créative.** Pour compenser son handicap de taille, une entreprise à faible part de marché doit se limiter aux segments où ses compétences distinctives seront les mieux valorisées et où elle aura le plus de chances de ne pas rencontrer les concurrents dominants.
- ✓ **Utiliser efficacement la R & D.** Les entreprises à faible part de marché ne peuvent lutter avec les grandes entreprises dans le domaine de la recherche fondamentale ; la R & D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts.
- ✓ **Penser petit.** Les entreprises performantes se contentent de leur petite taille et mettent l'accent sur le profit plutôt que sur l'accroissement des ventes ou de la part de marché, sur la spécialisation plutôt que sur la diversification.
- ✓ **Valoriser la force du dirigeant.** Dans les entreprises efficaces à faible part de marché, l'influence du « chef » va souvent au-delà de la formulation et de la communication d'une stratégie adaptée : elle va jusqu'à une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

La stratégie du suiveur n'implique donc pas la passivité du chef de l'entreprise, mais plutôt le souci d'adopter une stratégie qui ne suscite pas de représailles de la part du leader.

---

<sup>76</sup> Hamermesh et al. (1978), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 341.

#### 4.3.4. Les stratégies du spécialiste

Ce type de stratégie rejoint la stratégie de concentration de Porter. L'entreprise se concentre sur un créneau étroit et y acquiert la place de choix.

#### 4.4. Les stratégies de croissance internationale

Ces stratégies concernent toutes les entreprises, qu'elles soient activement engagées sur les marchés étrangers ou non. Les objectifs poursuivis dans cette stratégie de développement international peuvent être variés : élargir le marché potentiel, prolonger le cycle de vie du produit, diversifier le risque commercial, se protéger de la concurrence, réduire ses coûts d'approvisionnement, etc.

Au final, **Becker J., (1990)**<sup>77</sup> disait que les stratégies marketing sont des voies qui mènent jusqu'au but final, les objectifs marketing. Le marketing-mix est alors le moyen de transport et les perspectives marketing en sont l'horaire. Donc, une fois le découpage du marché fait, le ciblage accompli et le positionnement choisi, l'entreprise devrait porter ses efforts sur la mise en place d'un marketing-mix adéquat correspondant à ces options stratégiques, en combinant de la façon la plus profitable les moyens d'actions dont elle dispose : produit, prix, distribution et communication, marchandage qui fait l'objet du point suivant.

### Section 3 : Les actions marketing

Le marketing a vu son orientation managériale s'accroître dans les années 1950 et sa pensée fut influencée par d'autres sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. C'est ainsi qu'est apparu le concept de marketing-mix, mettant fin, ainsi, à l'optique «production», «produit» et «vente» dominantes jusque-là. Le principe d'un mixage des variables d'actions est à l'origine du concept de "Marketing-Mix" que **E. Jerome Mc CARTHY** a proposé de regrouper en quatre (4) éléments fondamentaux; le produit, le prix, la distribution et la communication.

Pressenti puis abordé succinctement par **Neil Borden, James Culliton (1942, 1948)**<sup>78</sup>, le marketing-mix était utilisé pour exprimer le fait que le management pouvait atteindre certains objectifs prédéterminés par la manipulation de variables que **McCarthy**, plus tardivement, a défini par les 4 P. De même, est aussi apparu le concept de marketing management dans les années 1950, défini par **Howard** comme la prise de décision concernant les produits, la promotion, les canaux de distribution et la localisation.

Cependant, Plusieurs limites taxinomiques ont été relevées par certains auteurs (**Marion** cité par **J.E. Denis, 2000 ; Kotler et Dubois, 2007**). Ajoutant à cela, des confusions linguistiques liées à la traduction trop rapide de (Product, Price, Place, Promotion), en terme francophone la "Promotion" aurait dû être traduite par communication et "Place" par distribution.

<sup>77</sup> Becker J., (1990), cité par ouvrage d'Institut IMAF, les 199 check-lists du marketing, Ed. d'organisation, 2000, P. 49.

<sup>78</sup> Borden, Culliton (1942, 1948), cité par Flambard-Ruaud S., (1997), Op-cit, p. 9.

*Kotler P. (2005)*<sup>79</sup> suggère d'ajouter aux « 4 P » deux autres P à savoir Politique et Public. Le premier renvoie à l'influence des décisions politiques sur les ventes de l'entreprise voire même un recours au lobbying politique afin de défendre ses parts de marché. Quant au deuxième, il renvoie à l'influence que peut exercer l'humeur et l'attitude du public à l'égard de devenir de certains produits. L'auteur ajoute que le nombre de variables à prendre en considération n'est pas important, mais plutôt leurs contributions à élaborer une stratégie marketing. Au final, il identifie en face des 4 P du producteur les 4 C du consommateur à savoir : valeur-Client, Coût, Commodité, Communication.

Nous allons, dans ce qui suit, de reprendre les sous-politique du marketing mix et voir justement quelles sont les manœuvres et actions marketing possibles pour une entreprise afin de réaliser les objectifs fixés dans le cadre de ses orientations stratégiques.

## 1. La politique de produit

La conception des produits des entreprises était pendant longtemps une tâche accomplie par les ingénieurs, les équipes de production ou de recherche et développement. Mais la globalisation des marchés a rendu la concurrence entre les entreprises plus acharnée. De ce fait, la prise en considération des attentes des clients par les responsables marketing dans la conception de leurs produits est devenue incontournable afin d'y faire face.

Pour *Lendrevie, J., Levy, J. et Lindon, D. (2006)*<sup>80</sup> la politique produit consiste à concevoir, organiser et renouveler ce que l'entreprise vend, ou propose, à ses clients, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service. Toutefois, un produit n'est pas nécessairement un bien tangible, ce peut être également un service.

### 1.1. Le concept du produit

Dans l'optique production, la fabrication du produit se trouve généralement au cœur de la politique de produit au détriment des attentes et besoins des clients. Les entreprises où règne une telle optique ont tendance à commercialiser ce qu'elle sait faire, plutôt que ce que ses clients veulent acheter.

*Kotler P. et al. (2007)* définit le produit comme tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin<sup>81</sup>.

Par ailleurs, pour *Lendrevie, J. et al. (2003)*<sup>82</sup>, concept produit et le positionnement sont deux notions proches mais se confondent partiellement ou entièrement selon le cas : lorsque le produit n'a pas de concurrent direct, c'est-à-dire lorsque son concept est original, concept et positionnement sont identiques. Mais lorsqu'il existe plusieurs produits sur le marché ayant le même concept marketing, c'est-à-dire quand les fonctions de ces produits sont semblables ou identiques, le positionnement marketing apporte des éléments de différenciation à travers la marque, le design produit, etc.

Le produit se définit aussi par ses caractéristiques (attributs), qui peuvent être classés dans les 3 catégories suivantes:

---

<sup>79</sup> Kotler Ph., (2005), Op-cit, P. 108.

<sup>80</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 249.

<sup>81</sup> Kotler P. et al., (2007), Op-cit, p. 418.

<sup>82</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, p. 264-265.

- ✓ **Caractéristiques techniques (matérielles):** composition, forme, couleur, son poids, sa résistance...etc ;
- ✓ **Caractéristiques fonctionnelles :** Ce sont les caractéristiques par lesquelles le produit remplit la mission pour laquelle il a été conçu. Elles doivent répondre aux besoins de l'utilisateur ou du consommateur à chaque phase du processus d'utilisation ou de consommation (usage, satisfaction,...) ;
- ✓ **Caractéristiques commerciales (immatérielles):** un produit présente un intérêt spécifique pour chaque personne qui peut, à travers lui, se réaliser. A chaque produit sont associés des symboles de puissance, de nature, de richesse, etc. Ce sont des éléments immatériels tels que la marque, l'image, etc.

En plus, on remarque que plus un produit est complexe, plus sa vente exige des services connexes (livraison, mise en service, service après-vente,...) qui sont déterminants dans la décision d'achat du consommateur.

A cet égard, *Levitt, T. (1972)*<sup>83</sup> disait que la concurrence ne se situe pas uniquement au niveau de ce que les firmes fabriquent mais au niveau de ce qu'elles ajoutent à leurs biens de base en matière de conditionnement, de service, de publicité, d'assistance aux clients, de crédits, de facilité de livraison et de stockage, ainsi que tout autre avantage apprécié par le public.

## 1.2. Les caractéristiques du produit

Un produit comporte un certain nombre de caractéristiques qui peuvent le distinguer d'un autre produit, on peut les regrouper comme suit :

### 1.2.1. La qualité

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. En effet, la qualité est définie par la norme **ISO 9000-2005**<sup>84</sup> comme suit : « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». Cette définition est abstraite a priori mais qui permet, en réalité, d'assez bien caractériser la relation entre l'entreprise et ses clients.

La qualité totale se définit, quant à elle, par l'approche des sept zéros ; zéro accident, zéro panne, zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro papier et zéro mépris. La qualité totale dans l'entreprise nécessite un ensemble de moyens qui sont multiples ; parmi eux la certification de l'entreprise : reconnaissance par un organisme tiers et indépendant de la mise en œuvre d'un système qualité conforme à une norme donnée :

- ✓ **ISO 9001 :** maîtrise de la qualité de la conception à l'après-vente, soit toute la chaîne de la relation client-fournisseur ;
- ✓ **ISO 9002 :** maîtrise de la qualité des achats, de la production et du contrôle final ;
- ✓ **ISO 9003 :** garantit la qualité du produit fini.

<sup>83</sup> Levitt, T. (1972) cité par Chirouze Y., (1995), Op-cit, P. 85.

<sup>84</sup> ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 3<sup>e</sup> édition, 2005.

**Boéri, D. (2006)**<sup>85</sup> considère que la certification est « un acte majeur dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 ». Il ajoute que la certification ISO permet à l'entreprise :

- ✓ D'avoir un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents. En revanche, l'absence de certification risque de devenir un réel désavantage tant celle-ci gagne du terrain.
- ✓ D'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite mais surtout, de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la certification.

### 1.2.2. La marque

Selon l'AMA, une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole ou toute combinaison de ces éléments servants à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents (**Kotler et al., 2006**)<sup>86</sup>. Les auteurs ajoutent que la marque représente d'une part une garantie et une source de confiance pour les clients, et d'autre part, garantit un certain niveau de demande pour l'entreprise et constitue une barrière à l'entrée pour certains produits.

De surcroît, la marque doit être conforme à la législation en cours ; elle doit être disponible (enregistrement à l'organisme spécialisé), distinctive, conforme à l'ordre public et aux bonnes mœurs. Ainsi, la marque doit présenter un certain nombre de qualités afin qu'elle soit commercialement fiable ; euphonique, mémorisable, significative, évocatrice, déclinable, utilisable à l'étranger (international). Dans ce sens, *la réussite commerciale de la marque Mercedes ne peut se comprendre en se référant uniquement à ses attributs tangibles comme la qualité ou la solidité. Elle recouvre aussi des éléments de personnalité de marque (sérieux, sobre, froid), de son pays d'origine (l'Allemagne) ou d'un bénéfice émotionnel (la réussite sociale).*

En effet, la marque constitue un signe distinctif censé assurer une différenciation vis-à-vis de la concurrence, en conférant une valeur ajoutée au produit marqué (**Farquhar, 1990**)<sup>87</sup>. La marque s'affirme comme une nouvelle forme de capital sur lequel les entreprises s'appuient pour lancer de nouveaux produits ou services.

Au cours des dernières années, des entreprises de plus en plus nombreuses ont pris conscience de la nécessité d'une gestion stratégique de leur portefeuille de marques. D'une façon plus ou moins globale, l'entreprise, dans sa dénomination de ses produits, peut recourir aux choix suivants :

- ✓ **La marque produit** : Un nom exclusif à un seul produit et un seul positionnement. Par exemple, les marques « Mr Propre, Ivory, Serial Cleaner » de l'entreprise Procter & Gamble.

<sup>85</sup> Boéri D., Maîtriser la qualité. Tout sur la certification (normes ISO 9001 : 2000 la qualité totale et le management éthique, ed. Maxima, Paris, 2006, p. 392.

<sup>86</sup> Kotler et al., (2006), op. cit., p. 304.

<sup>87</sup> Farquhar, (1990), cité par Éric Tafani, Géraldine Michel, Emmanuelle Rosa, Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme, Recherche et Applications en Marketing, vol. 24, n° 2/2009.

- ✓ **La marque gamme :** Des marques distinctes pour chaque gamme de produit. Ici les marques présentent une promesse commune à un ensemble de produits relativement différents.
- ✓ **La marque ligne :** une même marque pour une ligne de produits complémentaires très proches.
- ✓ **La marque-ombrelle :** utilise un nom de famille unique pour des produits-marchés différents, avec communication et promesse différentes.
- ✓ **La double marque :** se compose d'une marque mère et d'une marque fille. D'un côté, la marque mère est souvent une marque ombrelle ; et d'un autre côté, la marque fille est une marque produit.

### 1.2.3. Le packaging :

La troisième caractéristique du produit est celle liée à son conditionnement appelé aussi emballage ou packaging. Pour de nombreux produits, surtout pour les biens de grande consommation, on ne saurait dissocier les caractéristiques du produit de celles de son emballage et de son conditionnement. Le packaging joue, à cet égard, un rôle important de « vendeur silencieux ».

### 1.2.4. Le design :

Dans une société de plus en plus visuelle, le design occupe une place assez importante et il ne fait uniquement référence qu'à la beauté, il est utilisé dans quatre domaines différents :

- ✓ **le produit lui-même :** comprend la forme du produit, son esthétique et sa facilité d'utilisation, une harmonisation de ces dernières fait apparaître une cohérence externe du produit.
- ✓ **Le design de l'emballage :** l'emballage et le conditionnement sont des domaines privilégiés du design, il permet de renforcer la cohérence et l'homogénéité du message lié au produit.
- ✓ **Le design de l'image de marque :** comprend le nom, la couleur et le logotype d'un produit qui facilitent son identification et permettent de communiquer une image de marque par les consommateurs, ces derniers traduisent des symboles forts lisibles, mémorisables et déclinables.
- ✓ **Le design d'environnement :** les espaces de ventes et les locaux de travail n'échappent pas à cette règle, elles peuvent aussi passer par une démarche design, son objectif est d'assurer aux yeux des consommateurs l'homogénéité de la stratégie de l'entreprise.

## 1.3. Le lancement d'un nouveau produit

L'innovation produit constitue une des solutions possibles pour l'entreprise opérant dans un environnement concurrentiel. Cette solution consiste en clair dans la recherche, le développement et le lancement de nouveaux produits.

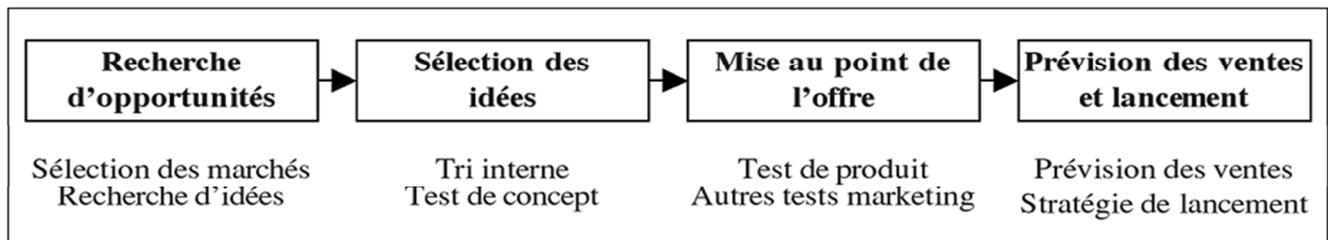
Néanmoins, il faut distinguer innovation et invention. La distinction entre invention, innovation et diffusion de l'innovation revient à *Schumpeter (1939)*. L'invention correspond en la découverte de nouvelles possibilités pour résoudre des problèmes données. L'innovation correspond à l'application de nouvelles connaissances dans de nouveaux produits ou procédés.

### 1.3.1. Le processus de lancement d'un nouveau produit

Quel que soit le mode d'organisation du processus d'innovation, un certain nombre d'étapes sont incontournables. Il s'agit de la génération d'idées (recherche d'idées), du processus de filtrage des idées et de la formulation du concept de produit vu comme un panier d'attributs, puis l'acceptation

(tests de produits et lancement), par les clients potentiels, du produit qui en découle. Le processus de la figure n° 17 est typique de cette approche classique.

**Figure n° 17** : Vision marketing du processus de développement d'un nouveau produit



**Source** : Hoffmann Jonas et al., Le processus de développement de nouveaux produits : une collaboration risquée entre marketing et design, *Market Management*, Vol. 7, 2007/3, P. 105.

En ce qui concerne le développement des nouveaux produits au niveau des PME ; il semble que ces entreprises s'appuient sur leurs clients lorsqu'elles décident de développer de nouveaux produits (*Hermann, 1995*). C'est-à-dire que la plupart des produits sont développés en relation avec des clients soit du fait de l'incitation directe de quelques clients, soit à l'initiative de l'entreprise pour répondre aux besoins émergents d'un petit nombre de clients avec lesquels elle a toujours entretenu un contact étroit.

### 1.3.2. Le taux de succès des nouveaux produits

Dans un contexte d'hyper-compétition, l'innovation de produit est en proie à des risques d'échec très importants. Dans ce sens, *Booz, Allen et Hamilton (1982)*<sup>88</sup> ont analysé les processus de gestation des produits nouveaux pour en déduire les taux de mortalité/survie des innovations aux différentes étapes. Ce processus est décomposé en cinq phases, jalonnées de décisions intermédiaires « poursuite/abandon ». À partir de 7 idées au départ, 5 passent le test du filtrage initial ; de celles-ci, 4 restent après une évaluation approfondie de leur potentiel de profit ; environ 3 survivent à l'étape de développement du produit, 2 aux tests du marché, 1 constitue en définitive un lancement commercial. Donc, environ sept idées doivent être générées afin d'en trouver une qui débouche sur un lancement commercial, soit un taux de survie de 14 % seulement.

Toutefois, Le succès d'un nouveau produit peut être évalué de diverses façons : profits, ventes obtenues à plus ou moins long terme, parts de marché, image de marque favorable pour l'entreprise, ouverture vers de nouveaux marchés, attraction d'une nouvelle clientèle, stimulation d'autres innovations dans l'entreprise, réussite technologique. *De Moerloose, (1999)*<sup>89</sup> a constaté que dans près de 95 % des cas, l'évaluation du succès des nouveaux produits, se limite, dans le chef des entrepreneurs, à prendre seulement des critères financiers en compte.

## 2. La politique de prix

Les manuels de marketing s'accordent sur l'importance qu'occupe la variable prix dans le mix marketing en ce sens qu'elle est la seule à apporter un revenu à l'entreprise, alors que les autres sont

<sup>88</sup> Booz, Allen, Hamilton (1982), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 370.

<sup>89</sup> De Moerloose, (1999), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 382.

une source de dépenses. Ajoutant à cela, la variable prix est facilement et rapidement modifiable, contrairement aux autres qui prennent plus de temps.

Pour montrer cette importance du prix, nous pouvons prendre l'exemple de l'étude de *Léandre GBAGUIDI (2010)*<sup>90</sup> portant sur 217 Petites et Moyennes Entreprises agroalimentaires au Bénin. Les résultats de cette étude montre clairement qu'au moins 80% des entrepreneurs de ce secteur abandonnent ou quittent leurs marchés parce qu'ils ne savent pas comment faire un choix stratégique en matière de prix pour accroître leur chiffre d'affaires à court terme et faire face à certaines charges incompressibles de l'entreprise.

En dépit de cette importance, le prix constitue un vrai casse-tête pour les entreprises. Dans deux études succinctes et similaires, la première en 1987 et la deuxième en 1993, *Hermann, S. et Speckmann, V., (1993)*<sup>91</sup>, ont conclu que le prix est la cause principale des maux de tête de 124 dirigeants marketing en Europe et aux Etats-Unis.

## 2.1. Définition et importance de la politique de prix

La politique de prix d'une entreprise consiste à fixer les prix auxquels elle vendra ses produits à ses différents clients. En effet, l'action relative au prix est une composante très sensible de la démarche marketing est délicate à franchir. D'ailleurs, le prix est l'une des premières variables marketing perçue par le consommateur.

Toutefois, la liberté de fixation des prix par les entreprises ou les distributeurs peut parfois être limitée par des dispositions législatives et réglementaires. Les pouvoirs publics ont une grande influence sur la détermination des prix de certains produits surtout de premières nécessités au PED. Ils contrôlent largement la détermination des prix soit en fixant autoritairement les prix de vente, soit en déterminant des marges bénéficiaires aux niveaux de la fabrication et de la distribution des produits.

L'action des pouvoirs publics peut prendre deux formes :

- ✓ Soit une intervention directe et autoritaire pour déterminer le niveau des prix des produits et des services.
- ✓ Soit une intervention de régulation du jeu de la concurrence grâce auquel l'offre et la demande déterminent les prix de marché.

## 2.2. Les modes de fixation des prix

Avant d'aborder les modalités avec lesquelles l'entreprise peut déterminer ses prix de vente, il est préférable de souligner la différence qui existe entre les stratégies de prix et les méthodes de fixation de prix et cela afin d'éviter des problèmes conceptuels et appréhender le processus dans son ensemble.

---

<sup>90</sup> Gbaguidi L., De la Stratégie de fixation des prix à la croissance du chiffre d'affaires en Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) au Bénin. Journal Of Global Business Administration, Volume2, Number1, Mars 2010

<sup>91</sup> Hermann S. et Speckmann, V., le prix : souci numéro un du marketing, Décisions Marketing, No. 6, spécial prix, Sept-Déc. 1995, pp. 7-10.

Cette différence a été soulignée par *Trinquecoste, J-F., (2003)*<sup>92</sup> comme suit : **Une stratégie de prix** est une décision marketing relevant du domaine stratégique, qui engage de manière durable et singulière le devenir de l'entreprise en fonction d'objectifs précis, de la prévision des marchés et d'une anticipation des réactions concurrentielles, ayant pour conséquences un niveau de prix et de profit sur une période donnée. Par suite, **une méthode de fixation des prix** est une décision dont la portée est la mise en œuvre de la stratégie de prix, permettant un ajustement du prix final et du profit. Le choix de la structure de prix (linéaire, non-linéaire, etc.) et de la structure d'offre (groupée, etc.) peut être considéré comme relevant de la méthode de fixation de prix.

Globalement l'entreprise dispose de trois approches pour déterminer le prix de vente; en fonction des coûts, de la demande et de la concurrence. Elles sont souvent utilisées séparément et de façon exclusive, alors qu'elles devraient être simultanément prises en compte.

**2.2.1. En fonction de l'analyse des coûts :** cette approche consiste à déterminer le prix de vente d'un produit en identifiant un "prix de revient" et en lui appliquant un coefficient multiplicateur. Cette procédure est la plus répandue dans les entreprises. Chaque méthode a ses propres avantages et inconvénients.

**2.2.2. En fonction de la demande :** la variation de la demande en fonction du prix est un concept de base de la théorie économique classique. Associé à la demande de l'offre en fonction du prix, elle permettrait de déterminer un "prix de marché" dans un contexte de concurrence pure et parfaite.

Cette présentation théorique n'apporte qu'une aide limitée à l'entreprise pour la détermination d'un tarif dans une démarche marketing.

- ✓ La concurrence n'est jamais pure et parfaite puisqu'elle suppose trois conditions que l'on ne retrouve pas dans la réalité : rationalité économique parfaite du comportement de l'acheteur, connaissance de l'ensemble des produits de substitution et liberté totale de choix.
- ✓ Le prix n'est qu'un déterminant très partiel de la demande. Il intervient en conjonction avec d'autres facteurs : caractéristiques du produit, prix des produits concurrents, influence sociale, actions promotionnelles,...

La fonction reliant la demande au prix est extrêmement difficile à déterminer car elle n'est pas continue et elle n'est pas stable ni dans le temps ni dans l'espace. Cependant la fonction reliant la demande au prix de vente peut être utile dans le cas des produits de large consommation. On dispose d'une approximation de la courbe et on peut utiliser des notions d'élasticité.

Dans leur étude empirique, *Diech M., et al (2000)*<sup>93</sup> ont essayé d'estimer la relation entre les valeurs d'élasticité-prix de la demande de 134 marques appartenant à 23 catégories de produits et plusieurs facteurs propres aux catégories ou aux marques. Les résultats de cette enquête ont révélé que les facteurs qui augmentent les élasticités-prix des marques sont les caractéristiques de la catégorie des

---

<sup>92</sup> Trinquecoste, J-F., De la contribution du marketing à la fixation des prix : d'une perspective historique à une analyse séquentielle, Tutorat Collectif en Marketing du Réseau A.L.M. (Aquitaine, Loire, Midi-Pyrénées), Organisé le 14 Novembre 2003 à l'Université Montesquieu Bordeaux IV.

<sup>93</sup> Diech, M., Bayle-Touroulou, A-S. et Krémer, F., Les déterminants de l'élasticité prix des marques, Recherche et applications marketing, vol. 15, N° 3, 2000.

produits : le niveau des dépenses des ménages, l'intensité de la concurrence entre les marques, la faiblesse des dépenses publicitaires et celles des écarts de prix entre les marques.

**2.2.3. En fonction de l'analyse de la concurrence** : Sur des marchés fortement concurrentiels, il est courant de voir les entreprises fixer leur prix de vente en référence à un concurrent dominant où à l'ensemble des concurrents. Il peut s'agir d'un alignement pur et simple ou de la fixation d'un prix élevé que la concurrence parce que l'on estime acquérir un avantage comparatif par rapport à la concurrence; ou il s'agit de fixer un prix systématiquement bas afin de se doter d'un avantage concurrentiel par le prix. Il peut s'agir alors d'une guerre des prix. Pour une entreprise, la guerre de prix n'est sans risque surtout si les approches (analyse des coûts et analyse de la demande) sont négligées. Elle risque de conduire l'entreprise à une situation désastreuse car il s'agit d'un "jeu" où les chances initiales des participants ne se sont pas identiques, le seul gagnant dans cette guerre est le consommateur.

### 2.3. Les stratégies de prix

Selon les travaux de *Noble et Gruca (1999)*<sup>94</sup>, il existe six formes de stratégie de fixation des prix : la stratégie d'écrémage (SE), la stratégie de pénétration (SP), la stratégie de leader (SL), la stratégie neutre (SN), la stratégie d'opportuniste (SO) et la stratégie de coût-majoré (SCM). Selon les mêmes auteurs, la stratégie de prix basée sur les coûts (prix = coût + marge) demeure la plus utilisée. Or, une telle stratégie pourrait faire perdre à l'entreprise des opportunités de profit ou l'amener à fixer un prix au-dessus de la valeur que le client accorde au produit (*Robert, 1995*)<sup>95</sup>. Ces différentes stratégies sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 10** : Les différentes stratégies de prix selon *Noble et Gruca (1999)* :

Stratégie de Prix	Description
<b>Ecrémage Ou premium</b>	Fixation d'un prix initial élevé qui est réduit peu à peu avec le temps. Le prix baisse lorsque l'on a « cueilli la crème » des segments les plus profitables.
<b>Pénétration</b>	Fixation d'un prix initial bas pour accélérer l'adoption. On peut également considérer deux variantes de cette stratégie : la pénétration avec effets d'expérience ou d'apprentissage, ou le prix fixé est bas dans un objectif de volume pour diminuer les coûts grâce à des effets d'expérience, ou d'apprentissage.
<b>Opportuniste</b>	Fixation du prix avec pour seul but d'être le plus bas du marché.
<b>Leader</b>	La firme prend l'initiative de la fixation du prix en s'attendant à être suivie par ses concurrents. Cette stratégie correspond au "price-maker" économique
<b>Neutre</b>	Alignement du prix en fonction des concurrents sur le marché ou du leader. Cette stratégie correspond au "price taker» économique.
<b>Coût majoré ou mark-up</b>	Fixation du prix du produit à un niveau qui permette d'atteindre un niveau de profit couvrant les coûts en fonction d'une estimation de volume.

**Source** : Trinquecoste, J-F., (2003), op-cit, P11.

<sup>94</sup> Noble et Gruca (1999), cité par GBAGUIDI, L., (2010), op-cit, P. 20.

<sup>95</sup> (Robert, 1995), cité par Salem Y. Lakhal et Souad H'Mida, Vers une politique de prix exploitant la valeur perçue et maximisant l'avantage concurrentiel, la part du marché et la valeur ajoutée », Revue de l'Université de Moncton, vol. 35, n° 1, 2004, p. 100.

La plupart des manuels de marketing évoquent ces stratégies dans un cadre plus large et en fonction du cycle de vie des produits. Plus précisément, lors de lancement de nouveaux produits (écrémage et pénétration), fixation du Prix en fonction de la Concurrence, les stratégies d'ajustement des prix (prix préférentiel, prix psychologique, prix de référence, etc.).

Concernant la question de ce que font les PME en matière de détermination des prix, pour la plupart des auteurs (*Kinsey, 1987 ; Ellis et Jolibert, 1991*), les prix des produits paraissent plutôt fixés selon l'approche "coût plus marge". Pour *Carson et Cromie, (1990)* et pour *Meziou (1991)*, la fixation des prix intègre les prix des concurrents ainsi que les perceptions et attitudes des clients. Pour ce dernier, les résultats présentés font apparaître que la prise en compte du client, lors de la fixation des prix, constituerait plutôt un point fort du marketing des PME.

Toutefois, l'étude de *Pacitto Jean-Claude et al., (2007)*<sup>96</sup> portant sur les pratiques marketing au niveau des PME franco-québécoise, n'a pas donné lieu à des stratégies de prix précises mais l'étude a révélé que l'information sur l'évolution des prix de la concurrence reste l'élément privilégié.

Enfin, nous tenons à souligner que ces deux notions (mode et stratégie de fixation des prix) feront l'objet de notre enquête empirique.

### 3. La politique de la distribution

C'est la troisième action marketing dont dispose et utilise l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs marketing voire stratégique. En réalité, il ne s'agit pas seulement de concevoir un bon produit, mais de le distribuer comme il se doit, c'est-à-dire au moment voulu, à la quantité demandée et au moindre coût.

Une analyse de l'efficacité de l'action marketing a été menée au début des années 2000 sur plus de 200 marchés industriels. Les politiques d'accès au marché ont été identifiées comme la principale zone de progrès (le taux d'inefficacité était évalué à 41 %), devant la politique de produit (28 %), la politique de communication (24 %) et la politique de prix (15 %) (*Weber J-A., 2000*)<sup>97</sup>.

#### 3.1. Définition de la distribution

La distribution comprend « toutes les activités d'une entreprise visant à rendre le produit ou le service disponible pour les consommateurs ciblés » (*Kotler, Ph. et Armstrong, G. et al., 2007*)<sup>98</sup>. En effet, le choix d'une politique de distribution est vital pour une entreprise (*Djitli, M-S., 1990*)<sup>99</sup>.

Ajoutant à cela, la distribution concerne la façon d'acheminer le produit au client. Le défi consiste à trouver le bon équilibre entre le coût et l'augmentation des revenus relatifs à la fonction de distribution. Un plus grand nombre de points de distribution peut accroître le revenu puisque plus de clients potentiels peuvent être atteints. Mais au même temps, ces points de distribution supplémentaires sont plus coûteux.

<sup>96</sup> Pacitto J-C., et al., (2007), op-cit, P. 136.

<sup>97</sup> Weber J. A., (2000), cité par Goudey. A et Bonnin. G, Marketing pour ingénieurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P 207.

<sup>98</sup> Kotler. Ph, Armstrong. G et al., (2007), op-cit, P. 293.

<sup>99</sup> DJITLI Mohamed. S, comprendre le marketing, Edition BERTI, Boumerdes, 1990, P. 57.

### 3.2. Les différents circuits de distribution

Il existe une différence entre un canal et circuit de distribution. Un canal de distribution représente le chemin parcouru par le produit, du producteur au consommateur. L'ensemble des canaux qu'un produit emprunte pour atteindre ses cibles, constitue un circuit (*Cliquet, G., 2006*)<sup>100</sup>.

Tout circuit de distribution peut être caractérisé par sa longueur. On distingue deux grands types de circuits à savoir la vente directe et la vente indirecte. Cette dernière peut faire aussi l'objet d'une classification en fonction de nombre d'intermédiaires qui les constituent, à savoir :

- ✓ **Les circuits courts** : Ce premier type comporte des détaillant comme intermédiaire entre le producteur et le consommateur ;
- ✓ **Les circuits longs** : ici les produits du producteur vont passer tout d'abord par les grossistes ainsi que les détaillants pour arriver au consommateur final.
- ✓ **Les circuits ultra-longs** : intègrent plusieurs intermédiaires entre producteur et consommateur tels que les agents, les grossistes, les détaillants....etc.

La distribution des produits fabriqués par les PME, telles qu'étudiées par plusieurs auteurs est caractérisée par le recours à la vente directe (*Hermann, 1995*).

### 3.3. Les stratégies de couverture de marché

Une fois le circuit choisi (on en connaît la longueur et on a sélectionné le type d'intermédiaires désirables), il reste à en déterminer le nombre. C'est ce qui est appelé l'intensité de la distribution qui peut être intensive, sélective ou exclusive.

**3.3.1. La distribution intensive** : cette stratégie a pour but de couvrir une vaste étendue géographique et d'exposer les produits au plus grand nombre possible d'acheteurs, et cela afin de détenir la plus grande part de marché possible le plus vite possible. Elle concerne les produits de large consommation, de prix bas et d'achat fréquent.

**3.3.2. La distribution sélective** : cette stratégie n'utilise que quelques points de vente sur un territoire donné, elle autorise les producteurs à choisir les intermédiaires les plus appropriés, et de qui l'on attendra qu'ils valorisent la marque et se chargent au moins en partie de sa promotion. Cette stratégie de couverture est souvent pratiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

**3.3.3. La distribution exclusive** : le nombre d'intermédiaires est limité à un par région. C'est une distribution sélective poussée à l'extrême, qui donne aux producteurs le contrôle absolu du marché captif. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Nous allons, à travers notre étude empirique, voir le type de stratégie de couverture de marché adopté par les entreprises laitières de Bejaia tout en examinant leurs options en matière des circuits de distribution.

---

<sup>100</sup> Cliquet G., Gestion des canaux de distribution. In : Cliquet, G., et al., Management de la distribution, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006.

#### 4. La politique de la communication

La dernière composante du marketing-mix et que nous allons voir à travers ce point est la communication marketing. En effet, il ne suffit pas, en effet, d'avoir un bon produit offert à un prix satisfaisant et distribué correctement, pour vendre ; il est en plus nécessaire que le produit soit connu et qu'il ait une bonne image. La communication se dote de cinq grands modes définissant le mix-communication ; publicité, promotion des ventes, relations publiques, la vente et le marketing direct et interactif. A l'opposé des autres vecteurs, le bouche à oreille ne peut pas être contrôlé par l'entreprise.

Certaines entreprises françaises n'accordaient qu'une importance secondaire à la communication. Elles considéraient que pour réussir, il suffisait de fabriquer les meilleurs produits, de le vendre à un prix raisonnable et de disposer d'un bon réseau de ventes et de distribution (*Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., 2003*). Ces derniers ont pu démontrer l'importance de la communication pour l'entreprise à travers les trois points suivants :

- ✓ Le comportement des clients vis-à-vis des produits dépend largement de l'image qu'ils en ont, c'est-à-dire ce qu'ils en pensent et ce qu'ils en savent. Or, cette image n'est que le résultat des différentes communications auxquelles les clients ont été exposés ;
- ✓ Une bonne image permet à l'entreprise de se prémunir contre les attaques ; dans la mesure où les clients peuvent tolérer certaines erreurs que l'entreprise commet durant le processus de fabrication ou de livraison ;
- ✓ Enfin, la communication existe dans tous les cas, avec ou sans la volonté de l'entreprise. Donc il vaut mieux l'organiser dans un plan de communication cohérent.

##### 4.1. Définition et rôle de la communication

Nombreuses sont les définitions qui ont été attribuées au concept de la communication. Cependant, nous allons retenir deux définitions et essayer de donner une synthèse relative aux différentes définitions :

Pour *Koler P., et al. (2007)*<sup>101</sup>, la communication marketing correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les consommateurs sur les marques, les produits, et les services qu'elle commercialise.

De leur part, *Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. (2003)* définissent la communication comme un moyen que l'entreprise utilise afin d'atteindre ses objectifs marketing : « La communication marketing est adressée par l'entreprise aux différents acteurs du marché (clients, consommateurs, distributeurs, prescripteurs, leaders d'opinion, etc.) en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs marketing »<sup>102</sup>.

A travers ces deux définitions, nous pouvons dire que la communication permet à l'entreprise d'établir un contact et un dialogue en direction d'un public choisis ou public cible, de façon à attirer les clients et provoquer chez le consommateur une attitude et un comportement favorable.

<sup>101</sup> Koler, P., Dubois B., et al. (2007), op-cit, P. 604.

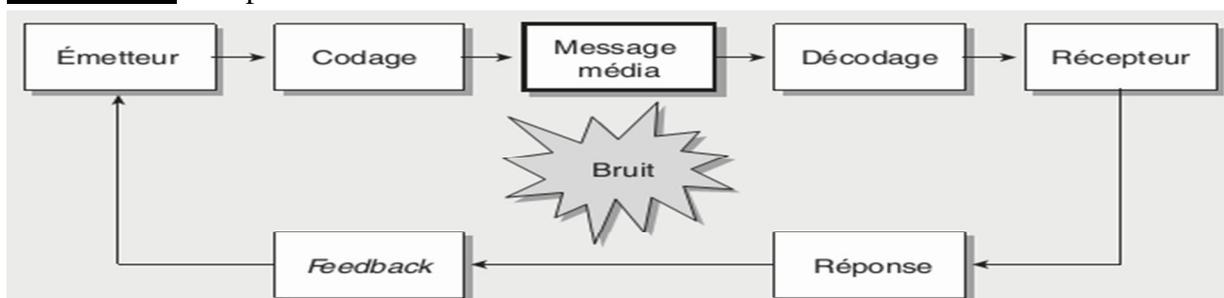
<sup>102</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2006), Op-cit p.485.

## 4.2. Le processus de communication

L'action de communiquer implique toujours un émetteur, un récepteur et un message qui évoluent tous trois dans un environnement souvent générateur de bruit. En marketing, le processus de communication suit de très près celui de *Shannon-Weaver (1949)*<sup>103</sup> utilisé en ingénierie des télécommunications. Le processus de communication est décrit à la figure n° 18, où interviennent huit éléments (*Kotler, 1997*)<sup>104</sup> :

- L'émetteur, c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication ;
- Le codage, ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage, etc. ;
- Les médias, ou les moyens et canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur ;
- Le message, c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur ;
- Le décodage, ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur ;
- Le récepteur de la communication, c'est-à-dire la personne ou l'ensemble de personnes à qui le message est destiné ;
- La réponse ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message ;
- L'effet en retour, ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur ;
- Le bruit, c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

**Figure n° 18** : Le processus de communication



**Source** : Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 490.

Avant de passer à énumérer les différents outils de communication, nous allons aborder l'aspect de la communication au niveau des PME. En effet, pour *Hermann, (1995)*, les actions de communication sont quasi-inexistantes en PME. La promotion se limite à une présence dans les salons, foires et autres expositions, et à quelques plaquettes de présentation accompagnant cette démarche (*Marchesnay, 1988*).

Une étude réalisée par *Ellis et Jolibert (1991)* révèle le fait que des PME survivantes diffèrent d'entreprises ayant connues la faillite dans l'utilisation d'une multiplicité de moyens de publicité et de promotion, incluant les dépliants, les catalogues et les présentations de la force de vente des PME.

<sup>103</sup> Shannon-Weaver (1949), cité par Goudey A. et Bonnin G., (2010), Op-cit, P. 153

<sup>104</sup> (Kotler, 1997), cité par Lambin. J.J et Moerloose. C, (2008), Op-cit, P 490.

### 4.3. Les outils de la communication

La quasi-majorité des manuels de marketing distinguent cinq outils de communication marketing (communication mix) qui sont la publicité, la force de vente, la promotion des ventes, les relations publiques, le marketing direct. Chaque catégorie se subdivise elle aussi en un ensemble d'outils qui seront présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 11** : Quelques outils de communication

Publicité	Promotion des ventes	Relations publiques	vente	Marketing direct
Messages presses et radio	Jeux et concours	Dossiers de presse	Démonstrations	Catalogues
Encarts	Sweepstakes	Communiqués	Réunions de vente	Mailings
Catalogues	Loteries	Séminaires	Télévente	Télémarketing
Cinéma	Primes	Rapports annuels	Essais	Téléachat
Journaux internes	Echantillons	Mécénats	Salons et foire	Achat télématique
Brochures	Stands	Parrainage		Achat sur internet
Posters	Bons de réductions	Edition		
Annuaire	Remises	Lobbying		
Présentoirs	Animations	Journaux internes		
Symboles et logos	podium	Evénements		
Cassettes vidéo	Programmes de fidélisation			

**Source** : Kotler P. (2005), Op-cit, P. 120.

#### 4.3.1. La publicité

On appelle publicité toute forme de communication non personnalisée utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel (*Kotler Ph. et al. 2009*)<sup>105</sup>. Elle est transmise par le canal de média et de support: la presse, la télévision, la radio, le mailing direct, les panneaux d'affichages et les transports en commun...etc. Ainsi, la publicité est généralement la partie la plus visible du marketing.

Elle est souvent incontournable pour faire démarrer les ventes et/ les augmenter (*Marcus-steiff. Jeff, 1971 ; Assmus. G et al. 1984*)<sup>106</sup>. En outre, la mémorisation de l'information constitue en effet l'un des critères d'efficacité de la publicité (*Kapferer, 1988 ; Madrières, 1988*). Cependant, Le foisonnement des outils de la communication a donné naissance à une véritable inflation publicitaire, remettant en cause l'efficacité de la publicité.

Ajoutant à cela, l'efficacité de la publicité est toujours remise en cause. La plupart des campagnes publicitaires ne sont pas rentable (*Shaw R. et Merrick D., 2005*)<sup>107</sup>. Pour *Tim Ambler (1996)*<sup>108</sup>, le

<sup>105</sup> Kotler Ph., et al. (2009), Op-cit, P. 637.

<sup>106</sup> Marcus-steiff. Jeff, (1971) ; Assmus. G et al. (1984), cité par Kammoun M., Efficacité de la publicité : Un état de l'art, La Revue des Sciences de Gestion, 2008/1 n°229, p. 111-119.

<sup>107</sup> Shaw R. et Merrick D. (2005), Op-cit, P 78.

<sup>108</sup> Tim Ambler (1996), cité par Shaw R. et Merrick D. (2005), Op-cit, P 78.

taux de succès est de 54 %. D'autres auteurs annoncent un taux plus faible que ça (*Clancy et Krieg, 2000*)<sup>109</sup>.

Malgré ces inconvénients, la publicité se dote de plusieurs avantages :

- ✓ Un mode de présentation public : la forte visibilité de la publicité confère une sorte de légitimité au produit et facilite la présentation d'une offre standardisée.
- ✓ Une puissance d'action : la publicité est un moyen puissant qui permet à une entreprise de répéter son message à de nombreuses reprises. Elle permet également à l'acheteur de recevoir et de comparer les messages concurrents.
- ✓ Une faculté d'expression exceptionnelle : en combinant les images, les sons et les couleurs, la publicité offre à l'entreprise une grande richesse d'expression.
- ✓ Un caractère impersonnel : l'audience ne se sent pas obligée de prêter attention ni de réagir. La publicité n'est pas capable d'engager un dialogue, elle ne peut que transmettre un monologue.

### 4.3.2. La promotion des ventes

Le mot « promotion » est vulgarisé par le public de sorte que son utilisation touche des domaines parfois inappropriés. Cette ambiguïté s'explique par l'omniprésence de ce terme dans les différentes sciences sociales (économie, Psychosociologie, management...etc). Cette ambiguïté a poussé certains chercheurs à étudier la genèse du concept, *Foutelet M. (1995)*<sup>110</sup> affirme que son origine remonte aux camelots des foires du Moyen-âge, puis à ceux des marchés où déjà on assimilait la promotion des ventes et les « bonnes affaires ».

En outre, pour *Ingold P. (1995)*<sup>111</sup>, la promotion des ventes constitue une discipline de marketing dont les contours sont très mal précisés en raison notamment de son utilisation dans de nombreux champs d'application. Ce dernier définit la promotion comme suit : « La promotion des ventes est une démarche associant un ensemble de techniques et de moyens de communication, mis en œuvre dans le cadre du plan d'action commerciale de l'entreprise, afin de susciter auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation à court ou à long terme »<sup>112</sup>.

Le même auteur, en l'occurrence, *Ingold (1995)* a distingué quatre types de promotion :

- ✓ **La promotion client** qui consiste à proposer au client un avantage immédiat lié à l'achat d'un produit. elle est émise par le fabricant et utilise le plus souvent un canal de distribution.
- ✓ **La promotion distributeur** propose aux entreprises de distribution des avantages ponctuels, le plus souvent d'ordre financier, afin de les inciter à augmenter leurs stocks et/ou de financer des actions de revente auprès de leurs propres clients.
- ✓ **La promotion commerciale** qui comprend les opérations commerciales organisées par les entreprises de distribution au bénéfice de leurs propres clients et utilisant, pour une part, les moyens financiers mis à leur disposition par les fabricants.

<sup>109</sup> Clancy et Krieg, (2000), cité par Shaw R. et Merrick D. (2005), Op-cit, P 78.

<sup>110</sup> Foutelet M. (1995), cité par Halidou M., Spécificités des techniques promotionnelles des entreprises africaines et analyse de leurs effets transitoires à court et à long termes sur les ventes, La Revue des Sciences de Gestion, n° 254, p. 127-139, 2012. P. 128.

<sup>111</sup> Ingold P. (1995), cité par Halidou M., (2012), Idem. P. 128.

<sup>112</sup> Lambin. J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P. 497.

- ✓ **La promotion réseau** dont l'objectif est d'inciter tous les personnels (force de vente, grossistes, détaillants...) concernés par la vente du produit à consentir un effort particulier pour en promouvoir la vente, en jouant sur l'intérêt individuel.

Une autre classification a été proposée récemment par **Kotler, P., et al (2009)<sup>113</sup>**. Elle ne s'écarte pas des précédentes, à partir des techniques promotionnelles utilisées, les auteurs distinguent la promotion « consommateur », la promotion « réseau » et la promotion « représentants ». Ces différentes promotions ont presque les mêmes caractéristiques que celles déjà développées ci-dessus. Ainsi elles ont les mêmes objectifs, les mêmes cibles, et utilisent presque des techniques identiques.

Un autre aspect qui doit être pris en considération est bel et bien l'impact de ces promotions sur les ventes de l'entreprise. On peut établir une distinction entre les effets sur les clients et les effets sur la distribution. À ces effets immédiats, il faut encore ajouter les effets à long terme qui peuvent être négatifs pour une marque (**Lambin J-J. et Moerloose C., 2008)<sup>114</sup>**

En effet, **Indjehagopian J-P. et Macé S., (1994)<sup>115</sup>** ont essayé de modéliser l'impact des promotions sur les ventes des entreprises, en fonctions de leurs variables dépendantes. Ils distinguent :

- ✓ Les modèles de mesure sur données agrégées, dont l'objectif est de fournir aux praticiens un outil leur permettant de quantifier les effets des promotions sur les ventes ;
- ✓ Les modèles de mesure sur données individuelles qui permettent de connaître et de quantifier les effets des promotions sur le choix de la marque, la quantité achetée, la date d'achat et la décision d'acheter ;
- ✓ Les modèles d'aide à la décision, dont l'objectif est d'aider les décideurs à concevoir des actions promotionnelles rentables.

Cependant, de nombreuses études indiquent que, dans plus de 80% des cas, les promotions ont impact négatif et non positif sur les bénéfices. Car l'obsession de volume peut faire oublier aux dirigeants le véritable objectif qui est le profit. (**Shaw R. et Merrick D., 2005)<sup>116</sup>**.

### 4.3.3. Les relations publiques

Un autre aspect plus récent de la communication est les relations extérieures. Ces dernières sont définies comme un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement (**Kotler, P., et al., 2009)<sup>117</sup>**.

En marketing, les relations publiques regroupent un ensemble d'activité qu'on distingue sous le nom PENCILS (crayons en anglais) **Kotler P. (2005)<sup>118</sup>** :

<sup>113</sup> Kotler, P., et al (2009), Op-cit, P. 659.

<sup>114</sup> Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 499.

<sup>115</sup> Indjehagopian J-P. et Macé S., Mesures d'impact de promotion des ventes : description et comparaison de trois méthodes, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 9, No. 4, 1994, P. 53-79.

<sup>116</sup> Shaw R. et Merrick D., (2005), Op-cit, P. 52.

<sup>117</sup> Kotler, P., et al (2009), Op-cit, P. 669.

<sup>118</sup> Kotler Ph., (2005), Op-cit, P. 123.

**P** : les publications (journaux d'entreprises, rapports annuels, brochures, etc) ;  
**E** : les événements (sponsoring sportif, mécénat culturel, foires et salons) ;  
**N** : les nouvelles (anecdotes favorables sur l'entreprise, son personnel et ses produits) ;  
**C** : les communautés (contributions en temps et en argent aux communautés d'intérêt local) ;  
**I** : l'identité (papier à lettre, cartes de visites, uniformes) ;  
**L** : le lobbying (effort visant à influencer favorablement la législation et la réglementation) ;  
**S** : le social (réputation et responsabilité sociale de l'entreprise).

#### 4.3.4. La force de vente

Pour *Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. (2006)*<sup>119</sup> la force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits. Le succès ou l'échec commercial de l'entreprise dépend presque toujours de l'efficacité de la force de vente.

Dès lors, nous pouvons déduire que la fonction des vendeurs ne se limite pas uniquement à la vente des produits ou services, mais elle la dépasse vers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, la collecte d'information et la fidélisation des clients.

Avec la saturation progressive des marchés, du moins dans les économies développées, qu'il est moins coûteux pour les entreprises de fidéliser leurs clients actuels que d'en acquérir de nouveaux, lesquels sont souvent gagnés au détriment d'un concurrent et au prix d'une lutte concurrentielle importante (*Reichheld 1996*)<sup>120</sup>.

C'est de ce sens qu'il y'avait un changement de paradigme allant de la simple transaction à l'établissement d'une relation entre entreprise et ses clients. La force de vente est appelée a changé d'objectif et à chercher davantage à fidéliser les clients.

#### 4.3.5. Le marketing direct

Par définition, le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction (*Kotler, P., et al., 2009*)<sup>121</sup>. Il tire son origine de la vente par correspondance (*Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., 2006*)<sup>122</sup>.

Le marketing direct recouvre de nombreux outils (mailing, marketing téléphonique, Internet,...), ses caractéristiques essentielles sont :

- ✓ Son caractère sélectif : en général une opération de marketing direct ne s'adresse pas à l'ensemble de la population mais à un segment finement ciblé.
- ✓ Son aspect sur mesure : la plupart des messages sont personnalisés.
- ✓ Sa rapidité : une opération de marketing direct peut être préparée très rapidement.

<sup>119</sup> Lendrevie. J, Levy. J et Lindon. D, (2003), Op-cit, P. 463.

<sup>120</sup> Reichheld (1996) cité par Lambin J-J. et Moerloose C., (2008), Op-cit, P 494.

<sup>121</sup> Kotler, P., et al (2009), Op-cit, P. 682.

<sup>122</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 463.

✓ Son interactivité : le contenu du message peut s'ajuster à la réponse de la demande.

En somme, la diversité des actions marketing contraint les entreprises à en choisir la meilleure combinaison selon leurs ressources, états du marché et besoins évolutifs des clients ainsi que l'interaction des différents éléments du mix. Donc, l'importance de quelques éléments dans le marketing mix changera à n'importe quel un point à temps. C'est ainsi que *McCarthy (1960)*<sup>123</sup> précisait que « le nombre de stratégies possibles du marketing mix est infini ».

Une évaluation et un contrôle continus sont aussi indispensables des différents éléments du marketing mix pour permettre aux dirigeants de se situer entre prévisions et réalisations réelles.

#### **Section 4 : Le contrôle marketing**

La dernière phase de la démarche marketing consiste en le contrôle marketing. En effet, comme toutes autres activités de l'entreprise, le marketing doit être contrôlé et évalué afin de répondre d'une part aux questionnements des directions générales et financières relatifs à l'efficacité de ses actions, et d'autre part, la remise en question des actions marketing non efficaces. D'ailleurs, pour *Kotler P. (2005)*<sup>124</sup> les départements marketing les plus performants sont ceux qui procèdent à une évaluation et à un contrôle systématiques de leurs procédures.

Malgré un cadre conceptuel global et des premiers résultats empiriques (*Jaworski 1988, Jaworski et al. 1993*), l'analyse globale des performances marketing de l'entreprise reste négligée. Ajoutant à cela, les travaux sur le contrôle marketing stricto sensu sont beaucoup plus rares et parcellaires (*Besson M. et Löning H., 2002*)<sup>125</sup>.

La plupart des manuels traitent du contrôle marketing pour proposer une évaluation des écarts entre objectifs et performances et ce à différents niveaux, de l'action marketing individuelle à l'évaluation de la performance globale du plan marketing (*ex : Kotler et Dubois, 2000*). Parallèlement à ces travaux, des recommandations de mesures de performance d'actions marketing, telles que le marketing direct ou la promotion, ont fleuri ces dernières années, ainsi que quelques propositions de cadre théorique dans ces domaines mais les cadres généraux d'analyse des systèmes de contrôle marketing manquent (*Besson M. et Löning H., 2002*)<sup>126</sup>.

En ce sens, *Kotler, P., et al., (2009)*<sup>127</sup> distinguent quatre niveaux de contrôle : le contrôle du plan annuel, le contrôle de la rentabilité, le contrôle de la productivité et le contrôle stratégique.

<sup>123</sup> McCarthy (1960), cité par Chai Lee Goi, A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, international journal of marketing studies, Vol. 1, N° 1, 2009.

<sup>124</sup> Kotler. Ph, (2005), Op-cit, P. 193.

<sup>125</sup> Besson M. et Löning H., Systèmes de contrôle marketing et stratégies de distribution, proposition de communication au 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Université Catholique de Louvain, 22-23 mai 2002.

<sup>126</sup> Besson M. et Löning H., (2002), Op-cit.

<sup>127</sup> Kotler, P., et al (2009), Op-cit, P. 825.

### 1. Le contrôle du plan annuel

Ce premier type de contrôle repose beaucoup sur la direction sur Objectif (DPO) et consiste à déterminer si l'entreprise a atteint ses objectifs en termes de ventes, de part de marché, le ratio de dépenses par rapport au chiffre d'affaire, l'analyse financière, ainsi que tous les autres critères ayant trait au plan annuel.

### 2. Le contrôle de la rentabilité

Un deuxième type de contrôle vient pour compléter le premier et en particulier approfondir l'analyse financière consiste en l'évaluation de la rentabilité de ses différents produits, zones géographiques, segments de clientèle, circuits de distribution et niveaux de commande. Enfin, la décision de maintenir ou de réduire tel ou tel aspect de l'activité dépend de la capacité à imputer les coûts marketing à chaque activité.

### 3. Le contrôle de la productivité

Le contrôle de la productivité indique aux responsables de l'entreprise s'il existe des manières plus efficaces pour gérer la force de vente, la publicité, la promotion, ou encore la distribution. Certaines entreprises créent même le poste de contrôleur marketing qui travaille sous la houlette de contrôleur de gestion. Le contrôleur marketing s'en charge généralement surveiller les dépenses marketing et les résultats obtenus.

### 4. Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing

Un audit marketing est un examen complet, systématique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing (Kotler, P., et al., 2009)<sup>128</sup>.

Dans un souci d'objectivité, l'audit marketing est réalisé par des personnes étrangères au service marketing de l'entreprise et cela après avoir entretenu avec la direction générale de façon à préciser les objectifs, le contenu, le niveau de détail...etc. En effet, l'audit marketing poursuit trois objectifs :

- ✓ Constater l'état réel.
- ✓ Évaluer l'état réel.
- ✓ Faire des recommandations pour l'avenir.

Dès lors, l'audit et le contrôle marketing sont différents dans la mesure où la finalité de l'audit est d'évaluer les faiblesses de l'entreprise et non d'établir des objectifs. Le spécialiste de l'audit détermine le cadre de l'audit en y intégrant les objectifs micro-économiques.

---

<sup>128</sup> Kotler, P., et al (2009), Op-cit, P. 835.

## Conclusion

Nous avons décortiqué tout au long de ce chapitre la démarche marketing à travers ses différentes politiques, à la fois sur un plan conceptuel et empirique. Cette démarche présente un levier permettant à l'entreprise de réaliser la performance. En effet, elle débute avec une phase informationnelle ; analysant, ainsi, les différentes composantes du marché et de son environnement. Une fois que toutes les informations sont réunies et analysées, l'entreprise procède à définir ses objectifs généraux dans un cadre stratégique, au choix d'un (ou plusieurs) marché-cible, à l'adaptation d'une stratégie de segmentation du marché, au choix d'un positionnement de ces produits sur ce marché. Ensuite, ces choix stratégiques doivent être concrétisés par un ensemble de politiques opérationnelles (marketing mix). Enfin, le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing. Il veille à la bonne exécution des décisions, des programmes, des procédures.

Cependant, pour *Helper J-P. et al., (2009)<sup>129</sup>*, une telle démarche décrivant les choix stratégiques (cible, positionnement, etc.) et les conséquences de ces choix sur le marketing-mix apparaît de nos jours très lourde, trop lente pour répondre aux besoins de rapidité de l'action (*time based competition*), mais aussi trop simpliste pour gérer une relation complexe.

En dépit de tout cela, cette démarche et tout ce que nous avons vu a été développé par des théoriciens sur la base d'études et d'illustrations des entreprises évoluant dans des pays développés. Donc, la question qui se pose est : est-ce-que cette démarche est applicable dans son intégralité au niveau des entreprises laitières de Bejaia qui sont l'objet de notre enquête ou, au contraire, présente certaines particularités et se limite à un ensemble de techniques et méthodes ?

C'est à cette question que nous allons apporter quelques éléments de réponses à travers les deux chapitres suivants. En ce sens, nous allons présenter notre méthodologie de travail et notre modèle conceptuel à travers le troisième chapitre. Enfin, un dernier chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de notre enquête de terrain tout en s'articulant sur certaines caractéristiques du marketing en Algérie formulé à partir d'une analyse documentaire.

---

<sup>129</sup> Helper. J.P, Orsoni. J et Nicolas. J. L, (2009), Op-cit, P. 9.

---

***Chapitre III :***  
***Contexte et méthodologie***  
***d'enquête***

---

## CHAPITRE III : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Les informations recueillies au travers des recherches bibliographiques nous ont permis dans un premier temps de préciser nos concepts sans toutefois répondre pleinement à notre problématique. En effet, nous avons développé les différentes approches théoriques relatives à l'analyse des pratiques marketing.

Le traitement de notre sujet nous a amené à exploiter une revue de la littérature assez considérable pour identifier le comportement marketing ou commercial des entreprises. Ceci nous a permis de répondre à notre questionnement de départ.

Dans notre recherche, nous avons évité les termes service ou département marketing et nous avons employé celui de la fonction marketing/commerciale. Il y a là plus qu'une nuance sémantique, car circonscrire la recherche aux entreprises de l'industrie laitière disposant d'un service marketing revient à l'amputer arbitrairement d'une partie considérable de sa composante.

Cependant, il convient de bien distinguer activité et fonction commerciales. L'activité commerciale doit s'appréhender comme l'ensemble des pratiques dites de vente et de marketing. D'un point de vue organisationnel, la fonction commerciale est l'organe qui englobe la vente et le marketing. Lorsqu'il est question de la fonction marketing, on fait plutôt référence à « l'ensemble d'activités ou des processus d'une entreprise qui lui permettent d'atteindre les mêmes objectifs et qui sont généralement regroupés au sein d'un même service ».

À travers ce chapitre, nous allons exposer de prime abord le contexte global des entreprises algériennes ainsi que leurs pratiques en matière marketing. Ensuite, nous allons présenter notre méthodologie d'étude, et enfin finir ce chapitre avec un aperçu sur les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.

### **Section 1 : Le marketing en Algérie**

L'absence de la concurrence avant les réformes établies depuis 1989, visant à adapter l'économie nationale au processus de transition vers l'économie de marché, est due au monopole détenu par les entreprises publiques et l'interventionnisme en outrance de l'Etat depuis 1962. Ce monopole s'est atténué avec le processus de privatisation et la libéralisation du commerce extérieur.

Dès lors, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises algériennes est devenu mouvant et incertain. Cet environnement mondialisé est caractérisé par la concurrence, l'évolution des technologies, l'innovation et l'apparition des consommateurs de plus en plus exigeants et mieux informés. Dans un tel contexte, le marketing peut constituer un levier compétitif pour l'entreprise algérienne, dans la mesure où il permet à celle-ci de mettre les clients au cœur de leur stratégie.

L'industrie laitière n'est pas épargnée par cet ensemble de changements, et ce malgré l'intervention de l'État à travers les subventions accordées aux matières premières et

l'administration des prix. En effet, pour *Lakhdari H., (2011)*<sup>1</sup>, le secteur laitier algérien a profité pendant deux décennies de la protection de toute concurrence grâce à la politique économique de l'État. Aujourd'hui, l'entreprise laitière algérienne se trouve confrontée à un environnement incertain changeant, imprévisible caractérisé par une dynamique, une instabilité et une turbulence, comme tout autre secteur.

À travers une revue de la littérature, nous allons présenter dans la présente section l'état des pratiques marketing dans les entreprises algériennes, les facteurs influençant l'orientation marketing de ces entreprises et enfin les divers obstacles qui entravent la pratique du marketing en Algérie.

## 1. La genèse et le développement du marketing en Algérie

La genèse du marketing en Algérie peut être retracée dans deux contextes : le premier étant le contexte de l'économie planifiée post-indépendante. Et le deuxième est le contexte de transition vers l'économie de marché :

En effet, durant la période de la centralisation administrative (économie planifiée), les entreprises produisaient sans tenir compte des exigences du marché et l'État dicte les moyens de production et de distribution pour ses marchés en fonction de l'intérêt général. Les entreprises de cette période étaient dans une optique de production où le seul souci était d'accroître la production afin de satisfaire les besoins sociaux de la société (*Djitli M-S., 1990*).<sup>2</sup>

La deuxième période était marquée par le processus de privatisation et d'ouverture du commerce extérieur dans le cadre des réformes économiques. Dans un tel contexte, les entreprises algériennes ont commencé à accorder de l'importance aux problèmes de marché et notamment aux besoins des clients. Par conséquent, un intérêt graduel a été accordé à la fonction et à l'état d'esprit marketing.

*Amroune S., (2007)*<sup>3</sup> a identifié quatre périodes à travers lesquelles le marketing a évolué en Algérie, il s'agit :

- ❖ **Période de 1960 à 1980** : Dans cette époque, le marketing était seulement appliqué sous forme de campagne publicitaire de sensibilisation par les Ministères (santé et agriculture notamment). Les entreprises ne pouvaient effectuer de la publicité qu'avec l'accord du ministère de tutelle.
- ❖ **Période de 1980 à 1988**: Cette période est marquée par l'apparition des problèmes de mévente suite à l'inondation du marché national de divers produits importés, ce qui a généré timidement le début des pratiques du marketing pour pouvoir trouver des débouchés aux surstocks des entreprises. Ces dernières ne faisaient appel au marketing (publicité) que lorsqu'elles sont en situation de sur-stockage. Par ailleurs, le marketing en tant que discipline était méconnu, il n'était enseigné qu'à l'École Supérieure du Commerce.

<sup>1</sup> Lakhdari H., (2011), Op-cit, p. 34.

<sup>2</sup> Djitli M-S., Comprendre le marketing, Edition BERTI, Boumerdes, 1990, P. 142.

<sup>3</sup> Seddik AMROUN, thèse de Doctorat « La pratique marketing des entreprises algériennes : étude de cas portant sur un échantillon de 45 entreprises durant la période 2000-2006 », Université d'Oran Es-Sénia, 2007.

- ❖ **Période de 1988 à 1993** : L'ouverture de l'économie sur l'extérieur dans le cadre du programme d'ajustement structurel, a modifié l'environnement des entreprises algériennes. Ces dernières ont commencé à intégrer de nouvelles techniques de marketing (le Sponsoring et Mécénat,...). De plus, cette transition a exigé aux entreprises de changer leur mode et système de gestion en adoptant un système de gestion moderne basé sur les nouvelles techniques managériales compatibles avec le système de l'économie de marché.
- ❖ **Période de 1993 à nos jours**: L'ouverture du marché algérien a été renforcée en 1993 par la loi sur la promotion des investissements, assurant la liberté d'investir et l'égalité de traitement entre entreprises publiques et privées, nationales et étrangères. La concurrence qui est née dans l'économie nationale suite à l'installation des firmes étrangères, a soumis les entreprises algériennes (publiques ou privées) à des obligations de résultats qui ne peuvent nullement naître de l'économie rentière, mais d'avantages compétitifs issus d'une orientation vers le marché tout en mettant les clients au centre des décisions des entreprises.

En effet, l'apport des entreprises étrangères, fortement aguerries aux pratiques marketing, était fortement considérable, puisque ces nouvelles pratiques ont ébranlé les entreprises algériennes. Citons l'exemple de Coca-Cola, qui a lancé une première opération en 2000 (première de son genre en Algérie). Des milliers d'algériens ont participé à cette opération ; il suffit de collectionner dix bouchons qui ornent les bouteilles des produits de Coca et de les remettre à l'épicier du quartier qui vous offrira un verre Coca-Cola. Cette opération, qui n'est pas nouvelle dans les sociétés développées, a marqué l'esprit du consommateur algérien au point de pénétrer dans l'inconscient collectif des Algériens.

En effet, l'ouverture du champ audiovisuel et le développement constaté dans le domaine des télécommunications vont sans doute favoriser le recours au marketing en Algérie. De telles avancées permettront aux entreprises nationales de faire connaître leurs produits plus facilement et de faire face aussi aux produits importés.

## 2. Les pratiques marketing dans les entreprises algériennes

Nous allons identifier dans ce point les différentes pratiques en matière marketing dans les entreprises algériennes. En fait, nous tenons à souligner que très peu d'études ont été menées dans le champ du marketing vu son apparition tardive au sein des entreprises algériennes en tant que pratique, et au niveau académique en tant que discipline.

### 2.1. Le système d'information

L'écoute de l'environnement passe par la mise en place d'un système d'information fiable et efficace, permettant à l'entreprise de rester toujours en contacts permanents avec son marché et les différents acteurs qui le constituent.

En Algérie, nous remarquons que malheureusement dans beaucoup de cas, il y a rupture de communication entre l'entreprise publique et son marché. Cette rupture est d'autant plus importante qu'un grand nombre de responsables d'entreprises ignorent ou interprètent mal les différents signaux provenant du marché.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Bahamed A., le Marketing en Algérie : méconnu ou méprisé ?, Cahiers du CREAD n°4, 4ème trimestre 1984.

Au niveau des entreprises privées, l'étude menée auprès de 18 entreprises agro-alimentaires de la région centre en Algérie par *Lhadj Mohand M., (2013)*<sup>5</sup>, a montré que les informations prioritaires pour les entreprises étudiées sont beaucoup plus d'ordre quantitatif (volume du marché potentiel, niveau de satisfaction du consommateur), et ce, vue l'aisance qu'on trouve dans leurs collectes et leurs utilisations. Ajoutant à cela, ces informations sont importantes, car la connaissance du niveau de satisfaction des consommateurs permettra aux entreprises d'adapter leurs offres.

Par ailleurs, l'étude de *Djennas M., (2003)*<sup>6</sup> portant sur l'impact d'utilisation du système d'information marketing (SIM) sur la performance organisationnelle de 57 entreprises au niveau de la wilaya de Tlemcen. Les résultats de cette recherche ont révélé qu'il existe une relation positive entre l'utilisation du SIM et la performance des entreprises enquêtées en terme de la productivité, de la réduction des coûts, de l'innovation et de la qualité des produits, de la satisfaction des employés ainsi que des gains financiers et des ventes. Cependant, les résultats ont mis en évidence que, dans certains cas, la présence des facteurs organisationnels peut avoir un effet négatif en ce qui concerne l'impact des technologies de l'information sur la performance.

*Cherif M., (2012)*<sup>7</sup> a souligné à travers son étude que la réussite des stratégies marketing de l'entreprise dépend de l'étendue et du rôle de la recherche marketing dans l'élaboration de celles-ci. Par ailleurs, l'étude a été menée auprès d'une entreprise économique évoluant dans l'industrie laitière en Algérie, en l'occurrence la SARL Hodna lait. En effet, deux principaux résultats ont émergé de cette étude, il s'agit de :

- ✓ **La source et la nature des informations collectées :** l'entreprise « Hodna lait » cherche les informations auprès des grossistes, détaillants, distributeurs, foires, etc. Quant à la nature des informations, l'entreprise s'intéresse beaucoup plus aux besoins, désirs et satisfaction de ses clients actuels et potentiels ; viennent ensuite les informations relatives aux concurrents (prix, principaux produits, méthodes marketing, etc.) ;
- ✓ **L'implication des informations collectées dans l'élaboration de la stratégie marketing :** sur la base des informations collectées, l'entreprise « Hodna lait » a mis en place les stratégies marketing suivantes : stratégie d'imitation (pour certains produits de Danone et Soummam), stratégie de différenciation (à travers l'introduction de quelques innovations en matière de design et de la recette de ses produits), stratégie de diversification (afin d'approfondir sa gamme de production), stratégie de retrait (l'entreprise a procédé à arrêter la production et la commercialisation du lait pasteurisé en bouteille 1 litre, car il n'était plus demandé dans le marché). En matière de stratégie de prix, l'entreprise « Hodna lait » adopte une stratégie de pénétration pour certains produits et une stratégie neutre pour d'autres. Enfin, en ce qui concerne les stratégies de distribution, l'entreprise adopte une stratégie intensive.

<sup>5</sup> Lhadj Mohand M., mémoire de magister : « L'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne : Cas du secteur Agroalimentaire », université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2013, P. 163.

<sup>6</sup> Djennas Mustapha, mémoire de magister : « L'impact de l'utilisation du système d'information marketing sur la performance organisationnelle. Cas des entreprises de la wilaya de Tlemcen » université de Tlemcen, 2003.

<sup>7</sup> Cherif M., utilisation de la recherche marketing comme un outil de la planification et l'élaboration de la stratégie marketing; Étude de cas : SARL Hodna Lait de Msila, Revue des sciences économiques et de sciences de gestion (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير), université Mohammed Boudiaf de Msila, N° 12, 2012. (Article publié en langue arabe).

## 2.2. Les études de marché

Les études de marché demeurent une pratique peu répandue auprès des entreprises algériennes (*Amroune S., 2007*)<sup>8</sup>. L'étude de ce dernier a révélé que sur les 45 entreprises algériennes enquêtées, il y'a uniquement trois entreprises qui procèdent à des études de comportement du consommateur. Par ailleurs, l'auteur souligne qu'un faible recours à de telles études est justifié par les raisons suivantes :

- ✓ Manque de compétence ;
- ✓ Certains outils nécessaires à la réalisation des études ne sont pas encore au point ;
- ✓ Risques d'erreurs en matière d'appréciation du marché ;
- ✓ Inexistence de cabinets ou bureaux spécialisés.

Cela peut être expliqué également, à notre sens, par le poids du secteur informel dans l'économie algérienne ainsi que les lacunes rencontrées dans le contrôle douanier, ce qui peut remettre en cause la fiabilité de ces études de marché.

L'étude de *Lhadj Mohand M., (2013)*<sup>9</sup>, a montré que sur les 18 entreprises enquêtées, 15 entreprises (grandes) ont recours aux techniques d'études de marché ; les trois entreprises n'ayant pas fait appel à de telles études sont des PME.

## 2.3. La segmentation

Sur le plan stratégique, la segmentation occupe un rôle très important dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de connaître les différentes composantes (segments) du marché et d'y positionner sur une ou plusieurs par la suite.

En ce qui concerne la segmentation, elle est assez pratiquée par les entreprises algériennes soit d'une façon directe ou indirecte (*Amroun S., (2007) ; Lhadj Mohand M., (2013)*). Quatre segments apparaissent dans le cadre d'une étude des besoins (*Amroune S., 2007*)<sup>10</sup>, il s'agit de :

- ✓ **Segment 1** : classe appelée moyenne formée de fonctionnaires, employés de bureaux ou d'usines ou d'enseignants ;
- ✓ **Segment 2** : classe des personnes pauvres et analphabètes et qui vivent généralement dans les campagnes ou dans la périphérie des grandes villes ; ils ont les plus bas revenus.
- ✓ **Segment 3** : une classe aisée et non alphabétisée (ex : commerçants riches). De tels gens utilisent tous les comforts que leur permet leur situation sociale (automobile, téléphone cellulaire, climatiseurs,...).
- ✓ **Segment 4** : une population aisée formée de hauts fonctionnaires, d'entrepreneurs, hommes d'affaires, de politiciens. Ce sont le plus souvent des gens occidentalisés dans leur comportement et leur consommation ;

<sup>8</sup> Amroun S., (2007), Op-cit, P. 135.

<sup>9</sup> Lhadj Mohand M., (2013), Op-cit, P. 161.

<sup>10</sup> Amroun S., (2007), Op-cit, P. 125.

## 2.4. La qualité et la certification ISO

La mondialisation et les différents accords signés entre les pays contraignent les entreprises à adapter et à transformer radicalement leurs systèmes de gestion. En effet, garantir des produits de qualité permet à l'entreprise de se faire une image et d'instaurer une relation de confiance avec ses clients.

Selon le classement ISO publié le 15/10/2009 par l'institut algérien de normalisation (IANOR), l'Algérie est classée 50 sur un nombre de 105 organismes internationaux. Elle est classée au troisième groupe en matière de certification ISO devant ainsi ses voisins maghrébins à savoir la Tunisie à la 61<sup>e</sup> place, le Maroc à la 74<sup>e</sup> place et enfin la Libye à la 79<sup>e</sup> place. En effet, afin d'encourager et d'amener les entreprises algériennes à s'engager dans la certification, une aide financière de 50% du coût de certification est octroyée par l'Etat.

Malgré tous les efforts employés par l'Etat, l'Algérie reste très loin par rapport aux pays développés en matière de la certification. En effet, le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 version 2000, en Algérie, a atteint seulement 450 sociétés entre 2002 et 2008. Il faut dire que les sociétés certifiées ISO 9001 se comptent par milliers dans d'autres pays du monde. Selon l'observatoire ISO Survey, 115 389 firmes italiennes ont été certifiées ISO 9001 (version 2000) en 2007, 73 176 au Japon, 65 112 en Espagne, 46 091 en Inde, 45 195 en Allemagne et 36 192 aux USA.<sup>11</sup>

Dans une étude menée auprès de 17 responsables de la qualité et de gestionnaires travaillant dans des entreprises agroalimentaires algériennes certifiées, *Brabez F., et al., (2008)*<sup>12</sup> ont montré que les motifs de l'adoption de la certification ISO 9001 : 2000 sont : la mise en place d'une meilleure organisation, la réduction des coûts de non-conformité et la réponse aux attentes des clients. Ils ajoutent que la certification ISO 9001 : 2000 apporte à l'entreprise une reconnaissance extérieure des efforts accomplis, améliore l'image de marque de l'entreprise, permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, procure des avantages à l'exportation et permet de diminuer les coûts de non-conformité.

Une autre enquête, plus ancienne, auprès de 43 entreprises algériennes, *Haichour M-S., et Koudri A., (2001)*<sup>13</sup> ont révélé que, d'une part, les entreprises ne s'intéressent que trop peu à la démarche qualité, et que, d'autre part, la majorité des responsables reconnaissent que le manque des ressources financières et le manque de compétences dans le domaine de la qualité constituent les obstacles majeurs à la mise en place et à l'évolution des SMQ.

---

<sup>11</sup> khetib M., et Ghomari S., L'impératif du management de la qualité pour les entreprises algériennes face aux Défis de la mondialisation, Colloque international sur le management de la qualité totale & le développement de la performance de l'entreprise, Décembre le 13 & 14 Décembre 2010.

<sup>12</sup> Brabez F., Bedrani S. et Boufoul N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire Algérienne, Cahiers du CREAD n°85-86, 2008, pages 135-154.

<sup>13</sup> Haichour M-S., et Koudri A., Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, Cahiers du CREAD n°56, 2eme trimestre 2001, P. 109-128.

## 2.5. La politique de prix

L'absence d'une comptabilité analytique dans une grande majorité d'entreprises algériennes prive celles-ci de l'application d'une politique de prix agressive. La «guerre» des tarifs fait presque loi surtout dans le domaine de la téléphonie mobile. La conquête de ce marché que se disputent trois opérateurs, donne aujourd'hui lieu à une rude concurrence, à la fois en matière de tarifs proposés par chaque opérateur, mais aussi des promotions et autres nouveautés, annoncées, presque quotidiennement, à grands coups de publicité dans les médias (*Amroune S., 2007*)<sup>14</sup>.

L'étude d'*Amroune (2007)* a révélé que 62,50% (soit un nombre de 20) des entreprises algériennes enquêtées utilisent la méthode de fixation de prix qui se base sur les tarifs appliqués par la concurrence, contre 18,75% (soit un nombre de 6) d'entreprises qui le déterminent sur la base de la comptabilité analytique, et enfin 18,75% (6 unités) utilisent les deux méthodes simultanément.

Une autre étude menée auprès de 18 entreprises agro-alimentaires par *Lhadj Mohand M., (2013)*<sup>15</sup>, a montré que la comptabilité analytique reste le critère le plus cité et le plus utilisé par les entreprises (55 %) dans la détermination du prix.

## 2.6. La communication

Depuis les réformes des années 90, la communication marketing des entreprises algériennes sur le marché s'est considérablement développée (spots publicitaires, panneaux d'affichage, promotions, etc.). Le développement de la publicité en Algérie est lié à l'essor des marchés de grande consommation. Par ailleurs, les investissements publicitaires sont dominés par la téléphonie mobile (46% du marché), avec l'automobile (19%) et l'alimentaire (15%), les 3 secteurs accaparent près de 80% du marché<sup>16</sup>.

La publicité est une technique fortement utilisée par les entreprises en Algérie. De plus, l'affichage et la presse sont les deux médias les plus utilisés pour la diffusion de leurs publicités (*Amroun S., (2007) ; Lhadj Mohand M., (2013)*).

## 2.7. La distribution

Le recours aux techniques marketing nécessite l'existence d'une infrastructure de base en matière de distribution qui va assurer le transport, l'entreposage. Or qu'un réseau de distribution efficace permettra à l'entreprise de minimiser son coût de revient et aux consommateurs de payer moins cher. En Algérie, malgré l'arrivée de la grande distribution (Numidis filiale du groupe Cevital et Ardis filiale du groupe Arcofina), la distribution reste peu développée, car dominée par le commerce de proximité (détail).

Nos entreprises souffrent du peu d'attention apportée aux problèmes de distribution. Et celle-ci est souvent mal organisée, inefficace et coûteuse (*Amroune S., 2007*)<sup>17</sup>. L'étude de ce dernier a

<sup>14</sup> Amroune S., (2007), Op-cit, P. 128.

<sup>15</sup> Lhadj Mohand M., (2013), Op-cit, P. 169.

<sup>16</sup> Amroun S., (2007), Op-cit, P. 129.

<sup>17</sup> Amroun S., (2007), Op-cit, P. 135.

révélé que les circuits de distribution adoptés par les entreprises algériennes étudiées sont dans l'ensemble des circuits courts ou directs.

### 3. Les facteurs influençant l'orientation marketing dans les entreprises algériennes

Après avoir présenté les grands axes de la démarche marketing dans les entreprises algériennes, nous nous intéressons maintenant aux facteurs pouvant influencer l'orientation marketing de ces entreprises. En effet, les études ayant trait aux antécédents d'une orientation marketing sont rares pour le cas de l'Algérie.

Une étude a été réalisée dans ce sens pour évaluer l'impact de la perception des dirigeants d'entreprises publiques économiques (EPE) sur l'orientation marketing de celles-ci. En effet, l'étude a été réalisée auprès de 30 E.P.E en Algérie par *REGUIEG-ISSAAD Driss (2005)*<sup>18</sup>, et a révélé que 37,5 % des dirigeants considèrent que la fonction marketing comme inutile et ça à cause de l'existence de certains préjugés négatifs. Au final, l'auteur a souligné que l'émergence d'une fonction marketing structurée dans les EPE algériennes dépend en grande partie de la perception des dirigeants de ces entreprises qui doivent l'accepter comme étant d'abord un élément constitutif du changement que connaissent les EPE sous l'effet de l'économie de marché, et ensuite comme un vecteur porteur de changements structurels et organisationnels.

Par ailleurs, un constat a été souligné par *Amroune S., (2007)*<sup>19</sup> portant sur l'impact de la concurrence sur le niveau d'intégration et de recours aux techniques marketing en Algérie. A cet effet, l'auteur affirme que, par exemple, les changements profonds que le secteur des télécommunications a connu et le calendrier des réformes mis en œuvre en 2000 par le gouvernement algérien fixant pour objectif d'introduire la concurrence dans ce secteur et le mettre au standard international, ont conduit les entreprises à adapter un dispositif commercial et marketing. L'auteur fait allusion à d'autres secteurs qui ont connu eu aussi l'introduction du marketing à l'instar du secteur agroalimentaire, financier, hôtellerie, pharmaceutique, etc.

### 4. Les entraves freinant la pratique du marketing en Algérie

Tout comme l'émergence du marketing en Algérie, les entraves à la pratique du marketing dans les entreprises algériennes peuvent être présentées selon deux phases : les obstacles liés à la pratique du marketing entre 1962-1988 et les obstacles liés à la pratique du marketing depuis 1988 à nos jours.

#### 4.1. Les obstacles liés à la pratique du marketing entre 1962-1988

*Bahamed A., (1984)*<sup>20</sup> a distingué trois types d'obstacles à la pratique du marketing dans la période de l'économie planifiée ; il s'agit des obstacles idéologiques, économiques et enfin l'incompréhension ou la méconnaissance des techniques et méthodes de marketing.

---

<sup>18</sup> REGUIEG-ISSAAD Driss, Attributs organisationnels et perceptions des dirigeants dans l'émergence d'une fonction marketing au sein des E.P.E en Algérie : une analyse empirique, Revue des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra N°08, juin 2005.

<sup>19</sup> Amroun S., (2007), Op-cit, P. 109-123.

<sup>20</sup> Bahamed A., (1984), Op-cit.

#### 4.1.1. Obstacle idéologique

Face à un double choix, l'Algérie a opté, après son indépendance, pour le système socialiste où seul le travail nécessaire à la production donne de la valeur à un bien. En ce sens, *Karl Marx* a écrit dans son livre "le capital" : « *le capital investi dans la commercialisation fait partie des dépenses inutiles de la production capitaliste* »<sup>21</sup>. En d'autres termes, mises à part les activités de transport et de stockage, toutes les dépenses engagées dans la sphère de la circulation sont considérées comme improductives. Ainsi, selon la théorie marxiste, l'apport des pratiques marketing, telles que nous les connaissons aujourd'hui, à la création de la valeur (au sens physique du terme) est insignifiant, voire nul.

Par ailleurs, les réformes économiques ont aussi favorisé l'utilisation des techniques du marketing par un grand nombre d'entreprises socialistes qu'elles soient de production ou distribution. Il faut souligner toutefois que la place accordée au marché ainsi qu'aux techniques du marketing diffère d'un pays socialiste à un autre (*Samli A-C., 1987*).

Cette variation en matière d'intensité des pratiques marketing peut être expliquée par des facteurs tels que le niveau de développement atteint par chaque pays, les objectifs spécifiques assignés aux réformes économiques (niveau de décentralisation du pouvoir de décision), le degré d'intégration dans le commerce mondial, etc.

En Algérie, le dirigisme étatique à planification centrale, où les investissements, la production et la répartition sont décidés autoritairement par le pouvoir politique, en fonction de priorités fixées, et non à partir des besoins des consommateurs, ce qui n'a pas laissé une marge d'initiative aux entreprises en matière de pratiques marketing.

En effet, bien que développées dans les économies de marché, les techniques marketing peuvent être adaptées aux conditions spécifiques de chaque pays socialiste, afin d'harmoniser l'offre et la demande et, entre autres, de répondre aux besoins réels des consommateurs, de rationaliser l'allocation des ressources et enfin de les utiliser comme moyens de corriger les imperfections de la planification.

#### 4.1.2. Obstacle économique

Peu importe la tendance idéologique, l'obstacle économique est beaucoup plus spécifique aux économies en voie de développement. La rareté économique d'un produit et/ou d'un service constitue pour certaines entreprises une garantie de docilité du marché. Cette approche qui part du postulat que "tout se vend", se basant sur un esprit production, est à l'origine de divers problèmes que rencontrent de nombreuses entreprises publiques, et même quelques entreprises privées en Algérie.

En effet, certaines entreprises négligent ou sous-estiment l'importance de l'analyse de la demande dans l'élaboration de leurs différentes stratégies. Cet "oubli" du consommateur de la part des responsables provient en grande partie d'une méconnaissance des techniques modernes de gestion telles que celles du Marketing (*Kotler Ph., 1974*).

---

<sup>21</sup> Cité par Djitli Mohamed. S, (1990), Op.cit., P. 141.

#### 4.1.3. Incompréhension ou méconnaissance des techniques

La méconnaissance des techniques du marketing est un autre obstacle pour les gestionnaires opérant dans les économies planifiées, voire même dans une économie de marché développée. Cela s'explique d'une part par la nouveauté de la discipline et d'autre part, par l'évolution théorique et pratique du marketing. Enfin, on peut évoquer l'existence d'une certaine ambiguïté quant à sa véritable définition et sa portée.

En effet, cette ignorance des techniques du marketing et les préjugés négatifs qui les entourent, conduisent généralement les dirigeants des entreprises publiques à persister dans une logique de l'offre et à négliger la question du consommateur.

#### 4.2. Les obstacles liés à la pratique du marketing de 1988 à nos jours

Les obstacles freinant l'application du marketing dans les entreprises algériennes après 1988 englobent beaucoup plus les aspects managériaux et culturels. Cela ne signifie pas que ces obstacles n'existaient auparavant, mais leurs ampleurs sont d'autant plus importantes durant cette période.

##### 4.2.1. Les coûts de l'activité marketing

Le premier obstacle fait référence aux coûts de l'activité marketing. En effet, ceux-ci sont élevés, notamment pour les PME, et certaines entreprises les considèrent même comme une source de gaspillage de ressources humaines et financières et que ces dernières peuvent être affectées dans le but d'accroissement de la production et à l'amélioration des techniques productives.

##### 4.2.2. Absence d'infrastructures

La deuxième entrave est relative à l'insuffisance des infrastructures tels que les moyens de transport de marchandises, les installations de stockage, les moyens de communication, etc. L'utilisation du marketing dans les organisations nécessite, au préalable, l'existence d'une infrastructure de base qui facilite le transport, l'entreposage et le refroidissement. En dépit des efforts en matière d'équipement, les structures de base étaient toujours insuffisantes au développement des activités marketing en Algérie *Boukahoua S., (1996)*<sup>22</sup>.

##### 4.2.3. Manque de moyens de communication

Les moyens de communication (espaces publicitaires, audiovisuels, etc.) sont également de grandes importances pour la pratique du marketing dans les entreprises. En effet, les réformes entamées en Algérie en vue d'une transition vers l'économie de marché n'ont pas été accompagnées d'une ouverture audiovisuelle ni d'un développement d'autres moyens de communication ; ce qui a défavorisé d'une façon ou d'une autre l'apparition d'une orientation marketing dans nos entreprises.

##### 4.2.4. L'optique import

Bien qu'il existe d'autres entraves à la pratique marketing en Algérie, la dernière contrainte que nous voulons mettre en évidence est la forte présence de l'optique import chez les pouvoirs publics ou chez certains entrepreneurs. Cette optique décourage l'initiative individuelle et freine le développement économique, ce qui se traduit par un recours rudimentaire au marketing.

---

<sup>22</sup> Boukahoua S., L'entreprise publique et l'impératif du marketing, revue de l'économie, n° 36, septembre 1996.

Au terme de cette section, nous pouvons soulever un certain nombre de constats quant à la réalité du marketing en Algérie. En effet, le marketing est de formation récente en Algérie, et les études menées dans ce sens ont soulevé que peu d'entreprises adoptent une démarche complète telle qu'elle est présentée dans les deux chapitres théoriques. En sus, le marketing souffre de plusieurs obstacles qui le freinent et le mettent à l'écart dans nos entreprises.

C'est en tenant compte de ce constat global que nous nous attèlerons dans notre étude empirique, c'est-à-dire vérifier si les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia, dans leur actuel contexte, placent la satisfaction des clients au centre de leurs décisions, ou se contentent-elles d'une culture de l'offre, ignorant ainsi les besoins réels des clients.

## Section 2 : Méthodologie et cadre de la recherche

À travers cette seconde section, nous allons dans un premier temps aborder les objectifs de notre travail. En second lieu, nous allons détailler et justifier le choix de nos hypothèses de recherche ; et enfin faire une présentation de notre démarche d'enquête en matière d'approche choisie et des outils de recherche et de traitement des données collectées.

### 1. Objectifs de la recherche

« L'objet d'une recherche consiste en la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre ». Cette citation de *Thiétart R-A. et al., (2003)*<sup>23</sup> nous conduit à rappeler l'**objectif visé de la recherche**, et qui sert naturellement de point de départ aux choix méthodologiques présentés par la suite :

En effet, *Wacheux F., (1996)*<sup>24</sup> précise que « La recherche n'a pas de sens sans la formulation d'objectifs explicites (un but, une finalité et des résultats attendus) ; les objectifs de recherche naissent de la constatation d'un écart entre une situation jugée insatisfaisante et le résultat auquel on veut parvenir...La confrontation entre la théorie et les faits (la réalité) génère toujours des interrogations fécondes, des doutes et des incertitudes ».

L'objectif de notre recherche suit une double perspective :

D'une part, nous voulons analyser les pratiques en matières marketing dans les entreprises de la filière du lait et dérivés sise à la wilaya de Bejaia, d'une façon à décortiquer leur démarche marketing tout en identifiant le type de relation qu'elles entretiennent avec leur marché. Dans ce sens, nous voulons identifier le type d'orientation marketing qui existe au sein de ces entreprises.

D'autre part, nous allons identifier les **déterminants (antécédents) internes** de ces pratiques dans les entreprises laitières, qui expliquent leur degré d'orientation marketing ; pour pouvoir au final évaluer la contribution du marketing à leurs performances organisationnelles. A notre connaissance, peu d'études ont été effectuées dans ce sens au contexte algérien.

<sup>23</sup> Thiétart R-A. et al., Méthodes de recherche en management, 3<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2007, P. 34.

<sup>24</sup> Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, 1996, P.290.

## 2. Formulation des hypothèses, modèle conceptuel et mesure des variables

Ce deuxième point vise à répondre à ces quelques questions : Quelles sont les suppositions avancées ? Et comment les variables ont-elles été mesurées ?

### 2.1. Formulation des hypothèses

Pour parvenir à expliquer le niveau des pratiques marketing dans les entreprises de l'industrie laitière sises à la wilaya de Bejaia, et par voie de conséquence la contribution du marketing à la performance organisationnelle, il est nécessaire de définir au préalable des hypothèses à tester qui mettent en relation les variables étudiées.

L'examen de la littérature relative aux différents courants de recherche portant sur le comportement commercial et marketing des entreprises ainsi que la pré-enquête réalisée auprès de quelques entreprises objet de notre enquête, nous ont conduit à présenter trois hypothèses qui vont guider la suite de notre recherche :

➤ **Hypothèse 1** : La pratique du marketing dans les entreprises laitières existe, mais reste cantonnée à un ensemble d'actions commerciales et des stratégies marketing à l'état embryonnaire.

La première hypothèse s'intéresse à l'état des lieux des pratiques en matière de marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. En effet, ces pratiques coïncident avec le développement du marché du lait et dérivés et cela avec l'introduction de plusieurs entreprises de renommée internationale en Algérie telles que Danone, Nestlé...etc.

En effet, depuis une vingtaine d'années, l'État algérien procède à une libéralisation de son économie, caractérisée par l'ouverture du marché qui s'est traduite par le passage de la grande entreprise à la petite entreprise et par le développement intensif de la petite et moyenne entreprise privée (Bouyacoub A., 2001)<sup>25</sup>.

Tout cela nous a conduit à dire que le marketing existe dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia, mais reste peu maîtrisé. Ajoutant à cela, les pratiques non formalisées dominent à cause déjà de cette non-maîtrise ainsi que la taille des entreprises (plus de 80% des entreprises laitières de Bejaia sont des PME).

Notons que dans notre recherche, le marketing ne se résume pas :

- ✓ A une fonction séparée, mais à un processus et une coordination inter-fonctionnelle et donc une adhésion totale à sa réussite ;
- ✓ A un ensemble de technique, mais à une démarche complète allant de l'identification des besoins des clients jusqu'à la mise sur le marché des produits ;
- ✓ A une génération et une diffusion d'informations qui ne porte pas uniquement sur les clients, mais sur tout l'environnement marketing de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Bouyacoub A., Les entreprises publiques ajustement structurelle et privatisation, Les cahiers de CREAD, 2001, n° 57, 3<sup>e</sup> trimestre, p.75-91.

➤ **Hypothèse 2 : Les caractéristiques organisationnelles et celles de l'équipe dirigeante influencent significativement le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.**

Cette deuxième proposition fera l'objet de l'impact des caractéristiques d'une entreprise et celles de l'équipe dirigeante sur le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques du marketing de celle-ci. En effet, nous allons examiner quatre sous-hypothèses, à savoir :

- Les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise ;
- Les caractéristiques du profil de dirigeant ;
- La perception de la fonction marketing ;
- La transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions.

Par ailleurs, les variables que nous allons utiliser dans la première sous hypothèse (H2a) sont : la taille, l'âge et la fréquence d'utilisation des TIC et enfin le domaine d'activité des entreprises.

### **H2a : Les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise influencent son niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing**

En effet, la taille de l'entreprise a une influence sur la nature et l'intensité des pratiques marketing. Cela a été démontré par de nombreux auteurs (*Andrus et Norwell, 1990 ; Sriram et Sapienza, 1991 ; Brush, 1992 ; Mohan-Neill, 1993 ; Shama, 1993 ; Shipley et Jobber, 1994 ; Liu, 1995 ; Pacitto et Tordjman, 2000*). Par conséquent, nous pouvons supposer que les grandes entreprises laitières de la wilaya de Bejaia ont plus recours au marketing que les petites entreprises.

Dans leur étude portant sur l'existence d'une démarche marketing dans les TPE, *Pacitto et Tordjman (2000)*<sup>26</sup> ont soulevé que le recours à un commercial est clairement corrélé à la taille de l'entreprise, le seuil se situant autour de dix salariés ; au-delà on note un début de différenciation structurelle.

*La taille de l'entreprise influence l'orientation marketing ;*

De surcroit, d'après un certain nombre de chercheurs (*Andrus & Norvell, 1990 ; Parasuraman, Berry & Zeithaml 1983 ; Parasuraman & Varadarajan, 1988*), la taille et l'âge peuvent exercer une influence sur les pratiques marketing. Ajoutant à cela, Pour *Mintzberg (1994)*<sup>27</sup> plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. De ce fait, nous pouvons supposer que plus les entreprises dans l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia sont âgées, plus elles recourent au marketing d'une façon formelle.

*L'âge de l'entreprise influence l'orientation marketing ;*

<sup>26</sup> Pacitto J-C. et Tordjman F., TPE et Marketing : les causes d'un malentendu, Revue Internationale PME, Vol. 14, N° 3-4, 2000, p. 7-16.

<sup>27</sup> Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Éd d'organisation, Paris, 1994.

Enfin, l'utilisation des bases de données, de la GRC, permettent une meilleure maîtrise et une bonne connaissance des clients et permet par conséquent une diffusion et une transparence des connaissances dans l'entreprise. En effet, l'utilisation de technologies permet à l'entreprise de se rapprocher du client. Cette variable pourrait alors influencer l'orientation marketing des entreprises (Coviello, Brodie & Munro's, 1997 ; Ricard et al., 2003<sup>28</sup>). Dès lors, nous allons supposer que les technologies de l'information exercent une influence sur l'orientation marketing.

*Les technologies de l'information utilisées influencent l'orientation marketing des entreprises ;*

Plusieurs recherches ont affirmé que le type d'activité influence la pratique du marketing dans les entreprises. Cependant, le type d'activité est souvent pris dans le sens commercialisation ou production. D'autre part, l'existence ou non d'une orientation marketing dépend également du secteur d'activité et de la localisation des entreprises.

Pour notre cas, la dernière sous-hypothèse que nous allons vérifier est liée à la nature des produits commercialisés par l'entreprise. Partant du constat du processus de production et de la commercialisation du lait frais qui est soumis à un contrôle administratif (composante du produit, prix, circuit de distribution) et la dépendance des entreprises qui en fabriquent aux quotas de la poudre de lait achetés au niveau de l'ONIL. Par conséquent, nous pensons que ce type d'entreprises fait moins appel au marketing et à ses techniques étant donné qu'elles n'arrivent pas à travailler librement et le plus souvent à satisfaire la demande déjà existante. Ce qui nous ramène à formuler la proposition suivante.

*Le domaine d'activité influence l'orientation marketing des entreprises ;*

## **H2b : Le profil de l'équipe dirigeante (Top management) de l'entreprise influence son niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing**

Cette deuxième sous-hypothèse soutient que les caractéristiques de la direction générale de l'entreprise, ont une influence sur le type d'orientation que l'entreprise va adopter. Étant donné que les employés n'auront pas la motivation d'entreprendre des actions orientées vers le marché jusqu'à ce qu'ils reçoivent les instructions de la part de l'équipe dirigeante.

Le comportement du dirigeant est crucial dans le développement d'une culture organisationnelle, et particulièrement dans les petites entreprises où l'influence du dirigeant est largement sentie (Changanti et al., 2002)<sup>29</sup>. Le comportement de l'équipe dirigeante a été souvent mentionné comme une barrière principale au développement d'une culture orienté marché (Harris, 1996; Harris & Ogbonna, 1998).

<sup>28</sup> Ricard L., et al., Les technologies en appui à une approche relationnelle, ASAC - marketing, juin, 2003, p. 81-91.

<sup>29</sup> Chaganti R., Cook R-G., et Smeltz W-J., Effect of styles, strategies and systems on the growth of small businesses. Journal of Developmental Entrepreneurship, 2002.

En effet, plusieurs recherches ont souligné que le comportement managérial peut être une barrière pour instaurer et développer une orientation marketing au sein de l'entreprise ou au contraire peut être un catalyseur pour le développement d'un tel type d'orientation.

Les variables que nous avons utilisées pour notre recherche sont : le niveau d'instruction, les domaines de compétences, des dirigeants ;

En outre, *Ricard et Perrien (1999)*<sup>30</sup> ont montré que la formation du propriétaire/dirigeant influence l'orientation relationnelle. Par conséquent, nous pouvons également supposer que le niveau d'instruction et les domaines de compétences influencent l'orientation marketing.

*Le niveau d'instruction du dirigeant influence l'orientation marketing des entreprises ;*

*Les domaines de compétences du dirigeant influencent l'orientation marketing des entreprises ;*

### **H2c : La perception de la fonction marketing influence le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans l'entreprise**

La troisième sous-hypothèse (**H2c**) que nous allons mettre en exergue est le type de perception que les dirigeants des entreprises de l'industrie laitière ont de la fonction marketing. En fait, nous allons supposer que la perception des dirigeants de ces entreprises exerce un effet sur l'émergence (ou blocage, le cas échéant) d'une fonction marketing.

*L'orientation marketing dépend de la perception qu'ont les dirigeants de l'entreprise de la fonction marketing ;*

Par ailleurs, le soutien apporté au marketing exerce une influence sur le degré d'orientation marketing, car, comme nous l'avons souligné au-dessus, c'est le comportement du dirigeant qui détermine le comportement de toute l'organisation. D'ailleurs, pour (*Jaworski et Kohli, 1993*)<sup>31</sup>, Il suffit que le dirigeant exprime l'importance d'un engagement vers la satisfaction du consommateur, et c'est au reste de l'organisation d'assumer cette orientation. Donc, nous pouvons supposer que le soutien apporté au marketing influence l'orientation marketing.

*Le soutien apporté à la fonction marketing par le dirigeant influence l'orientation marketing des entreprises ;*

---

<sup>30</sup> Ricard, L. et Perrien J., Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception, Journal of Business Research, New York, Juin 1999, Vol.45, Iss.2, p.199.

<sup>31</sup> Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J., and Kumar, Ajith « MARKOR: A Measure of Market Orientation », Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477.

**H2d : Le degré d'orientation marketing dépend de la transversalité/complémentarité qui existe entre les différentes fonctions de l'entreprise.**

La quatrième sous-hypothèse (**H2d**) s'intéresse à l'importance de type de relation que la fonction marketing entretient avec les autres fonctions dans les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia.

En effet, l'existence des conflits entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise peut exercer une influence négative sur l'existence d'une orientation marketing dans les entreprises. Cela a été avancé pour la première fois par (**Jaworski et Kohli, 1993**)<sup>32</sup>. Pour eux, il existe une fonction négative entre l'existence de conflits interdépartementaux et le degré d'orientation marché des entreprises, ce qui nous ramène à posé l'hypothèse suivante :

*Plus le niveau des conflits augmente, moins l'entreprise sera orientée marketing ;*

Le niveau de connexion entre le département marketing et les autres départements de l'entreprise fera l'objet de notre deuxième variable. Pour **Jaworski et Kohli, (1993)**<sup>33</sup>, un niveau de connexion élevé entre ces départements exerce un effet positif sur l'orientation marketing dans les entreprises. Donc nous pouvons proposer l'hypothèse suivante :

*Plus le niveau de connexion est élevé, plus l'entreprise sera orientée marketing ;*

➤ **Hypothèse 3 : La pratique du marketing est considérée comme un catalyseur de la performance organisationnelle des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia.**

Comme nous l'avons déjà affirmé, le marketing est considéré comme une source d'avantage concurrentiel et un levier de compétitivité, dans la mesure où il permet à l'entreprise de booster ses ventes, d'améliorer son image de marque, de se faire connaître davantage...etc.

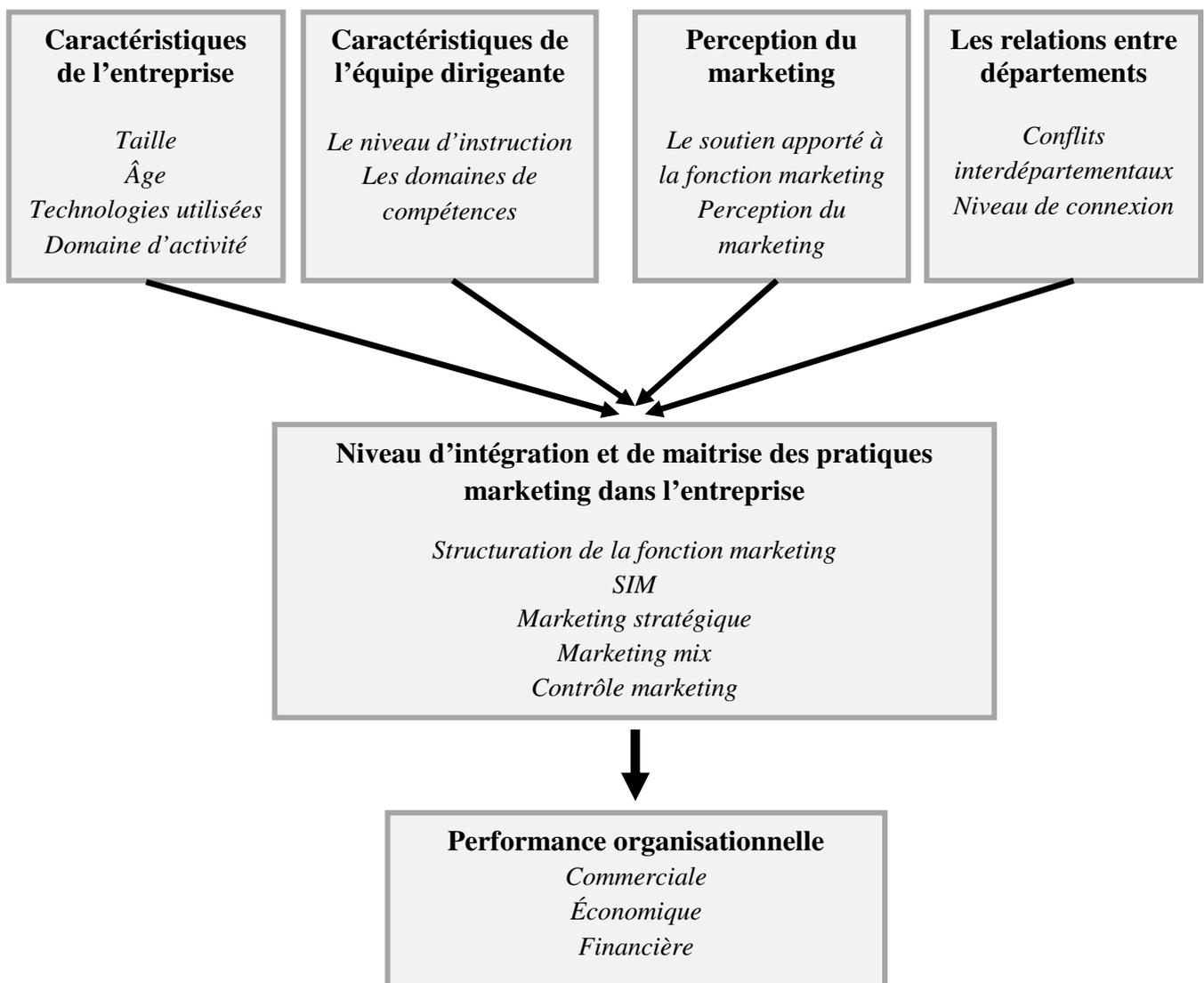
Nous tentons de voir à travers cette dernière hypothèse l'impact des pratiques du marketing sur les indicateurs de performance organisationnelle des entreprises laitières de Bejaia en utilisant les indicateurs qualitatifs de la courbe en cloche de la performance marketing proposée par **Clancy et Kreig (2000)**, ainsi que des indicateurs quantitatifs tels que le chiffre d'affaires et l'effectif de ces entreprises.

## 2.2. Le modèle conceptuel

Cette grille d'analyse illustrée en figure n°19, s'appuie sur la revue de la littérature consacrée au champ de la recherche sur la pratique marketing :

<sup>32</sup> Jaworski et Kohli, (1993), op-cit, P. 473.

<sup>33</sup> Jaworski B-J. et Kohli A-K., (1993), op-cit., pp. 53-70.

**Figure n° 19** : modèle conceptuel de la recherche

**Source** : établi par nous-mêmes.

Ce modèle conceptuel met en évidence un ensemble de variables indépendantes, les caractéristiques de l'entreprise, les relations entre départements et les caractéristiques de l'équipe dirigeante, et la perception de la fonction marketing qui peuvent avoir un impact sur les variables dépendantes qui sont les pratiques du marketing et la performance de l'organisation.

### 2.3. Confection du questionnaire et mesure des variables

La rédaction du questionnaire représente l'instrumentation des hypothèses (Evrard et al, 2003). Il se dégage de ces hypothèses des variables explicatives et des variables expliquées.

Nous allons voir dans ce qui suit les différents axes du questionnaire ainsi que les variables illustrées dans le modèle conceptuel soit, les variables indépendantes et les variables dépendantes.

Pour mener à bien l'enquête de terrain, nous avons élaboré un questionnaire (voir annexe n° 2) structuré en 5 axes d'une façon à répondre à notre problématique tout en essayant de vérifier les résultats de notre recherche :

- Axe 1 : Profil organisationnel et stratégique de l'entreprise ;
- Axe 2 : La perception de la fonction marketing dans l'entreprise ;
- Axe 3 : Structuration de la fonction marketing ;
- Axe 4 : Les pratiques marketing dans l'entreprise ;
- Axe 5 : La performance de l'entreprise.

Les deux premiers axes comportent un ensemble de variables explicatives du niveau des pratiques en matière de marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. Quant aux variables du dernier axe relatif à la performance organisationnelle. Elles sont considérées comme des variables dépendantes du niveau des pratiques marketing dans les entreprises.

### **2.3.1. Les variables indépendantes (explicatives)**

L'orientation marketing des entreprises dépend, comme nous l'avons déjà souligné, des antécédents internes et externes. Dans le cadre de notre étude, nous allons relever les déterminants internes d'une telle orientation. En effet, nous les avons regroupées en quatre groupes de variables pouvant, ainsi, impacter la pratique marketing, à savoir : les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques de l'équipe dirigeante, la perception de la fonction marketing, et enfin la transversalité/complémentarité entre fonctions

#### **2.3.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise**

C'est l'ensemble d'indicateurs qui servent à décrire le profil organisationnel et stratégique des entreprises laitières de Bejaia. Il s'agit notamment du secteur et du statut juridique, de la date de création, de l'effectif, du CA, de domaine d'activité, des objectifs prioritaires, etc. Certains indicateurs tels que l'effectif et l'évolution du CA en % seront utilisés comme indicateurs de la performance des entreprises étudiées.

En analysant les informations générales de l'entreprise, nous nous intéressons plus particulièrement à :

- ✓ L'âge de l'entreprise : mesurée par une échelle d'intervalle conçue à partir des dates de créations des entreprises ;
- ✓ La taille de l'entreprise mesurée à partir du nombre d'employés ;
- ✓ Le domaine d'activité des entreprises établi conformément à la nomenclature algérienne des activités (NAA) ;
- ✓ Enfin, la fréquence d'utilisation des TIC pour améliorer la communication avec leurs clients est mesurée par une échelle de Likert à 5 points.

#### **2.3.1.2. Les caractéristiques de l'équipe dirigeante**

Pour évaluer l'impact des caractéristiques de top management sur le degré d'orientation marketing des entreprises laitières de Bejaia, nous avons utilisé :

- ✓ Le niveau d'instruction ;
- ✓ Les domaines de compétences ;

### 2.3.1.3. La perception de la fonction marketing

Pour évaluer l'impact de la perception de la fonction marketing sur le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia, nous avons utilisé :

- ✓ La perception que les dirigeants de l'entreprise ont de la fonction marketing ;
- ✓ Le soutien apporté au développement d'une orientation client dans l'entreprise. Cette variable est mesurée par une échelle de Likert à 5 points de 1 à 5.

### 2.3.1.4. La transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions

Le choix des variables que nous avons utilisées dans ce point a été déjà évoqué et expliqué dans la formulation des hypothèses. En effet, les variables sont d'ordre de trois :

- ✓ Niveau de connexion mesuré par une échelle de Likert à 6 points de 1 à 6.
- ✓ L'existence des conflits interdépartementaux ;

## 2.3.2. Les variables dépendantes (expliquées)

Les variables à expliquer sont : la structuration de la fonction marketing, les pratiques en matière de marketing dans les entreprises laitières ainsi que la performance organisationnelle induite.

### 2.3.2.1. La structuration de la fonction marketing

Dans notre étude, nous allons élaborer un profil structurel de la fonction chargée des activités marketing au sein des entreprises laitières de Bejaia. En ce sens, la structuration de la fonction marketing est évaluée à partir d'un ensemble de variables de mesure, à savoir : la centralisation, la standardisation, la formalisation, la spécialisation, et la départementalisation (organisation fonctionnelle, divisionnelle, etc.). En effet, le choix de ces variables est inspiré de deux travaux essentiels : l'étude de *Dubost, (1999)*, ayant utilisée les quatre critères cités ci-dessous ; et l'étude de *Marticotte, (1997)*, ayant ajoutée une autre variable par rapport à celles qui existaient et utilisaient déjà par Dubost et d'autres auteurs. Cette variable étant la départementalisation.

- ❖ **La spécialisation**, signifie la façon dont l'organisation répartit les tâches à effectuer entre ses membres. Une tâche est spécialisée s'il existe au moins un salarié travaillant à plein temps. La mesure de la spécialisation de la fonction marketing s'inspire de *J. Wheeler et al. (1980)*. En effet, les auteurs ont identifié quatre activités relevant de cette fonction : les ventes, la publicité, les études de marché, le service après-vente. Nous avons adapté cette liste à notre cas portant sur les entreprises de l'industrie laitière, et ce, en remplaçant le service après-vente par un service consommateur qui est plus adéquat avec la nature d'activité des entreprises étudiées.

Chaque activité obtient un score de 1 si une personne au moins y travaille à plein temps, et un score de 0 le cas contraire. Au total, nous allons avoir un score allant de 0 jusqu'à 4 en fonction de degré de spécialisation.

- ❖ **La standardisation**, signifie le degré du recours aux procédures et aux règles, définies à l'intérieur des programmes de travail, pour faire respecter ces dernières qui sont préétablies à l'avance. La standardisation, dans notre cas, est évaluée sous deux aspects :

La standardisation des rôles dans le service des ventes telle définie par *M. Aiken, J. Hage (1967, 1968)*, est évaluée à partir de quatre échelles en sept points de type sémantique différentielle pour calculer un score moyen, compris entre 1 et 7. Plus la réponse se rapproche de 7, plus l'entreprise a spécifié les tâches des salariés du service ventes.

- ❖ **La formalisation**, définie comme étant le degré avec lequel les règles, les procédures et les instructions organisationnelles sont écrites, codifiées ou forcées (*Maltz et Kohli, 2000*).

Nous allons évaluer le degré de formalisation de deux outils utilisés par les entreprises dans le cadre de la gestion de leur relation avec le marché, à savoir les études de marché et la politique de vente (fixation d'objectifs, allocation de ressources). Ces derniers seront évalués à partir d'une échelle à 7 points. Un score moyen est alors calculé pour l'ensemble des deux échelles. Plus le score se rapproche de 7, plus l'entreprise est standardisée en ce sens.

- ❖ **La centralisation**, se réfère au manque de délégation de l'autorité décisionnelle et du manque de la participation des membres dans la prise de décision au sein de l'organisation (*Menon, Jaworski et Kohli, 1997*).

Selon *Mintzberg H., (1982)*, il existe deux types de centralisation : la première est la centralisation horizontale et la deuxième est la centralisation verticale. Cette dernière désignée par le degré d'autonomie du personnel dans leur prise de décision, est évaluée par une échelle de réponse à sept points : plus le score est proche de 7, plus cette autonomie est élevée, et plus la centralisation verticale est faible.

En demandant dans quelle proportion les décisions relatives aux clients donnent lieu à une consultation élevée des salariés, nous allons évaluer la centralisation horizontale. Plus le score est proche de 7, ce type de décisions donne lieu à une consultation élevée des salariés, et plus la centralisation horizontale est faible.

### 2.3.2.2. Les pratiques marketing

L'état des lieux des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia est évalué, suivant la démarche marketing de la pensée normative « le marketing management »<sup>34</sup>. En effet, cette dernière est très convaincante dans le champ des produits de grande consommation (*Marion G., 1997*)<sup>35</sup>.

En tant que style de gestion orienté vers le marché, le marketing management tel que défini par Kotler en 1967, signifie « l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus pour apporter des échanges souhaités avec des publics ciblés dans le but d'un gain mutuel. Le modèle repose sur l'adaptation et la coordination des produits, du prix, de la communication et de la distribution dans le but d'obtenir une rentabilité suffisante ».

<sup>34</sup> Voir l'évolution historique du marketing et entre autres l'école de la pensée normative «marketing management » dans le premier chapitre, p. 8-12.

<sup>35</sup> Marion G., Une approche conventionnelle du marketing, in Revue Française de Gestion, Janvier-février 1997, p. 78-91, P.78.

Pour opérationnaliser cette variable, nous allons décortiquer les éléments constitutifs de cette définition pour analyser la démarche marketing au niveau des entreprises laitières de Bejaia :

- ✓ **L'analyse**, représente le marketing informationnel ;
- ✓ **La planification**, représente le marketing stratégique ;
- ✓ **La mise en œuvre**, représente le marketing mix ;
- ✓ **Le contrôle** : représente le contrôle marketing.

Nous tenons dans un premier temps à clarifier certains choix concernant les variables et le cadre temporel de la stratégie marketing, ensuite nous présenterons dans un tableau récapitulatif les différentes variables :

### ❖ **Le marketing informationnel**

Il convient de rappeler que, selon les pionniers du marketing (Théodore Levitt), toute démarche marketing doit être fondée sur la connaissance du marché auquel l'entreprise destine les produits qu'elle fabrique. Pour pouvoir opérationnaliser et mesurer cette variable, nous ferons appel à l'étude de SIM, et ce, par le biais de son processus, à savoir : collecte, traitement et diffusion des informations portant sur l'environnement marketing de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, etc.). L'étude de marché sera la variable à retenir pour vérifier nos différentes hypothèses.

### ❖ **Le marketing stratégique**

Le choix de la durée de trois ans dans le questionnaire n'est pas arbitraire, mais nous l'avons pris suivant la durée conventionnelle d'une stratégie marketing dans la grande consommation. En effet, pour *Lendrevie J., et al., (2003)*<sup>36</sup>, le cadre temporel dans lequel se situe une stratégie marketing dans le secteur des biens de la grande consommation, se situe le plus souvent entre un et trois ans.

Pour opérationnaliser cette variable et pouvoir la mesurer, nous avons retenu les indicateurs suivants : Objectifs marketing, plan marketing, segmentation, Positionnement marketing, et enfin la stratégie actuelle de l'entreprise. Cependant, les variables que nous retenons pour la vérification des hypothèses sont : le plan marketing, la segmentation et le positionnement marketing.

### ❖ **Le marketing opérationnel**

Afin de réaliser les objectifs fixés dans le cadre de ses orientations stratégiques, l'entreprise doit les concrétiser et les rendre opérationnels. Il s'agit dans la présente recherche d'utiliser les variables du marketing mix (les 4 P). En effet, selon *Kotler et Dubois (2000)*, le mix marketing est vu comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible.

---

<sup>36</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 682.

Plusieurs indicateurs ont été utilisés pour faire ressortir les pratiques du marketing mix au sein des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia. Cependant, les variables que nous allons retenir afin, justement, de vérifier nos hypothèses de recherche sont les variables du mix marketing les plus significatives, à savoir :

- ✓ La politique de produit : mesurée par l'existence d'un processus de développement et de lancement des nouveaux produits ;
- ✓ La politique de prix : mesurée par l'existence d'une stratégie de prix selon les six stratégies énoncées par *Noble et Gruca (1999)* ;
- ✓ La politique de distribution : mesurée par l'existence d'une stratégie de distribution (intensive, sélective ou exclusive) ;
- ✓ La politique de communication : mesurée par le recours aux différents moyens de communication.

#### ❖ Le contrôle marketing

La dernière phase de la démarche marketing consiste en le contrôle marketing. Ce dernier sera mesuré par le choix et l'utilisation des moyens de contrôle marketing.

#### 2.3.2.3. La performance de l'entreprise

La performance organisationnelle représente la dernière variable à laquelle nous ferons appel pour mesurer l'impact des pratiques marketing. Dans le cadre de notre étude, nous avons fait appel à deux types de performances :

- ✓ La performance économique est appréhendée en termes d'effectif ;
- ✓ La performance commerciale est mesurée à l'aide de la courbe en cloche élaborée par *Clancy et Kreig (2000)*. Cela a été déjà présenté dans le premier chapitre.

Le tableau suivant synthétise les différentes variables ainsi que leurs mesures :

**Tableau n° 12** : Synthèse des variables établies dans le questionnaire

Axes	Variables étudiées	Échelle	Questionnaire
<b>Profil organisationnel et stratégique</b>	Taille de l'entreprise	Numérique (effectif)	Q 6
	Âge de l'entreprise	Intervalle	Q 5
	Domaine d'activité	Nominale	Q 7
	Technologie utilisée	5 points	Q 15
<b>Les caractéristiques de l'équipe dirigeante</b>	Niveau d'instruction	Nominale	Q 12
	Domaine de compétence	Ordinale	Q 13
<b>La perception de la fonction marketing</b>	Perception du marketing	Nominale	Q 29
	Soutien apporté à l'orientation marketing	5 points	Q 32
<b>Transversalité/complémentarité entre les fonctions</b>	Niveau de connexion	6 points	Q 23
	Conflits interdépartementaux	Oui/Non	Q24
<b>La structuration de la fonction marketing</b>	Centralisation	7 points	Q 21
	Standardisation	7 points	Q 19
	Spécialisation	7 points	Q 18
	Formalisation	7 points	Q 20
<b>Pratiques marketing</b>	<b><u>Marketing informationnel</u></b>		
	Recherche d'information	Oui/Non	Q 38
	Études de marché	Oui/Non	Q 40
	Identification des besoins d'information	Nominale	Q 41
	Sources d'information	Nominale	Q 42
	Sources d'informations privilégiées	Ordinale	Q 43
	Degré de satisfaction des clients	Oui/Non	Q 45
	Traitement d'information	Nominale	Q 46
	Diffusion d'informations	Ordinale	Q 47
	<b><u>Marketing stratégique</u></b>		
	Existence d'objectifs marketing	Oui/Non	Q 49
	Formalisation d'objectifs marketing	Oui/Non	Q 49
	Existence d'un plan marketing	Oui/Non	Q 50
	Formalisation du plan marketing	Oui/Non	Q 50
Segmentation	Oui/Non	Q 51	

Pratiques marketing (suite)	Critères de segmentation	Nominale	Q 52
	Positionnement marketing	Oui/Non	Q 54 + Q 55
	Stratégie actuelle	Nominale	Q 53
	<b><u>Marketing opérationnel</u></b>		
	<b>❖ Politique de produit</b>		
	Existence d'une politique de différenciation	Oui/Non	Q 54
	Critère de différenciation	Nominale	Q 55
	Structure chargée de la conception des produits	Nominale	Q 58
	Existence de la certification ISO	Oui/Non	Q 59
	Développement de nouveaux produits	Oui/Non	Q 57
	<b>❖ Politique de prix</b>		
	Structure chargée de la fixation de prix	Nominale	Q 60
	Méthode de fixation des prix	Nominale	Q 61
	Stratégie de fixation des prix	Nominale	Q 62
	<b>❖ Politique de distribution</b>		
	Type de circuit de distribution	Nominale	Q 63
	Stratégie de distribution	Nominale	Q 64
	Évaluation de la politique de distribution	Oui/Non	Q 65
	<b>❖ Politique de communication</b>		
Existence d'une communication marketing	Oui/Non	Q 66	
Les moyens de communication	Nominale	Q 67	
Existence d'un budget de communication	Oui/Non	Q 68	
Évaluation de la politique de communication	Oui/Non	Q 70	
<b><u>Le contrôle marketing</u></b>			
Existence du contrôle de la démarche marketing	Oui/Non	Q 71	
Les outils de contrôle marketing	Nominale	Q 72	

<b>Performance organisationnelle</b>	<b><u>Performance commerciale</u></b>		
	Croissance de la part de marché	5 points	Q 73
	Taux de succès de part de marché	5 points	Q 73
	ROI publicitaire	5 points	Q 73
	Promotion auprès des clients et des professionnels	5 points	Q 73
	Satisfaction des clients	5 points	Q 73
	Rétention/fidélité des clients	5 points	Q 73
	Programme d'acquisition des clients	5 points	Q 73
	Force de la marque	5 points	Q 73
		<b><u>Performance économique</u></b>	
	Effectif	Numérique	Q 6

**Source :** élaboré par nous-même.

### 3. La démarche d'enquête

Ce point est réservé à la présentation de la démarche d'enquête mobilisée dans le but de répondre à notre problématique de recherche. À cet effet, nous allons présenter en premier lieu le type d'étude, ensuite le processus de collecte et de traitement des données tout en exposant notre univers d'enquête ainsi que les motivations du choix d'un tel univers.

#### 3.1. La nature de la recherche

L'objectif de cette recherche est de comprendre le comportement marketing et/ou commercial des entreprises laitières de Bejaia, ses antécédents internes ainsi que son impact sur la performance de ces entreprises. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche dont la forme et l'approche sont expliquées comme suit :

❖ *La Forme de recherche :*

*Marshall et Rossman (1995)* distinguent quatre formes de recherche : (1) l'exploration, (2) la description, (3) la prédiction, et (4) l'explication. Cette étude se veut à la fois descriptive et explicative. Descriptive, c'est-à-dire qu'elle tente de décrire une situation, qui est dans notre cas les pratiques en matière de marketing. Explicative, c'est-à-dire qu'elle tente d'expliquer les différences qui peuvent exister entre les entreprises de notre étude en matière de marketing. Cette dernière forme (explicative) repose sur une démarche hypothético-déductive.

❖ *Choix entre quantitative et qualitative :*

La distinction entre le quantitatif et qualitatif est équivoque et ambiguë, car elle repose sur une multiplicité de critères tels que : données quantitatives et qualitatives, variables quantitatives et qualitatives, méthodes quantitatives et qualitatives...etc. et aucun de ces critères ne permet une distinction absolue entre ces deux approches (*Brabet, 1988*)<sup>37</sup>. Cependant, *Rispal M-H., (2002)* affirme que de nombreux chercheurs estiment que les démarches qualitatives et quantitatives doivent se réfléchir en termes de complémentarité plus que d'opposition.

Dans le cadre de cette recherche, l'approche que nous allons utiliser est hybride et suit une logique de complémentarité entre quantitative et qualitative, étant donné l'instrument de recherche que nous avons utilisé pour la collecte d'information auprès des entreprises (questionnaire administré en face à face) ainsi que la nature des variables recherchées.

#### 3.2. Collecte de données

La collecte de données peut se faire par le biais de différents instruments tels que les entretiens, les questionnaires, l'observation, etc., et ce, en fonction de l'approche utilisée (quantitative ou qualitative). Dans le cadre de notre recherche et vue la nature causale de notre problématique, nous avons opté pour un questionnaire, qui a été élaboré à partir de la revue de littérature déjà présentée.

En somme, nous avons un questionnaire qui comporte 78 questions réparties en 15 pages portant tous les aspects de la gestion commerciale et marketing. Ajoutant à cela, des questions fermées et des questions ouvertes ont été utilisées pour collecter le maximum d'informations.

---

<sup>37</sup> Brabet, (1988), cité par Thiéart R-A. et al., (2007), Op-cit, P. 97.

Il existe de multiples types d'administration pour les enquêtes par questionnaires : la voie postale, le face à face, le téléphone, la voie électronique, etc. En ce qui concerne notre recherche, et vue la taille de notre échantillon et vu le caractère technique des questions posées, le mode d'administration du questionnaire était le face à face auprès des responsables marketing ou commercial, pratiquement, de toutes les entreprises de l'industrie laitière à la wilaya de Bejaia. À défaut d'un responsable marketing ou commercial, le questionnaire est administré aux dirigeants de ces entreprises.

En effet, le questionnaire administré en face à face présente plusieurs avantages : c'est le mode d'interrogation générant le moins de refus, une meilleure garantie de la qualité des réponses, l'enquêteur peut répéter des questions ou faire clarifier les réponses ou même insister pour avoir des réponses complètes, etc.

Le travail de terrain s'est déroulé entre le 16/04/2013 et le 18/06/2013, soit environ deux mois. Le temps des entrevues est estimé en moyenne en une durée de deux heures. Certains entretiens ont duré environ trois heures.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté de toucher toutes les entreprises que l'industrie laitière de Bejaia regroupe. Selon la Direction des Services Agricoles (DSA) de Bejaia, le nombre d'entreprises de transformation du lait et des produits laitiers est de 21 en avril 2013. Le tableau suivant présente les différentes entreprises présentes :

**Tableau n° 13 :** Liste des entreprises de l'industrie laitière au niveau de la wilaya de Bejaia

N°	Nom de l'entreprise	Statut juridique	Localisation
1	Ramdy	SARL	ZAC Taharacht, Akbou
2	Laiterie Soummam	SARL	ZAC Taharacht, Akbou
3	Danone Djurdjura Algérie	SPA	ZAC Taharacht, Akbou
4	Laiterie Amizour	SPA	Domaine Maouchi, Amizour
5	Gyprolait	SARL	Targa Ouzemour, Bejaia
6	Laiterie El Kseur	EURL	ZAC Lot 24, El kseur
7	Tchin lait Candia	SARL	Bir Selam, Bejaia
8	Lavalait Moualek et Cie	SNC	Rue Aissani Smail El kseur
9	Gueldamene BECHROUNE	EURL	ZAC Taharacht, Akbou
10	Laiterie La vallée	SARL	Rue Mira Abderrahmane, Tazmalt
11	Djurdjura World Trading	EURL	ZAC Taharacht, Akbou
12	Vallée Glace	SARL	Rue Mira Abderrahmane, Tazmalt
13	Laiterie Azrou Iflene	SARL	Beni Maouche, Seddouk
14	Good Glace	SARL	Village Outlili, Ighram
15	Lou lait	-	Z. I Ihaddaden, Béjaia
16	Fromagerie Fyrmakhier	EURL	Rue Attatla Abdelkader, El Kseur
17	El Vasiw	SARL	Issensa, RN n° 26, Tazmalt
18	Akbou Fromage	SARL	Arafou, Akbou
19	Saveurs des saldes	SARL	ZAC Larbaa, Toudja
20	Fromagerie Mon village	EURL	Arafou, Akbou
21	Kalylait	EURL	Hellouane, Ouzellaguen

**Source :** Direction des services agricoles- Bejaia- Avril 2013

### ❖ Choix de l'univers de l'enquête

Notre choix de terrain d'étude portant sur le secteur laitier est motivé par plusieurs raisons :

- ✓ La démarche marketing que nous voulons vérifier au sein des entreprises laitières s'inspire de l'école du marketing management. Cette dernière considère, comme nous l'avons déjà soulevé, que cette approche est plus présente dans le champ des produits de grande consommation (*Marion G., 1997*)<sup>38</sup>. Donc, notre choix a porté sur le secteur agro-alimentaire de Bejaia étant donné que cette région est dominée par ce type d'industrie (pôle agroalimentaire).

*Mais pourquoi le secteur laitier en particulier ?*

- ✓ L'industrie du lait et produits laitiers est une industrie de plus en plus importante, puisqu'elle occupe la deuxième place après l'industrie des céréales dans le secteur de l'agro-alimentaire en Algérie, (*Amellal R, 2000*)<sup>39</sup> ;
- ✓ L'industrie laitière de Bejaia est constituée d'entreprises de diverses tailles (grande, moyenne, petite et très petite entreprise). Cela, va nous permettre la vérification de quelques hypothèses relatives à la taille de l'entreprise et la structuration de la fonction marketing ;
- ✓ Enfin, l'ouverture du marché algérien aux firmes multinationales tels que : Danone, Candia, Yoplait, Palma Nova et Nestlé, a boosté le marché des Produits Laitiers Frais (PLF) vers un développement remarquable et une concurrence durant la dernière décennie.

### ❖ Difficultés rencontrées

La collecte d'information a été l'une des tâches les plus difficiles dans le processus de notre recherche. En effet, après quelques tentatives d'accès aux entreprises enquêtées, la plupart d'elles ont exprimé soit un refus direct soit une réticence. Donc, il nous a fallu chercher, par le biais de réseautage (familles, collègues, amis, etc.), des personnes pouvant nous mettre en contact avec responsables des entreprises concernées par notre enquête.

Bien que l'administration du questionnaire en face à face comporte des avantages de collecte d'information, nous avons rencontré également plusieurs difficultés, à savoir :

- ✓ Manque de ressource financière ;
- ✓ Manque de disponibilité des personnes interviewées dans les entreprises visées ;
- ✓ L'entrevue peut fournir des réponses aux questions de façon biaisée, car la personne enquêtée pourra répondre en fonction de sa perception.

<sup>38</sup> Marion G., (1997), Op-cit, P .78.

<sup>39</sup> Amellal R., La filière lait en Algérie, entre l'objectif de la sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance. Cité par Allaya. Ed, les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000. Montpellier CIHEAM- IAMM 1995 p. 229-238, (option Méditerranéennes, série B. Etude et recherche, n° 14), 1995. (Consulté le 02/02/2013), <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960052.pdf>

### 3.3. Traitement des données

Une fois que les données sont collectées à travers les différentes sources d'informations citées ci-dessus. Nous avons procédé à l'étape du dépouillement et d'analyse des questionnaires recueillis, et ce, en utilisant le logiciel informatique qui est le Sphinx Plus<sup>2</sup> - Edition Lexica-V5.

Nous avons procédé à une double analyse des données. D'une part, l'analyse descriptive est réalisée à l'aide du logiciel de traitement Sphinx. Et d'autre part, une vérification des relations entre les différentes variables constituant notre modèle conceptuel est effectuée grâce à un croisement entre les variables explicatives et les variables à expliquer.

Ayant ainsi présenté la démarche méthodologique de notre enquête de terrain, en faisant un rappel de nos objectifs de recherche et des précisions aux hypothèses et des variables choisies, nous procéderons à la présentation et l'analyse d'une partie des résultats de l'enquête de terrain dans la troisième section. À travers cette dernière, nous allons donner un aperçu global sur les entreprises laitières de Bejaia.

### Section 3 : Aperçu sur les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia

La filière lait est considérée comme le processus allant de la production jusqu'à la consommation passant, bien sûr, par la collecte et la transformation-commercialisation des produits laitiers. A cela s'ajoute, l'importation de la poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, le maillon le plus puissant de la chaîne laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer (*Souki H., 2009*)<sup>40</sup>.

#### 1. Etat des lieux de la filière lait en Algérie

Les deux dernières décennies ont connu un développement important de l'industrie laitière privée au niveau national suite à la libéralisation de l'économie. Cependant, elle reste fortement dépendante de l'importation de matières premières : laits en poudre, MGLA, fromage de transformation...

Dans un colloque organisé par le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE), le 08 avril 2013. *Soukehal A., (2013)*<sup>41</sup> a souligné que les laiteries conventionnées avec l'ONIL sont en 2012 au nombre de 153 dont 15 laiteries publiques (Giplait).

En outre, Aux 153 laiteries conventionnées avec l'ONIL s'ajoutent :

- ✓ Des laiteries privées qui fabriquent du lait UHT avec de la poudre de lait importée, lait UHT qui est vendu au prix libre ;
- ✓ Des fromageries privées qui fabriquent surtout des fromages fondus à partir de fromages importés (CHEDDAR).

<sup>40</sup> Souki H., Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites, Revue Campus de l'université Mohamed Mammeri-Tizi Ouzou-, N°15, septembre 2009, P. 3.

<sup>41</sup> Soukehal A., La sécurité alimentaire : Quels programmes pour réduire la dépendance en céréales et lait ? (communications sur la filière laitière), Forum des chefs d'entreprises, Colloque du 08 avril 2013.

La majorité des laiteries reçoit de l'ONIL du lait en poudre subventionné (159 DA/KG) pour la fabrication du lait pasteurisé 1/2 écrémé vendu au prix administré de 25 DA/Litres.

Les capacités énormes que nous avons citées au-dessus en matières de nombre de laiteries, nous pousse à s'interroger sur un constat récurrent et cité par les experts dans ce domaine : Pourquoi avec de telles capacités, les entreprises laitières n'arrivent toujours pas à répondre aux besoins de la consommation ?

Pour *Soukehal A., (2013)*, expert laitier international, les capacités globales de transformation en lait dépassant de presque du double les besoins actuels, l'Algérie a donc une sur capacité comme pour les minoteries. Mais, le problème réside selon l'auteur dans les points suivants :

- ✓ L'implantation des laiteries est anarchique, elle ne correspond pas à l'implantation des élevages laitiers, ni aux besoins de certaines villes (comme Oran par exemple) ;
- ✓ Les normes techniques d'implantation des locaux et des équipements ne sont pas souvent respectées.
- ✓ Les normes de composition et de qualité des laits et produits laitiers ne sont pas souvent respectées, il en est de même des laits crus collectés par ces laiteries.
- ✓ L'absence d'une mise à niveau technique, en gestion et en qualité qui est nécessaire pour de nombreuses laiteries.

A notre sens, l'absence d'une volonté politique pour la promotion de cette filière est l'une des causes principales du retard enregistré, et ce, à cause des circuits opaques des importateurs. D'ailleurs, l'ancien ministre de l'agriculture, Mohammed Lyes Mesli, a déclaré dans un article publié dans le quotidien El watan, que l'Algérie a importé en dix ans, de 1987 à 1997, « pour 3,5 milliard de dollars de lait alors que pendant la même période elle n'a alloué que 50 million de dollars à l'élevage »<sup>42</sup>.

Le maillon de la consommation, quant à lui, est en nette augmentation depuis plusieurs années. En effet, l'Algérie se classe comme le premier consommateur laitier au Maghreb, avec en moyenne une consommation de 110 litres/an/habitant contre 83 litres en Tunisie et 64 litres au Maroc ; sachant que les standards nutritionnels internationaux recommandent en matière des besoins en lait, par personne et par an atteignent les 90 litres.

Notre présentation de la filière lait en Algérie n'est pas exhaustive, mais nous avons tenté d'actualiser les données relatives à cette filière. En effet, plusieurs travaux ont été réalisés sur la filière lait en Algérie dans le cadre des thèses doctorats, d'article de recherche (ex : CREAD, le bilan des entreprises laitières en Algérie, Alger 2006, etc.).<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> El watan supplément économie du 2 avril 2010, cité par Abdelatif Rebah, économie Algérienne : le développement national contrarié, Ed INAS, Alger, 2011, P. 178.

<sup>43</sup> Pour plus de détails sur la filière lait en Algérie, voir Lakhdari H., thèse de doctorat « les comportements stratégiques des petites entreprises laitières algériennes dans un contexte de transition ; cas du secteur laitier en Algérie », université de Montpellier 1, 2011 ; voir aussi Lahlou H., « la veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia », mémoire de magister, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2011.

## 2. Les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

Notre intérêt est porté sur ce maillon (industrie laitière) qui connaît une forte dynamique et un développement remarquable au niveau de la wilaya de Bejaia. D'ailleurs, le nombre d'entreprises opérant dans cette industrie a augmenté de plus de 120% entre 2010 et début 2013 comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 14** : évolution du nombre des entreprises laitières de Bejaia entre 2010 et 2013

Années	2010	2011	2012	Début 2013
Nombre d'entreprises créées	-	3	8	1
Nombre d'entreprises	9	12	20	21

**Source** : Direction des services Agricole de Bejaia (DSA), Avril 2013.

De même pour la production de lait (vache, chèvre, brebis) qui, selon la même source (DSA), a connu une augmentation considérable entre 2009 et 2012 passant ainsi de 33 246 540 Litres durant la campagne agricole de 2009/2010 à 40 699 000 litres pour celle de 2011/2012.

Avant d'entamer la présentation des résultats descriptifs, nous allons présenter les caractéristiques des entreprises ayant répondu favorablement à notre investigation dans un tableau récapitulatif.

Avant ça, notons que sur les 21 entreprises sollicitées, trois entreprises ont refusé de répondre à notre questionnaire, en l'occurrence la laiterie d'Elkseur, vallée Glace et Djurdjura World Trading. Et trois autres entreprises étaient en cessation d'activité, il s'agit de :

- ✓ SARL Saveurs des saldes sise à la ZAC Larbaa, Toudja ;
- ✓ Lou lait sise à la ZI Iheddaden, Bejaia
- ✓ Et enfin SARL Azrou Iflene sise à Beni maouche, Seddouk.

Toutes les autres entreprises ont répondu pratiquement à toutes les questions sauf certaines questions qu'elles jugent être susceptibles d'être utilisées par les concurrents (ex : le bénéfice net, le budget marketing) ; ou même ignorées par la personne interrogée (ex : part de marché).

Il en résulte un taux de réponse de 71,43%. C'est un taux satisfaisant pour les enquêteurs étant donné que le taux moyen pour les enquêtes en gestion est de 15 à 20% (*Menon et al. 1999*).

**Tableau N° 15** : Présentation des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Localisation	Date de création	Statut juridique	Secteur juridique	Effectif actuel	CA Fin 2012	Nature d'activité
<b>Ramdy</b>	ZAC Taharacht, Akbou	04/2002	SARL	Privé	234	De 01 milliard de DA à 02 milliards de DA.	Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais
<b>Soummam</b>	ZAC Taharacht, Akbou	16/10/1997	SARL	Privé	1100	Plus de 02 milliards de DA.	Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, et autres spécialités laitières
<b>Danone Djurdjura Algérie (DDA)</b>	ZAC Taharacht, Akbou	21/10/2001	SPA	Privé	975	Plus de 02 milliards de DA.	Yaourt et desserts lactés frais, et autres spécialités laitières
<b>Laiterie Amizour</b>	Domaine Maouchi, Amizour	1997	SPA	Publique	70	De 500 millions de DA à 01 milliard de DA.	Lait liquide frais, lait fermenté
<b>Gyprolait</b>	Targa Ouzemour, Bejaia	25/02/1997	SARL	Privé	31	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Crèmes glacées.
<b>Tchin-lait Candia (TLC)</b>	Bir Selam, Bejaia	17/10/1999	SARL	Privé	500	Plus de 02 milliards de DA.	Production de lait UHT et produits dérivés
<b>Lavalait</b>	Rue Aissani Smail El kseur	01/09/2002	SNC	Privé	6	Moins de 20 millions de DA.	Fromage à pâtes molles, pressées
<b>Gueldamene</b>	ZAC Taharacht, Akbou	04/09/2003	EURL	Privé	9	Moins de 20 millions de DA.	Lait liquide frais, lait fermenté
<b>La vallée</b>	Rue Mira Abderrahmane, Tazmalt	01/04/2001	SARL	Privé	61	De 200 millions de DA à 500 Millions de DA.	Lait liquide frais, lait fermenté.
<b>Good Glace</b>	Village Outlili, Ighram, Akbou	04/01/2004	SARL	Privé	220	De 200 millions de DA à 500 Millions de DA.	Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, Fromage fondu et crèmes glacées.
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	Rue Attatla Abdelkader, El Kseur	02/01/2011	EURL	Privé	5	Moins de 20 millions de DA.	Fromage à pâtes molles, pressées
<b>El Vasiw</b>	Issensa, RN n° 26, Tazmalt	01/03/2011	SARL	Privé	10	De 20 millions de DA à 100 millions de DA.	Lait liquide frais, lait fermenté
<b>Akbou Fromage</b>	Arafou, Akbou	01/04/2011	SARL	Privé	9	Moins de 20 millions de DA.	Fromage à pâtes molles, pressées
<b>Fromagerie Mon village</b>	Arafou, Akbou	02/05/2012	EURL	Privé	6	Moins de 20 millions de DA.	Fromage à pâtes molles, pressées
<b>Kalylait</b>	Hellouane, Ouzellaguen	15/01/2013	EURL	Privé	8	Moins de 20 millions de DA.	Fromage fondu

**Source** : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après la lecture du tableau récapitulatif des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, il ressort un certain nombre de constats que nous pouvons résumer dans les points suivants :

La dominance des entreprises privées dans l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia. En effet, la seule entreprise publique qui existe est la laiterie d'Amizour qui est une filiale du groupe Giplait. Toutes les autres sont issues d'une dynamique entrepreneuriale privée. Cela peut être expliqué, même d'une façon générale, par l'adoption des changements vers la fin des années 80, et la libéralisation économique ayant impulsé l'émergence de nombreuses entreprises privées par rapport à celles qui existent déjà à l'époque de l'économie centralisée (*Bouyakoub A., 1996*).

Ajoutant à cela, la date de création de la plupart des entreprises vient juste après l'application du plan d'ajustement structurel imposé par le FMI, et les décisions qui venaient avec (codes des investissements de 1993 et de 2001, la loi sur la monnaie et le crédit de 1990, avantages fiscaux et parafiscaux,...), c'est-à-dire entre 1997 et 2004.

Concernant la localisation des entreprises, nous constatons que plus de la moitié, soit neuf des entreprises sont sises dans la région d'Akbou, ce qui leur permet d'avoir la possibilité de profiter de la proximité géographique qui facilite les échanges rapides et permanents d'informations essentiels aux relations marchandes et à la coopération entre entreprises. Les autres entreprises sont un peu éparpillées entre Tazmalt, Amizour et Bejaia.

La prédominance de la SARL comme statut juridique peut être expliqué par les avantages donnés par ce type de statut. D'une part, le capital exigé est relativement faible. D'autre part, les associés peuvent prendre part dans plusieurs entreprises en même temps. Et enfin, en cas de faillite, les risques sont limités uniquement aux apports de chaque associé au capital social de la société créée.

### 2.1. Classification des entreprises selon la personne chargée de leurs gestions

D'après le tableau n° 16, on constate que 13 (soit 86,7%) entreprises laitières enquêtées sont gérées par les propriétaires eux-mêmes contre seulement deux entreprises seulement qui sont gérées par des dirigeants non propriétaires. Si on décortique l'analyse, on remarquera que les entreprises gérées par des non propriétaires sont les deux filiales (DDA, laiterie Amizour). La première est la filiale du Danone France ; et la deuxième est une filiale publique du groupe Giplait.

**Tableau n° 16 : Répartition des entreprises enquêtées en fonction de la personne chargée de leur gestion**

Gestion de l'entreprise	Nombre	% cit.
Les propriétaires eux-mêmes	13	86,7%
Les dirigeants non propriétaires	2	13,3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins.

Du côté des PME, la gestion est entièrement assurée par les propriétaires eux-mêmes. En fait, pour *Gélinas et al., (1997)*<sup>44</sup>, dans le fonctionnement des PME, le propriétaire-dirigeant (ou l'entrepreneur) est un intervenant aussi important qu'omniprésent. En ce sens, *Marchesnay (1988)*<sup>45</sup> a souligné l'importance du rôle du dirigeant tant dans les décisions que dans les pratiques commerciales.

## 2.2. Classification des entreprises selon la couverture des marchés

Le tableau n° 17 montre que la totalité des entreprises laitières interviennent sur les marchés locaux et régionaux. Sauf pour l'entreprise Gueldamene qui commercialise ses produits uniquement au niveau de la wilaya de Bejaia. En outre, la seule entreprise qui exporte ses produits vers des marchés étrangers est la laiterie Soummam, vers la Libye et la Syrie.

**Tableau n° 17 : Répartition des entreprises selon la couverture des marchés**

Fréquence d'utilisation	Nombre	% cit.
Local	15	37,5%
Régional	14	35%
National	10	25%
International	1	2,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins.

L'analyse détaillée et croisée du tableau avec le domaine d'activité des entreprises, nous informe que les entreprises dont l'activité est la production du lait frais (pasteurisé, stérilisé) et du lait fermenté interviennent uniquement au niveau de la wilaya de Bejaia ou au niveau de quelques wilayas voisines (Bouira, Sétif, etc.), et ce, conformément à la zone délimitée par l'ONIL «principe du zoning» pour chaque entreprise conventionnée avec eux. Cela lèse les entreprises d'un choix délibéré d'un élément du mix marketing qui est la politique de distribution.

## 2.3. Classification des entreprises selon la perception de l'intensité concurrentielle

Le tableau n° 18 illustre la perception de l'intensité concurrentielle. On remarque que onze entreprises sur quinze (soit 73,3%) considèrent que l'intensité concurrentielle dans l'industrie laitière est entre forte et très forte, contre 4 entreprises (26,7%) qui la perçoivent comme moyenne.

**Tableau n° 18 : Répartition des entreprises selon la perception de l'intensité concurrentielle**

Fréquence d'utilisation	Nombre	% cit.
Moyenne	4	26,7%
Forte	8	53,3%
Très forte	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source :** établi par nos soins.

<sup>44</sup> Gélinas, René, Alain Halley et Réal Jacob, les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au Juste-à-Temps", Le Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME, 1997.

<sup>45</sup> Marchesnay M., La mercatique de la petite entreprise, Revue Internationale PME, vol 1, n° 3-4, 1988, p. 259-276.

En effet, *Coviello et al., (2002)* soutiennent que les différentes pratiques en matière de marketing peuvent être utilisées pour s'adapter aux changements environnementaux tels que les conditions concurrentielles ainsi que le comportement et l'exigence des clients.

#### 2.4. Classification des entreprises étudiées selon leurs objectifs globaux poursuivis

Le tableau n° 19 met en évidence les objectifs prioritaires des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia par ordre d'importance de 1 à 4. Les constats que nous pouvons formuler à travers la lecture de ce tableau sont :

- ✓ La rentabilité constitue le premier objectif des entreprises laitières de Bejaia, soit un taux de 60%. Nous avons seulement la laiterie publique d'Amizour qui a placé cet objectif au troisième rang.
- ✓ Le deuxième objectif classé comme prioritaire est la pérennité avec 40% des entreprises.
- ✓ L'autonomie et l'indépendance apparaissent au troisième rang avec 73,3% des entreprises.
- ✓ Enfin, la croissance apparait en dernière position avec 46,7% des entreprises enquêtées.

**Tableau n° 19 : Les objectifs globaux poursuivis par les entreprises laitières**

Objectifs	Rentabilité	pérennité	Autonomie et indépendance	Croissance
<b>Rang 1</b>	<b>9 (60%)</b>	3 (20%)	0 (0%)	3 (20%)
<b>Rang 2</b>	5 (33,3%)	<b>6 (40%)</b>	1 (6,7%)	3 (20%)
<b>Rang 3</b>	1 (6,7%)	2 (26,7%)	<b>11 (73,3%)</b>	2 (13,3%)
<b>Rang 4</b>	0 (0%)	2 (13,3%)	3 (20%)	<b>7 (46,7%)</b>
<b>Total</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>

**Source :** établi par nos soins.

Maintenant, on va procéder à la vérification de la typologie des dirigeants-entrepreneurs des petites entreprises élaborée par **Marchesnay (1988)**<sup>46</sup>, en fonction de leurs buts prioritaires, comme facteurs explicatifs de leurs comportements marketing. En effet, l'auteur a classé les dirigeants entrepreneurs en deux types : «PIC» et «CAP».

Le type PIC (Pérennité, indépendance, croissance), l'objectif principal est de pérenniser et transmettre son entreprise à sa descendance, faire vivre sa famille. L'entrepreneur "PIC" a tendance à se préoccuper de problèmes de production ou de personnel.

Le type d'entrepreneur CAP : (Croissance, Autonomie, Pérennité), ce type de dirigeant s'intéresse davantage aux problèmes de marché, mais en conservant son autonomie de décision.

<sup>46</sup> Marchesnay M., (1988), Op-cit.

**Tableau n° 20 : Les buts prioritaires des dirigeants des PME laitières de Bejaia.**

Entreprises	Objectifs par ordre d'importance			
	<b>Ramdy</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance
<b>Lavalait</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>Gueldamene</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>La vallée</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>El Vasiw</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	Pérennité	Indépendance	Croissance	<b>PIC</b>
<b>Good Glace</b>	Croissance	Autonomie	Pérennité	<b>CAP</b>
<b>Gyrolait</b>	Croissance	Autonomie	Pérennité	<b>CAP</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	Croissance	Pérennité	Autonomie	<b>(+ou-) CAP</b>
<b>Kalylait</b>	Croissance	Pérennité	Autonomie	<b>(+ou-) CAP</b>
<b>Akbou Fromage</b>	Croissance	Pérennité	Autonomie	<b>(+ou-) CAP</b>

**Source :** élaboré par nous même

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la logique de type PIC domine dans les PME laitières de Bejaia, avec 7 PME sur 12. L'entrepreneur de type CAP n'est présent que dans deux entreprises. Et enfin, l'entrepreneur-dirigeant type (+ ou -) CAP, représenté par les trois entreprises citées dans le tableau, se trouvent dans une situation de transition du PIC vers le CAP.

### 3. La performance organisationnelle des entreprises laitières de Bejaia

L'analyse de la performance de l'entreprise s'est basée sur l'étude de deux items (commerciale, et économique). La première analyse à savoir l'analyse de la performance commerciale se fera à l'aide des indicateurs qualitatifs de la courbe en cloche de la performance marketing proposée par *Clancy et Kreig (2000)*. La performance économique, quant à elle, sera évaluée à partir de la taille de l'entreprise en termes d'effectif des entreprises enquêtées (voir tableau n° 15).

**Tableau n° 21 : La performance commerciale des entreprises laitières de Bejaia**

Performance commerciale	Moy.	Ecart type	V. min	V. max	Effectif
Croissance de la part de marché	3,67	0,72	2	4	15
Taux de succès de part de marché	3,67	0,72	2	4	15
ROI publicitaire	3,60	0,89	2	4	5
Promotion auprès des clients et des professionnels	3,88	0,35	3	4	8
Satisfaction des clients	3,93	0,46	3	5	15
Rétention/fidélité des clients	4,07	0,80	3	5	15
Programme d'acquisition des clients	3,39	0,70	2	5	15
Force de la marque	3,67	0,62	3	5	15
<b>Total</b>	<b>3,82</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	

**Légende :** Exceptionnelle : 5, satisfaisante : 4, décevante : 3, préoccupante : 2, très mauvaise : 1.

**Source :** élaboré par nous même

Comme nous pouvons le voir dans le tableau n°21, les répondants pensent que leurs pratiques en matière de marketing influencent positivement leurs performances commerciales (moyenne = 3,82). Nous pouvons remarquer que la fidélité constitue la plus grande moyenne (4,07).

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dégager des constats quant à la réalité du marketing en Algérie ainsi que certaines réflexions quant au profil organisationnel et stratégiques des entreprises laitières de Bejaia.

En effet, le nouvel environnement dans lequel évoluent les entreprises algériennes, a conduit celles-ci à modifier leurs façon d'appréhender le marché, et ce, en accordant de plus en plus une place assez considérable aux consommateurs. Cependant, le marketing reste souvent une pratique rudimentaire, chose qui peut être expliquée par les divers obstacles qui freinent le développement de cette discipline en Algérie.

Par ailleurs, la présence des petites entreprises laitières (Gyprolait, lavalait, Akbou fromage, et fromagerie mon village) à l'échelle national s'effectue souvent grâce aux relations sociales et aux amitiés. Ce que *Torres O., (2000)*<sup>47</sup> appelait une **proximité physique** entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME. En effet, cette proximité implique un marketing relationnel et direct qui s'oppose à l'approche transactionnelle souvent utilisé par la grande entreprise. Ces résultats convergent avec les constats d'*Ashley-Cotleur et al. (2000)*, qui ont noté qu'un genre particulier de marketing relationnel (liens sociaux) semble plus approprié pour les petites entreprises.

Le dernier chapitre sera consacré à la présentation d'une part, des facteurs de contingence pouvant influencer l'orientation marketing des entreprises laitières de Bejaia et, d'autre part, le comportement marketing de ces entreprises. Enfin, une analyse relationnelle reliant ces deux aspects sera effectuée pour vérifier les hypothèses de recherche.

---

<sup>47</sup> Torres O., Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion de la PME, 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, CIFPME, Lille, 2000.

---

***Chapitre IV :***  
***Analyse et interprétation***  
***des résultats de l'enquête***

---

## CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Rappelons, que notre questionnement de départ se rapporte à l'identification, dans un premier temps, des pratiques marketing et du comportement commercial des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia. Ensuite, identifier et vérifier les déterminants internes de l'orientation marketing dans ces entreprises ; ainsi que leur impact sur leur performance organisationnelle.

Après avoir présenté la méthodologie de la recherche ainsi qu'un aperçu global des entreprises étudiées, nous allons dans ce chapitre présenter les résultats de notre enquête. Dans une première section, nous présenterons les facteurs de contingences pouvant influencer l'orientation marketing dans les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. La deuxième section sera consacrée à la présentation des résultats relatifs au comportement marketing et commercial des entreprises objet de notre enquête. La troisième section fera l'objet d'une analyse relationnelle entre variables explicatives et à expliquer, dans le but de vérifier les hypothèses de recherche.

### Section 1 : Analyse des facteurs de contingence de l'orientation marketing

Nous allons dans ce qui suit faire une analyse des facteurs de contingence pouvant avoir un impact sur le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia. Pour ce faire, nous allons présenter en premier lieu les caractéristiques intrinsèques des entreprises, les caractéristiques des équipes dirigeantes, la perception de la fonction marketing, et enfin la transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions.

#### 1. Les caractéristiques intrinsèques des entreprises laitières de Bejaia

Les variables que nous avons choisies pour ce premier construit sont : la taille, l'âge, la fréquence d'utilisation des TIC et le domaine d'activité des entreprises.

##### 1.1. Classification des entreprises selon l'effectif employé

Nous avons opté pour une échelle nominale pour mesurer la taille de l'entreprise (en fonction de la loi en Algérie où la taille est déterminée par le nombre d'employés).

**Tableau n° 22** : Répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé

Taille		Nombre	% cit.
Très petite entreprise	[01 - 09]	6	40%
Petite entreprise	[10 - 49]	3	20%
Moyenne entreprise	[50 - 250[	3	20%
Grande entreprise	250 et plus	3	20%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : réalisé par nos soins.

Le tableau n° 22 montre que l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia abrite des entreprises de tailles différentes, mais qui reste largement dominée par des PME avec 80% (soit 12 unités) et le reste soit 3 entreprises sont celles où l'effectif dépasse 250 salariés (laiterie Soummam, DDA, TLC).

Dans notre enquête, nous avons constaté que les entrepreneurs envisagent souvent une croissance, mais les enquêtés soulèvent le problème du foncier et d'accès aux crédits bancaires comme entraves à cette croissance.

### 1.2. Classification des entreprises selon l'âge

Nous avons mesuré l'âge de l'entreprise par une échelle d'intervalle (*Coviello et al., 2002*). Cependant, un échantillon de petite taille ne permet pas des classements fins (*Berthier N., 2010*)<sup>1</sup>. Dans notre cas, nous avons choisi trois classes, et ce, en cherchant la distribution cumulée jusqu'à l'obtention d'un tiers du nombre d'entreprises enquêtées. En effet, cette classification répond aussi à une coupure naturelle relative à l'évolution de la filière laitière en Algérie. Il s'agit notamment :

- ✓ **Avant 2000** : la filière laitière publique a connu son deuxième programme de restructuration ainsi que l'émergence de quelques premières entreprises privées dans la filière.
- ✓ **Les années 2000** : ont été marquées par le lancement du PNDA (Plan National de Développement Agricole), étendu par la suite au développement rural (PNRDA), dans le but de promouvoir la filière lait en Algérie.
- ✓ Enfin, **l'année 2006** a été marquée par la perturbation qu'a connue le secteur laitier, du fait de la hausse des prix de la matière première laitière (MGLA) sur le marché international.

Donc nous retenons les classes suivantes :

**Tableau n° 23** : Répartition des entreprises enquêtées selon leur âge

Age	Nombre	% cit.
Moins de 5 ans (Après 2010)	5	33,33%
] 5 - 13] (entre 2000 et 2005)	6	40%
Plus de 13 ans (avant 2000)	4	26,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : réalisé par nos soins.

D'après le tableau n° 23 nous constatons que les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia restent dans l'ensemble jeunes et ne dépassant pas 16 ans pour les plus anciennes. Ajoutant à cela, nous remarquons qu'il y avait une forte dynamique de création d'entreprises entre 2000 et 2005 avec la création de six unités.

### 1.3. Classification des entreprises selon la fréquence d'utilisation des TIC

L'utilisation des technologies de l'information est mesurée par une échelle de Likert à 5 points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours » (*Coviello et al., 2002*).

<sup>1</sup> Berthier N., les techniques d'enquêtes en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés, 4<sup>e</sup> édition, Ed ARMAND COLIN, paris, 2010, P. 239.

**Tableau n° 24** : Répartition des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC

Fréquence d'utilisation	Nombre	% cit.
Rarement	7	46,7%
Occasionnellement	3	20%
souvent	3	20%
Très souvent	2	13,3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : établi par nos soins.

Le tableau n° 24 illustre la fréquence d'utilisation des technologies d'information par les entreprises pour améliorer la communication avec leurs clients (CRM, bases de données clients, sites web, ...). En fait, plus de 66% (soit 10 unités) des entreprises laitières accusent un retard considérable dans l'utilisation des TIC, en affirmant que cette utilisation est entre rarement et occasionnellement.

On peut supposer que dans notre cas, il y a un manque d'information et que les entreprises ne sont pas au courant des différents avantages qu'offrent les différentes technologies d'information.

## 2. Caractéristiques de l'équipe dirigeante des entreprises laitières de Bejaia

En ce qui concerne le deuxième construit, nous avons opté pour les deux variables suivantes : le niveau d'instruction, et les domaines de compétences des dirigeants.

D'une part, le tableau n°25 illustre le niveau d'instruction des dirigeants des entreprises laitières de Bejaia ; En effet, et comme nous l'avons illustré au-dessus, 13 entreprises sur 15 sont gérées par les propriétaires eux-mêmes soit un taux de soit 86,7%. Nous constatons que sept (6) dirigeants ont une formation professionnelle contre seulement quatre ayant un niveau d'instruction universitaire. Les dirigeants non propriétaires ont un niveau d'instruction universitaire.

**Tableau n° 25** : Répartition des entreprises selon le niveau d'instruction des dirigeants

Niveau d'instruction	Nb	% cit.
Niveau secondaire	5	33,3%
Niveau universitaire	4	26,7%
Formation professionnelle	6	40 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

D'autre part, les compétences dans lesquelles les dirigeants des entreprises excellent sont illustrées dans le tableau n° 26. Nous avons demandé à la personne ayant répondu de faire un classement par ordre d'importance de 1 à 4. Les constats que nous pouvons formuler sont :

- ✓ La compétence technique constitue la première compétence des dirigeants des entreprises laitières de Bejaia, soit un taux de 46,7%. Et cela revient, d'une part, au fait que ces derniers sont des héritiers de métier de la transformation laitière et, d'autre part, à l'acquisition des connaissances dans le cadre des formations professionnelles ;
- ✓ La deuxième compétence classée comme domaine maîtrisé est les finances avec 60% des dirigeants ;

- ✓ Les compétences en gestion apparaissent au troisième rang avec 40% des dirigeants ;
- ✓ Enfin, les compétences administratives apparaissent en dernière position avec 40% des dirigeants.

**Tableau n° 26** : Les compétences des dirigeants des entreprises enquêtées

Objectifs	Compétences techniques	Compétences en Finance	Compétences en Gestion	Compétences administratives
<b>Rang 1</b>	7 (46,7%)	2 (13,3%)	3 (20%)	3 (20%)
<b>Rang 2</b>	1 (6,7%)	9 (60%)	2 (13,3%)	3 (20%)
<b>Rang 3</b>	3 (20%)	3 (20%)	6 (40%)	3 (20%)
<b>Rang 4</b>	4 (26,7%)	1 (6,7%)	4 (20%)	6 (40%)
<b>Total</b>	15 (100%)	15 (100%)	15 (100%)	15 (100%)

**Source** : élaboré par nous même

### 3. La perception de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Le troisième construit comporte également deux variables : la perception des dirigeants vis-à-vis de la fonction marketing et le soutien qu'ils apportent à cette fonction.

Le tableau n° 27 met en évidence la perception que les dirigeants des entreprises de l'industrie laitière ont de la fonction marketing. 6 dirigeants sur 15 considèrent que la fonction est inutile avec un taux de 40% et 4 dirigeants perçoivent cette fonction comme nécessaire, mais pas urgente. Enfin, nous avons 5 dirigeants qui considèrent cette fonction comme nécessaire et urgente.

**Tableau n° 27** : La perception des dirigeants vis-à-vis de la fonction marketing

Perception des dirigeants	Nb	% cit.
Nécessaire et urgente	5	33,3%
Nécessaire, mais pas urgente	4	26,7%
Inutile	6	40,0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le soutien apporté à la fonction marketing par les dirigeants est mesuré par la fréquence avec laquelle ils rappellent au personnel que le client est la chose la plus importante de l'entreprise. En effet, nos résultats (tableau n° 28) montrent qu'il y'a que quatre entreprises où le dirigeant répète entre assez souvent et très souvent au personnel l'importance des clients. Par ailleurs, sept dirigeants soit un taux de 46,7% rappellent rarement à leur personnel l'importance du client.

**Tableau n° 28** : Le soutien apporté par les dirigeants à de la fonction marketing

Soutien apporté par les dirigeants	Nb	% cit.
Rarement	7	46,7%
Occasionnellement	4	26,7%
Assez souvent	2	13,3%
Très souvent	2	13,3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

#### 4. La transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions dans les entreprises laitières de Bejaia

À travers ce quatrième point, nous allons exposer la relation qu'entretient la structure chargée des activités marketing avec les autres structures en termes de degré de connexion, d'existence de conflits, etc., et qui peuvent influencer l'orientation marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.

**Tableau n° 29** : La relation de la fonction chargée des activités marketing avec les autres structures

Niveau de connexion	Nb	% cit.
Moyenne	1	18,2%
Bonne	7	54,5%
Très bonne	3	27,3%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

D'après le tableau n° 29, sur un total de onze entreprises, dix affirment que la relation entre la fonction marketing avec les autres fonctions (département, direction, service) est entre bonne et très bonne. En revanche, une entreprise a évalué cette relation comme moyenne et ça revient à l'existence de quelques mésententes.

**Tableau n° 30** : Perception de la fonction marketing dans les entreprises étudiées

Comment la fonction marketing est-elle perçue par les responsables des autres fonctions ?	Nb	% cit.
Importante	5	33,3%
Sans utilité	9	60%
Un centre de coût	1	6,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
A votre avis, la direction finance et comptabilité de votre entreprise comprend-elle l'importance et la contribution de la fonction marketing ?	Nb	% cit.
Oui	7	63,6%
Non	4	36,4%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Pensez-vous que tout le personnel de votre entreprise connaît la valeur de la fonction marketing ?	Nb	% cit.
Oui	2	13,3%
Non	13	86,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

En ce qui concerne la perception du marketing et de son rôle par les différentes parties prenantes dans les entreprises, nos résultats (tableau n° 30) montrent que 9 entreprises affirment que le marketing est perçu comme inutile par les responsables des autres fonctions, contre seulement 5

entreprises où le marketing est perçu comme une fonction importante. Dans la dernière entreprise qui est l'EURL Gueldamene, le responsable commerciale confirme que les autres responsables y compris le gérant considèrent le marketing comme un centre de coût étant donné, toujours selon lui, que d'une part les capacités de production de l'entreprise sont limitées, et d'autre part que la demande actuelle reste importante.

Quant à la perception du personnel de la fonction marketing, 86,7% au nombre de 13 entreprises affirment que le personnel ignore la valeur du marketing et de son rôle au sein de l'entreprise, et ça revient soit à la méconnaissance de cette discipline et l'absence de communication dans ce sens pour certaines entreprises, soit au niveau d'instruction du personnel pour d'autres.

L'interface marketing/Finance constitue, à notre sens, un potentiel conflictuel élevé, et cela comparativement à d'autres interfaces. En effet, la dichotomie réside dans le fait qu'en marketing, l'intérêt est porté sur le produit ou le consommateur alors qu'en finance, l'accent est mis sur l'entreprise. En ce sens, *Zinkhan et Verbrugge (2000)* ont stipulé que la relation entre le marketing et la finance devient de plus en plus critique à cause de l'importance croissante que prend la valeur économique dans l'avenir de chaque entreprise.

Les résultats de notre recherche montrent qu'au niveau de 7 entreprises soit un taux de 63,6%, la direction finance et comptabilité comprend bien l'importance et la contribution de la fonction marketing contre 4 entreprises (soit 36,4%) ou cette structure ne connaît pas le rôle et l'importance du marketing.

**Tableau n° 31** : Existence et sources de conflits entre le marketing et les autres fonctions

Existence	Nb	% cit.	Sources de conflits	Nb	% obs.
Oui	5	45,5%	Opposition des buts et des priorités	3	30 %
Non	6	54,5%	Un manque de communication	2	20 %
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	Une méconnaissance du marketing	3	30 %
			Une ignorance des pouvoirs et de l'organisation de chaque fonction	1	10 %
			La non-implication de la direction générale	1	10 %
			<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

Suite à cette analyse, il ressort qu'au niveau de 6 entreprises (soit 54,5%) il n'y a pas de conflits entre le marketing et les autres fonctions. En revanche, ce type de conflits existe au niveau de 5 entreprises (Laiterie Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Tchik-lait Candia, Good Glace, Ramdy). Les causes les plus significatives qui justifient ces conflits sont : la méconnaissance du marketing (30%), opposition des buts et des priorités (30%), le manque de communication avec un taux de 20%.

Si on analyse la raison de l'inexistence de conflits entre les différentes structures dans plus de 50% des entreprises enquêtées, nous pouvons l'expliquer ainsi :

- ✓ La structure chargée des activités marketing dans ces entreprises est le service commercial qui reste préoccupé par des problèmes de vente ou bien simplement dans le processus vente-livraison-facturation ;
- ✓ Le domaine d'activité de ces entreprises est en grande majorité le lait frais et le lait fermenté ;

## Section 2 : État des lieux des pratiques marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia

À travers la deuxième section, nous allons aborder le comportement en matière marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. En effet, nous allons exposer en premier lieu l'organisation de la fonction marketing de ces entreprises pour en avoir un profil structurel. Dans un second temps, nous allons décortiquer les éléments constitutifs de la démarche marketing de celles-ci.

### 1. Organisation et structuration de la fonction marketing dans les entreprises étudiées

En ce qui concerne ce premier point, nous allons exposer en premier lieu un dépouillement des questions relatives à l'existence d'une structure chargée des activités marketing et commerciales ainsi que la manière dont cette structure est organisée au niveau interne tout en traitant les caractéristiques de son responsable. Ensuite, nous allons présenter un profil structurel de la fonction marketing au sein des entreprises laitières de Bejaia.

#### 1.1. Organisation de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

**Tableau n° 32** : Existence d'une structure chargée des activités marketing et commerciales au niveau des entreprises étudiées

Existence	Nb	% cit.	Types de structure	Nb	% cit.
Oui	11	73,4%	Direction marketing	3	27,3 %
Non	4	26,6%	Service marketing	1	9,1 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	Service commercial	6	54,5 %
			Service des ventes	1	9,1 %
			<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

11 entreprises sur 15 ont confirmé avoir une structure chargée des activités du marketing. Mais, les types de structure diffèrent d'une entreprise à l'autre. D'une part, les trois grandes entreprises (DDA, laiterie Soummam, et TLC) disposent d'une direction marketing. Une moyenne entreprise (Good Glace) dispose d'un service marketing. D'autre part, plus de 60 %, soit un nombre de 7 entreprises disposent d'un service commercial ou de vente qui par définition est mise en place par l'entreprise lorsque que son activité marketing se résume en quelques techniques tels que les promotions de ventes, la participation à des foires, etc.

Par ailleurs, quatre entreprises soit un taux de 26,6% ne disposent pas d'une telle structure. La fonction marketing dans ces entreprises est assurée par le patron lui-même soit une organisation entrepreneuriale de la fonction marketing qui est assez courante dans les PME. Dans notre cas, les 4 entreprises sont des TPE : Fromagerie Fyrmakhier, Fromagerie Mon village, Akbou Fromage et

enfin Lavalait. Ce constat confirme les travaux de *Pacitto et Tordjman (1999)*<sup>2</sup> sur le caractère centralisé de la gestion commerciale des petites entreprises dans les mains du dirigeant.

Dans une autre étude réalisée en France, *Pacitto (1998)*<sup>3</sup> a étudié le comportement commercial des entreprises de moins de 20 salariés à partir d'une enquête menée auprès de 300 très petites entreprises (TPE). Il a abouti à la conclusion selon laquelle la fonction commerciale paraît relativement mal maîtrisée et rarement structurée.

Nous pouvons également justifier l'existence d'une différence dans le type d'organisation adopté par la perception de la direction vis-à-vis du marketing. En effet, les entreprises où les dirigeants perçoivent le marketing comme une fonction nécessaire et urgente disposent d'une direction ou d'un service marketing ;

**Tableau n° 33** : Organisation interne de la structure chargée des activités marketing

	Nb	% cit.
Organisation fonctionnelle	8	72,7 %
Organisation divisionnelle par marché	2	18,2 %
Organisation divisionnelle par produit	1	9,1 %
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

En ce qui concerne l'organisation interne de la structure chargée de la gestion marketing, le tableau n° 33 montre que sur onze, huit entreprises soit un taux de 72,7 % organisent la fonction marketing avec une forme fonctionnelle. En effet, selon *Kotler, Filiatrault et Turner (2000)*<sup>4</sup> c'est la forme d'organisation la plus ancienne et la plus utilisée actuellement dans les petites entreprises évoluant dans un environnement non-complexe.

En ce sens, une analyse croisée avec la perception de l'intensité concurrentielle nous permet de vérifier ce constat. En effet, les 8 entreprises estiment que la concurrence est entre : moyenne (4 entreprises) et forte (4 entreprises). Cependant, les entreprises optant pour une organisationnelle divisionnelle estiment que concurrence dans le marché est très forte.

L'organisation divisionnelle qu'on trouve souvent dans les grandes entreprises est bien présente dans deux entreprises (DDA, Laiterie Soummam et Good Glace). Cette organisation de la fonction marketing est mise en place lorsque les produits commercialisés par l'entreprise sont nombreux.

Contrairement aux deux autres grandes entreprises, nous pouvons remarquer que Tchén-lait Candia n'adopte pas une organisation divisionnelle par marché de sa fonction marketing, mais une organisation fonctionnelle, et cela revient à notre sens, au fait que sa gamme de produits n'est pas large et par conséquent ne nécessite pas une organisation divisionnelle.

<sup>2</sup> Pacitto J-C. et Tordjman F., Peut-on parler de marketing dans la TPE ?, Cahier de Recherche de l'IRG, Université Paris XII-Val de Marne n°99.01, 1999.

<sup>3</sup> Pacitto J-C., Quel marketing pour les très petites entreprises ?, Revue Française de Gestion n°121, 1998.

<sup>4</sup> Kotler, P., P. Filiatrault, et R.E. Turner, Le management du marketing, 2 édition, Ed Gaëtan Morin, 2000.

La seule entreprise qui adopte une organisation divisionnelle par produit est l'entreprise Good Glace. Par ailleurs, la fonction marketing adopte une Organisation divisionnelle par zone géographique durant la saison estivale, selon le responsable marketing de l'entreprise, pour permettre à celle-ci de s'ajuster à l'environnement externe de chaque région en lui proposant des offres commerciales adéquates aux coutumes et habitudes de consommation.

**Tableau n° 34** : Caractéristiques du responsable commercial/marketing

<b>Le niveau d'instruction du responsable commercial/marketing</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>
Niveau universitaire	7	63,6%
Formation professionnelle	4	36,4%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>Domaine de spécialisation du responsable commercial/marketing</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>
Management	1	9,10%
Marketing et commercialisation	3	27,30%
Finance et comptabilité	5	45,50%
Autres	2	18,20%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>Les autres fonctions assurées par le responsable commercial/marketing</b>	<b>Nb</b>	<b>% cit.</b>
Aucune	5	41,70%
Direction	2	16,70%
Production, achat, approvisionnement	2	16,70%
Finance et comptabilité	1	8,30%
Informatique	2	16,70%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

Les résultats de l'étude nous permettent aussi de dire que la fonction commerciale est globalement bien gérée dans les entreprises laitières ayant une structure chargée de cette fonction, dans le sens où elle est confiée à des responsables avec un niveau universitaire soit 63,6%. Toutefois, la fonction marketing est assurée dans les autres cas par des responsables dont le niveau d'instruction est issu d'une formation professionnelle.

Au-delà du niveau d'instruction des responsables commerciales/Marketing, 45,5% des répondants (soit 5) déclarent que leur domaine de spécialisation est les finances et la comptabilité. Ceci peut influencer négativement la pratique marketing dans ces entreprises. Il y'a seulement les trois grandes entreprises qui disposent d'un responsable spécialisé en marketing et commercialisation. Nous trouvons même dans d'autres entreprises des responsables dont la spécialité est : management, Informatique de gestion et sciences bibliothécaires.

Par ailleurs, le responsable commercial des entreprises enquêtées, dans la grande majorité (41,70%) n'occupe pas d'autres fonctions à part la sienne. Cependant, au niveau de deux entreprises (Laiterie Soummam et Good Glace) le responsable marketing fait partie de l'équipe dirigeante, ce qui peut influencer positivement leur orientation marketing. Dans les petites entreprises

Gueldamene, El vasiw, Kalylait et la vallée, les responsables commerciaux occupent généralement d'autres fonctions telles que la finance et comptabilité, l'informatique, etc.

## 1.2. Structuration de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

L'objectif de ce point est de mettre à jour les divers profils structurels de la fonction marketing des entreprises laitières de Bejaia. Pour ce faire, nous allons effectuer une classification ascendante hiérarchique (méthode de Ward) afin de déterminer un nombre de classes ainsi que des centres de classe initiaux pour une analyse itérative. Ensuite, le recours à une méthode non hiérarchique de réallocation (méthode des nuées dynamiques) a permis d'affiner les classes mises à jour dans la première étape. Cette méthode a été recommandée par *Punj G., Stewart D.W., (1983)* dans son article « Cluster Analysis in Marketing Research : Review and Suggestions for Application », et utilisée par *Dubost (1999)*<sup>5</sup>.

Cependant, avant d'élaborer ces deux classifications, nous avons effectué une analyse factorielle en composantes principales (en effet, l'ACP vise à réduire un grand nombre d'informations sur un sujet donné à un petit nombre d'éléments plus facilement interprétables) sur l'ensemble des échelles de mesure des structures, suivie d'une rotation orthogonale de type varimax (voir les résultats de l'ACP en annexe 3) :

Les tableaux A et B de l'annexe 3 présente la matrice de corrélation et son indice KMO et test de Bartlett. En effet, Le Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Elle teste si les corrélations partielles entre les variables sont faibles. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables (*Hair et al., 2006*).

Dans notre cas le KMO est égale à 0,800 et le test de Bartlett est égal à 0,000 ; cela signifie que nous pouvons accepter les résultats de cette analyse et poursuivre l'étude des composantes principales.

La qualité de la représentation (voir tableau C, annexe 3) permet de vérifier si les variables initiales sont bien prises en compte par les variables extraites. Toutefois, la plupart des résultats sont supérieurs à 70%, ce qui signifie que toutes les variables sont bien représentées.

En effet, la variable concernant la structuration de la fonction marketing s'est traduite par neuf items. L'ensemble de ces derniers donne un coefficient de Cronbach de 0,874. Ce dernier étant très significatif.

Par ailleurs, nous constatons que la contribution minimale aux facteurs retenus est de 0,868 (tableau E, Annexe 3). Ceci nous ramène à retenir la totalité des items mesurant « la structuration de la fonction marketing ». Ainsi, l'axe identifié permet d'expliquer 85,26% de la variance totale.

---

<sup>5</sup> Dubost. N, Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique, Finance, Contrôle et Stratégie, Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 5 – 29.

Dans un second temps, une classification ascendante hiérarchique des données issues de l'analyse en composantes principales a été effectuée. Les résultats de cette première classification ont abouti à deux classes (voir Annexe 4).

La deuxième méthode de classification que nous avons utilisée a, également, soulevé deux classes (voir Annexe 4). Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 35** : Profils structurels de la fonction marketing des entreprises laitières de Bejaia

Classes	Nombre d'entreprises	% cit.
Classe n° 1	4	36,4%
Classe n° 2	7	63,6%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

**Classe n° 1** ; regroupe Laiterie Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Tchîn-lait Candia et Good Glace : la fonction marketing dans ces entreprises est fortement structurées dans la mesure où nous retrouvons dans ces entreprises :

- ✓ La standardisation est élevée : le degré de liberté dont disposent les salariés de la fonction commerciale/marketing est élevé (au-dessus de la moyenne) ; et les entreprises spécifient les tâches à réaliser dans le service marketing ;
- ✓ La spécialisation des activités marketing est élevée (trois à quatre activités marketing) ;
- ✓ La formalisation de leurs études de marché et leur politique de vente ;
- ✓ Enfin, la délégation des décisions commerciales est assez présente de sorte que les entreprises font participer leurs salariés à la prise de décision.

**Classe n° 2** ; regroupe Ramdy, Laiterie Amizour, Kalylait, Gyprolait, Gueldamene, La vallée, El Vasiw : la fonction marketing dans ces entreprises est moyennement à faiblement structurée dans la mesure où ces entreprises sont :

- ✓ Peu spécialisées (une seule activité existe qui est la vente où la personne travaille à plein temps)
- ✓ Standardisées leur service commercial (tâches spécifiées, respect des procédures), et ce, au-dessus de la moyenne ;
- ✓ N'ont pas jugé nécessaire de standardiser leurs outils commerciaux (études de marché et leur politique de vente) ;
- ✓ En revanche, certaines entreprises dans cette classe ont décentralisé leurs décisions commerciales (au-dessus de la moyenne), il s'agit des entreprises Kalylait et Gyprolait. Tandis que d'autres ont opté pour une centralisation élevée de leur prise de décision comme mécanisme de contrôle.

Nous pouvons ajouter une **troisième classe** pour les entreprises qui ne disposent pas d'une structure marketing ou commerciale (pas du tout structurée) : Lavalait, Fromagerie Fyrmakhier, Akbou Fromage, Fromagerie mon village.

## 2. États des lieux des pratiques du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Avant de présenter les résultats relatifs aux pratiques en matière du marketing dans les entreprises laitières, nous allons présenter la conception accordée au marketing par les différentes entreprises et sa différence avec la commercialisation tout en passant par le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing.

**Tableau n° 36** : L'existence d'une différence entre le marketing et la commercialisation

	Nb	% cit.
Oui	15	100%
Non	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n° 36 est un dépouillement de la question ouverte portant sur l'existence d'une différence entre marketing et commercialisation. En effet, pour la totalité des personnes interrogées au niveau des entreprises laitières de Bejaia, la commercialisation est souvent assimilée à la vente ou au processus commande-livraison-facturation. Cependant, nous avons constaté que les conceptions accordées généralement au concept marketing, le réduit aux différentes politiques opérationnelles (publicité, promotion, étude de marché, etc.) et non comme une démarche complète ou un état d'esprit qui doit régner au sein de l'entreprise. Mises à part DDA, Laiterie Soummam, TLC et Good Glace, toutes les autres entreprises assimilent le marketing à son volet opérationnel.

**Tableau n° 37** : Le rôle du marketing dans les entreprises enquêtées

	Nb	% cit.
Répondre aux besoins et désirs exprimés du client	11	73,30%
Anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin	2	13,30%
Développer un bien ou un service que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé	2	13,30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n°37 met en évidence trois niveaux du marketing. Ces derniers sont inspirés de l'article du *Kotler (1995)*<sup>6</sup> :

- ✓ Le premier consiste à répondre aux besoins et désirs exprimés du client, **le marketing réactif**, c'est celui que nous associons le plus souvent au concept de base du marketing ;
- ✓ Le deuxième, **le marketing d'anticipation**, constitue une conception encore meilleure du marketing. il s'agit d'anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin ;
- ✓ Le troisième niveau, le plus évolué, est **le marketing de créativité**, par lequel une firme développe un bien ou un service que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé.

<sup>6</sup> Kotler P., Le marketing n'est pas une fonction mais un processus, L'Expansion Management Review, Mars 1995, pp.41-50.

D'après le tableau n° 37, onze entreprises sur quinze soit un taux de 73,30% utilisent un marketing réactif qui consiste comme nous l'avons autrefois précisé à répondre aux besoins et désirs exprimés du client. Il s'agit des entreprises suivantes : Ramdy, Laiterie Amizour, Gyprolait, Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village, Kalylait.

Le rôle du marketing dans les deux entreprises (Laiterie Soummam, Good Glace) est d'anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin. Il s'agit donc d'un marketing anticipatif. Enfin, le marketing au sein de DDA et de TLC est un marketing de créativité dans la mesure où il développe des biens ou des services que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé.

**Tableau n° 38** : Le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing

Intérêt porté au marketing	Nb	% obs.
Mévente (sur-stockages constatés)	1	3,57 %
Lancement d'un nouveau produit	8	28,57 %
Réaction de la concurrence	5	17,85 %
Promotion de l'image de marque de l'entreprise	9	32,14 %
Évolution des habitudes et motivations d'achat des consommateurs	5	17,85 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n° 38 illustre les différents facteurs qui ont suscité un intérêt pour le marketing au niveau des entreprises laitières de Bejaia. En effet, le premier facteur est la promotion de l'image de marque de l'entreprise avec 32,14 %. Le lancement d'un nouveau produit étant le deuxième facteur cité par les personnes interviewées avec un taux de 28,57 %. Ensuite, la réaction à la concurrence ainsi que l'évolution des habitudes et motivations d'achat des consommateurs présentent le troisième facteur ayant suscité cet intérêt avec un même taux de 17,85 %. Enfin, la seule entreprise où la mévente a constitué un facteur déclencheur est l'entreprise Kalylait, et ça, revient à l'âge très jeune de l'entreprise dont la date de création revient au 15/01/2013.

**Tableau n° 39** : Valorisation de cet intérêt

Valorisation de l'intérêt	Nb	% obs.
Par un recrutement ou une promotion du personnel spécialisé en marketing	6	22,22%
De la place occupée par l'organe chargé des tâches assignées au marketing	1	3,70%
Des rémunérations du personnel attaché à cette fonction	4	14,81%
Recours à une agence de communication	11	40,74%
Des formations en marketing	5	18,52%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

L'intérêt pour les activités marketing au niveau des entreprises laitières a été accompagné par un des mesures de valorisation (tableau n° 39), et ce, par un recours à une agence de communication pour onze unités ; un recrutement ou une promotion du personnel spécialisé en marketing au niveau de six entreprises, des formations en marketing pour cinq entreprises ; ensuite, des rémunérations du personnel attaché à cette fonction vient en quatrième position avec quatre entreprises.

## 2.1. Le marketing informationnel (connaissance du marché)

L'information revêt une très grande importance dans l'économie actuelle qualifiée souvent d'une économie informationnelle. Comme nous l'avons déjà souligné dans la partie théorique : *Kotler et Dubois (2000)* ont affirmé que le marketing est un combat où l'information est devenue plus importante que la force commerciale. Dès lors, l'information doit donc faire l'objet d'une gestion rigoureuse.

En effet, la première phase de la démarche marketing consiste en la connaissance du marché auquel l'entreprise destine les produits qu'elle fabrique. Pour se faire, un processus informationnel doit être mis en place. Ce dernier requiert un système d'information marketing approprié allant de l'identification des besoins informationnel jusqu'à leurs diffusions.

### 2.1.1. Le processus informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia

L'existence d'un système d'information marketing a été déduit de l'existence des différentes étapes du processus informationnel au niveau des entreprises enquêtées. Sur ce point important, les résultats de l'enquête ont permis d'observer ce qui suit :

- ✓ La seule entreprise qui dispose d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information est Danone Djurdjura Algérie. Au niveau de Soummam et Tchîn-lait Candia, cette fonction est intégrée dans la direction marketing. Enfin, la gestion d'informations au sein de toutes les autres entreprises (PME) est assurée par la direction générale ou le dirigeant lui-même ;
- ✓ En matière d'identification des besoins informationnels, les réponses obtenues nous renseignent sur l'aspect réactionnel et défensif des entreprises laitières de Bejaia ; dans la mesure où le besoin en information n'est ressenti qu'une fois que des problèmes de commercialisation sont rencontrés dans la plupart des entreprises enquêtées ;
- ✓ Par ailleurs, nous constatons que toutes les entreprises laitières de Bejaia procèdent à une recherche et collecte d'information de leurs environnements que ce soit d'une façon formelle ou informelle ;
- ✓ Pour répondre à leur besoin d'information, les entreprises objet de notre enquête utilisent divers sources d'information. En effet, les informations relatives aux clients et aux fournisseurs viennent en tête avec un taux de 100 % au nombre de 15 entreprises d'où la prédominance de l'aspect commercial de cette recherche. Ensuite, 13 entreprises procèdent à une recherche d'informations sur les concurrents. Les salons d'exposition et foires ainsi que la force de vente occupent le troisième rang avec 9 entreprises. Enfin, d'autres sources d'informations sont également consultées, mais d'une façon moins importante que les autres ; on trouve : les chambres de commerce, les médias, les banques de données.
- ✓ Concernant les moyens utilisés dans le traitement d'information, seules les entreprises DDA, Soummam et Tchîn-lait Candia ont recours à des moyens techniques avancés et spécialisés

ainsi que des réunions de travail formelles pour l'analyse des informations. Le reste des entreprises font souvent recours aux réunions de travail informelles, et parfois aux tableurs Excel pour effectuer une telle tâche.

Les dirigeants des deux entreprises fromagerie fymakhier et fromagerie mon village, ont affirmé n'avoir utilisé aucune méthode et aucun logiciel pour le traitement d'informations collectées. Ceux-ci affirment que le processus décisionnel se fait à base d'intuition et non pas d'effort de traitement techniques ou collectif, ce qui est assez fréquent dans les petites entreprises.

- ✓ Quant à la démarche déployée pour la recherche d'informations. Mis à part les entreprises DDA, Soummam et Tchín-lait Candia qui adoptent une démarche systématique où la recherche se fait sur une base régulière, toutes les autres entreprises adoptent une démarche spontanée, c'est-à-dire qu'elle se fait lorsqu'un besoin se fait sentir. Et cela revient, justement à l'inexistence d'une structure chargée de la collecte d'informations.
- ✓ La dernière étape de ce processus informationnel à savoir la diffusion sera traitée ultérieurement à travers un ensemble de variables (voir tableau n° 41) ;
- ✓ Au final, nous allons voir la contribution du SIM à la pratique du marketing, étant donné qu'il s'agit de la première phase de cette pratique au sein de l'entreprise lui permettant de suivre les changements de son environnement. Les réponses fournies dans ce sens confirment l'aspect commercial de la recherche d'informations du fait que ces dernières permettent à plus de 50% des entreprises (8 sur 15) à apporter des améliorations à leurs produits, et ce, en modifiant la recette, l'emballage, le design...etc.

Au niveau de Tchín lait Candia et de la laiterie Amizour, le SIM permet une meilleure prise de décision d'une façon à savoir comment réagir aux évolutions de l'environnement marketing pour la première entreprise.

Pour d'autres (Kalylait et Lavalait) le rôle du SIM est orienté vers la veille concurrentielle, et ce, en cherchant à identifier les prix de revient et les prix de vente des produits des autres concurrents. Ce souci peut se justifier par la taille des deux entreprises (TPE) qui cherchent à se différencier des grandes entreprises à travers la politique de prix.

Tableau n° 40 : Le processus informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia

<i>Entreprises</i>	Structure chargée du management d'informations	Identification des besoins d'information	collecte d'informations	Les sources d'information sollicitées par l'entreprise	Les moyens utilisés pour traiter et analyser les informations collectées	La démarche utilisée dans la recherche d'information	Contribution du SIM à la pratique du marketing
<b>Soummam</b>	Direction marketing	Selon les besoins de l'entreprise	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, les études de marché, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce	Par des réunions de travail informelles et formelles, Tableurs	Systématique	Adaptation au marché, Conception de nouveaux produits.
<b>Tchin-lait Candia</b>	Direction marketing	Tout ce qui est en relation avec le marché	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, les études de marché, les médias, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce	Par des réunions de travail formelles, Progiciels de base de données, Tableurs, Progiciels statistiques	Systématique	Aide à la décision (réactions a menées sur le marché).
<b>Danone Djurdjura Algérie</b>	Direction information et communication	Mévente ou recul de vente sur le marché	Oui	Clients et fournisseurs, Les concurrents, les études de marché les médias, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce	Par des réunions de travail informelles et formelles, Progiciels de base de données, Tableurs, Progiciels statistiques	Systématique	Amélioration des produits, exposer les produits dans les zones impulsifs (zone où les clients peut les remarquer facilement)
<b>Good Glace</b>	Direction générale	Blocage dans les ventes	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, les études de marché, salons d'exposition et foires, la force de vente	Par des réunions de travail formelles, Progiciels de base de données, tableurs	Spontanée	Choix d'habillages des camionnettes de livraison, Amélioration des produits.
<b>Ramdy</b>	Direction générale	En fonction des besoins des différents services	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, salons d'exposition et foires, la force de vente	Par des réunions de travail formelles, tableurs	Spontanée	Améliorations des produits
<b>Gyprolait</b>	Le dirigeant lui-même	Situation de mévente	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce	Par des réunions de travail informelles et formelles, Tableurs.	Spontanée	Apporter des innovations-produits par rapport à celles des concurrents.

<b>Laiterie Amizour</b>	Direction générale	En fonction des réclamations clients	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Aide à la prise de décision commerciale
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	Le dirigeant lui-même	Problèmes de vente	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents	Aucune méthode et aucun logiciel	Spontanée	Amélioration de la qualité des produits
<b>Fromagerie Mon village</b>	Le dirigeant lui-même	Selon la situation du marché	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents	Aucune méthode et aucun logiciel	Spontanée	Modification de la recette en fonction des goûts des clients
<b>Kalylait</b>	Le dirigeant lui-même	selon la situation et des besoins de l'entreprise	Oui	Clients et fournisseurs, salons d'exposition et foires, la force de vente, chambres de commerce.	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Identifier le prix de revient des produits concurrentiels
<b>Akbou Fromage</b>	Le dirigeant lui-même	Problèmes de commercialisation	Oui	Clients et fournisseurs, les concurrents	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Amélioration de la qualité des produits
<b>Lavalait</b>	Le dirigeant lui-même	Lorsqu'on n'arrive pas à vendre les produits	Oui	Clients et fournisseurs, Les concurrents	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	fixation des prix en fonction de la concurrence
<b>El Vasiw</b>	Le dirigeant lui-même	Récession d'activité	Oui	Clients et fournisseurs, Les concurrents, la force de vente	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Commercialisation des produits de l'entreprise
<b>La vallée</b>	Direction générale	En fonction des difficultés rencontrées sur le marché	Oui	Clients et fournisseurs, salons d'exposition et foires	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Prise en charge des réclamations-clients.
<b>Gueldamene</b>	Le dirigeant lui-même	En fonction du marché	Oui	Clients et fournisseurs, Les concurrents	Par des réunions de travail informelles, tableurs	Spontanée	Aide à la prise de décision

Source : élaboré par nous même

Pour illustrer la dernière étape du processus informationnel du SIM à savoir la diffusion d'information, nous avons opté pour les variables utilisées par *Pacitto J-C et al., (2007)*<sup>7</sup> dans leur étude portant sur la question de la pratique du marketing dans les PME Françaises et Québécoises. A cet effet, il était demandé aux entreprises enquêtées de déterminer le niveau de diffusion des informations concernant la mission, les objectifs stratégiques, la clientèle, la concurrence et la situation du marché.

**Tableau n° 41** : Diffusion des informations au niveau des entreprises

	DG/conseil d'administrations seuls	Jusqu'au directeurs/ responsables	Vers les chefs d'équipes	Vers les employés	Total
Mission	10,7 % (8)	4 % (3)	0 % (0)	5,3 % (4)	<b>20 % (15)</b>
Objectifs stratégiques	12 % (9)	4 % (3)	1,3 % (1)	2,7 % (2)	<b>20 % (15)</b>
Évolution de la clientèle	4 % (3)	10,7 % (8)	4 % (3)	1,3 % (1)	<b>20 % (15)</b>
Évolution de la concurrence	9,3 % (7)	6,7 % (5)	2,7 % (2)	1,3 % (1)	<b>20 % (15)</b>
Situation du marché	5,3 % (4)	9,3 % (7)	4 % (3)	1,3 % (1)	<b>20 % (15)</b>
<b>Total</b>	<b>41,3 % (31)</b>	<b>34,7 % (26)</b>	<b>12 % (9)</b>	<b>12 % (9)</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n°41 montre le niveau de diffusion des informations au sein des entreprises laitières de Bejaia. En effet, seulement 12 % des entreprises diffusent ces informations jusqu'au niveau des employés de production. Les informations sont beaucoup plus concentrées entre les mains du dirigeant ou des cadres de l'entreprise (respectivement 41,3 % et 34,7%). Cela illustre le manque de sensibilisation du personnel en matière de clientèle, concurrence et marché en général.

Toutefois, un cas particulier se présente avec Kalylait et Lavalait, dans le sens où la diffusion des différentes informations parvient aux niveaux les plus bas de la hiérarchie. D'ailleurs, lors de l'entrevue avec les dirigeants de ces deux TPE ; ceux-ci n'ont pas cessé d'insister sur l'importance du personnel et son rôle dans la satisfaction des besoins des clients. Dans ce cas, la sensibilisation à la clientèle et à la concurrence devient un enjeu organisationnel et dépasse le cap des préoccupations du seul dirigeant.

Ces différents constats, que nous avons soulevés, illustrent la faiblesse et les lacunes du système d'information marketing dans la majorité des entreprises étudiées, étant donné la non-structuration du SIM au niveau des entreprises enquêtées ainsi que les méthodes archaïques utilisées dans l'analyse et le traitement des informations. Ajoutons à cela, la concentration des données et des informations au niveau du haut de la hiérarchie entrave le développement d'un esprit marketing dans ces entreprises.

Par ailleurs, *Kohli et Jaworski (1990)*<sup>8</sup> définissent l'orientation marché d'une entreprise à travers trois types de comportements :

<sup>7</sup> Pacitto J-C. et al., (2007), Op-cit, p. 137.

<sup>8</sup> Kohli A-K, et Jawoski B-J., Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. Journal of marketing, 54 (April 1990, 1-18.

- ✓ La production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs ;
- ✓ La diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation ;
- ✓ La réaction de l'organisation à ces informations.

En effet, la définition accordée par *Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990)* à l'orientation marché dans une approche comportementale correspond plus ou moins à la situation de certaines entreprises laitières de Bejaia. Cependant, certains paramètres du processus informationnel n'y existent pas. Cela peut être justifié par la taille de ces entreprises (80% sont des PME).

En ce sens, *Rochette-Ladouceur C., et Cassiere F., (2007)*<sup>9</sup> ont affirmé que la taille de l'entreprise peut expliquer la tendance à présenter ou ne pas présenter une orientation marché.

### 2.1.2. Autres variables du marketing informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia

Nous avons jugé nécessaire d'approfondir certaines composantes du SIM au sein des entreprises objet de notre enquête

**Tableau n° 42** : Informations privilégiées par les entreprises laitières de Bejaia

Objectifs	Clients	Marché	Concurrents	Fournisseurs	Technologies
<b>Rang 1</b>	<b>10 (66,7%)</b>	5 (33,3%)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
<b>Rang 2</b>	2 (13,3%)	<b>5 (33,3%)</b>	3 (20 %)	4 (26,7%)	1 (6,7%)
<b>Rang 3</b>	2 (13,3%)	3 (20 %)	<b>5 (33,3%)</b>	4 (26,7%)	1 (6,7%)
<b>Rang 4</b>	1 (6,7%)	2 (13,3%)	4 (26,7%)	<b>4 (26,7%)</b>	4 (26,7%)
<b>Rang 5</b>	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (20 %)	3 (20 %)	<b>9 (60 %)</b>
<b>Total</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>	<b>15 (100%)</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n° 42 met en évidence les informations privilégiées par les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia par ordre d'importance de 1 à 5. En effet, cela nous renseigne sur la nature de la veille pratiquée par ces entreprises à l'instar de la veille technologique, la veille commerciale ou même la veille concurrentielle. Les constats que nous pouvons formuler à travers la lecture de ce tableau sont :

- ✓ Les clients constituent la première source d'information privilégiée par les entreprises laitières de Bejaia, avec un taux de 66,7% au nombre de 10 unités. Par conséquent, nous pouvons dire que les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia accordent plus d'importance aux activités de veille commerciale (client, fournisseurs, distributeurs, etc.), en mettant les clients au centre des préoccupations, ce qui peut nous renseigner sur l'existence d'une orientation client au sein des entreprises laitières de Bejaia.
- ✓ La deuxième source d'information privilégiée par les entreprises enquêtées est le marché avec 33,3% des entreprises.
- ✓ Les concurrents apparaissent au troisième rang avec 33,3% des entreprises. Donc, la veille concurrentielle est la deuxième veille pratiquée ;

<sup>9</sup> Rochette-Ladouceur C., et Cassiere F., Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?, 5<sup>e</sup> congrès international de l'académie et de l'entrepreneuriat, octobre 2007.

- ✓ Les fournisseurs, faisant partie de la veille commerciale, apparaissent en quatrième position avec 26,7% des entreprises enquêtées ;
- ✓ Enfin, les nouvelles technologies ont pris la dernière position avec 60 % soit un nombre de 9 entreprises les ayant classées au dernier rang. Par conséquent, nous pouvons dire que la veille technologique n'est pas assez pratiquée par les entreprises objet de notre enquête.

**Tableau n° 43** : réalisation des études de marché par les entreprises laitières de Bejaia

Existence	Nb	% obs.	Si non, pourquoi ?	Nb	% obs.
Oui	4	26,70 %	Les études sont très couteuses	7	38,90 %
Non	11	73,30 %	Connaissance du marché	4	22,20 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	Manque ou absence d'un savoir faire	7	38,90 %
			<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

Source : élaboré par nous même

Les données présentées dans le tableau n° 43 mettent en exergue le recours à l'une des sources d'information qui s'intéresse à connaître et à comprendre des situations marketing liées aux consommateurs, aux concurrents, aux distributeurs...etc. En effet, 26,70% soit 4 entreprises font recours aux études de marché. Il s'agit de : Laiterie Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Tchinalait Candia, et Good Glace. Les moyens et les techniques utilisées pour la plupart de ces entreprises sont : les questionnaires, les entretiens, et panel. La laiterie Soummam fait l'exception de recourir aux focus groupe. L'enquête la plus courante est l'enquête de satisfaction client.

Toutes les autres entreprises ne font pas recours aux études de marché. Cela converge vers les résultats d'*Amroune S., (2007)<sup>10</sup>* qui soulève qu'il y a seulement 6,67% des 45 entreprises algériennes enquêtées qui procèdent à des études de comportement du consommateur.

Cependant des enquêtes sur les consommateurs, les distributeurs et même les concurrents sont faites, mais d'une façon informelle et non pas dans un cadre organisé faisant appel à des outils et des techniques spéciales.

Les facteurs explicatifs du non-recours à de telles études sont dans l'ordre d'importance décroissant comme suit :

- ✓ 7 entreprises ont affirmé que les études sont très couteuses. Il s'agit de : Fromagerie Fyrmakhier, Ramdy, Gyprolait, Lavalait, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village et Kalylait. Nous pouvons constater que toutes ces entreprises sont des PME. Cela confirme ce que *Kotler Ph. et al., (2007)* ont affirmé : la plus parts des petites entreprises ne peuvent mener d'études à grande échelle. Cependant, elles peuvent collecter efficacement des informations marketing pour un budget raisonnable, en utilisant par exemple l'observation. On a souvent noté que les petites entreprises ont des budgets très limités pour la mise en œuvre du marketing (*Perreault J-D., 1997*) ;

<sup>10</sup> AMROUN S., (2007), Op-cit.

- ✓ Les mêmes entreprises (soit 7) ont souligné le manque ou l'absence d'un savoir-faire (professionnel du domaine) comme deuxième entrave au recours aux études de marché ;
- ✓ Enfin, laiterie Amizour, Gueldamene, la vallée et El vasiw ont justifié le non-recours à de telles études du fait leur connaissance du marché. Le point commun entre ces entreprises, mise à part la taille, est le domaine d'activité qui est la production du lait liquide frais. Ce dernier a connu plusieurs perturbations durant ces dernières années où l'offre reste souvent inférieure à la demande.

Dans un article publié le 20/05/2013 dans Elwatan, écrit par **Goufi Mohamed**<sup>11</sup>, portant sur les motivations des études de marché en Algérie. L'auteur a souligné que l'approche managériale développée par l'entreprise algérienne, qu'elle soit publique ou privée, est centrée sur la gestion de l'offre plutôt que de la demande, et par conséquent, prône pour une collecte d'information orientée essentiellement vers la recherche de données sur les aspects en rapport avec le système de production.

A cet égard, la première motivation des études de marché pour la plupart des entreprises répond à un souci de conformité à une procédure administrative. Celle-ci fait de l'étude technico-économique une pièce du dossier pour l'obtention de prêts bancaires et autres avantages fiscaux à l'occasion de projet d'investissement. Quant à la demande en étude de marché qui répond à un besoin de connaissance pour définir ou adapter la stratégie commerciale de l'entreprise, elle demeure le fait de quelques entreprises seulement. Cela est dû en partie au fait que les dirigeants de ces entreprises pensent bien connaître les attentes de leurs clients. Ils font de leur sens intuitif et de leur perception des attentes du consommateur le socle de leur stratégie commerciale.

**Tableau n° 44** : Focalisation des efforts de recherche d'information dans les entreprises laitières de Bejaia

Focaliser la recherche sur	Nb	% cit.
Ses clients potentiels	4	26,7%
Ses clients actuels	11	73,3 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaboré par nous même

Dans une autre question, il était demandé aux entreprises de se prononcer sur l'arbitrage qu'elles faisaient entre la recherche d'informations relatives aux clients actuels et aux clients potentiels (tableau n° 44). Cela nous permettra de dégager une première conclusion sur le type de marketing (transactionnel-focalisé sur le mix- ou relationnel) adopté par les entreprises laitières de Bejaia.

En effet, les résultats montrent que 73,3 % au nombre de 11 focalisent beaucoup plus leurs recherches d'informations sur leurs clients actuels afin de mieux répondre à leurs besoins et attentes. Il s'agit notamment des entreprises suivantes Ramdy, Laiterie Amizour, Gyprolait,

<sup>11</sup> Goufi Mohamed, « En Algérie, la motivation première de l'étude de marché est l'obtention de prêts bancaires », article publié à la revue de presse parue entre 19 et 23 Mai 2013, du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), <http://www.algerie-pme2.dz/>.

Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village, et enfin Kalylait. Nous pouvons, immédiatement, constater que ces entreprises sont des PME, ce qui nous pousse à dire qu'une telle attitude peut trouver son origine dans la taille de ces entreprises et donc dans la modicité des moyens dont elles disposent et les produits qu'elles offrent. Du fait de leurs ressources limitées et de leurs caractéristiques intrinsèques, les PME préfèrent le plus souvent se focaliser sur quelques clients (**Carter et Jones- Evans, 2000 ; Weinrauch et al., 1991**).

En revanche, les quatre autres entreprises à savoir : Laiterie Soummam, DDA, TLC, et Good glace privilégié, en plus une recherche d'information sur leurs clients actuels, une recherche sur leurs clients potentiels, et ce, pour élargir leur activité et leur portefeuille client.

**Tableau n° 45** : Renseignement sur le degré de satisfaction des clients

	Nb	% obs.
Oui	15	100 %
Non	0	0 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

La dernière question dans le marketing informationnel que nous allons exposer est celle relative à l'existence d'un renseignement sur le degré de satisfaction des clients de la part des entreprises laitières de Bejaia (tableau n°45). Toutes les entreprises enquêtées déclarent qu'elles se renseignent sur le degré de satisfaction des clients, mais de manière différente. Les entreprises ayant des études de marché intègrent cette tâche dans les enquêtes de satisfaction client. Cependant, les entreprises objet de notre enquête et notamment les PME qui ne peuvent pas y procéder avec des techniques et outils sophistiqués et donc coûteux, se renseignent sur la satisfaction de leur clientèle par des contacts personnels, et ce, soit par le biais de la force de vente, soit par les vendeurs (grossiste, détaillants), d'une façon informelle. Dans la même perspective, les foires et expositions constituent aussi, du point de vue de ces entreprises, un moment privilégié d'observation et de discussion.

## 2.2. Le marketing stratégique dans les entreprises laitières de Bejaia

Après avoir présenté le marketing informationnel et le degré de connaissance des entreprises enquêtées de leur marché, nous allons exposer leur comportement stratégique à travers un ensemble d'indicateurs que nous avons retenu, à savoir : l'existence et la formalisation des objectifs marketing, l'existence et la formalisation d'un plan marketing, la segmentation, le positionnement marketing, et enfin la stratégie actuelle de l'entreprise.

Le contexte dans lequel opèrent actuellement les entreprises laitières est confronté à de nombreux changements : les mutations socio-économiques, les mutations institutionnelles et les mutations concurrentielles. La dynamique de la demande impose aussi aux entreprises laitières une révision de leurs stratégies pour réussir ce nouveau contexte (**Hakima LAKHDARI, 2011**)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Lakhdari H., (2011), Op-cit, P 275

Cette révisions de la stratégie globale des entreprises laitières en Algérie doit inéluctablement se produire par une recherche d'avantages concurrentiels ; ce qui les conduit à définir des stratégies marketing. En effet, la notion de l'avantage concurrentiel commercial est l'objet de la stratégie marketing. Pour **Camino, J-R. (1997)**<sup>13</sup>, l'avantage concurrentiel a une double vocation, d'une part, comme une finalité de la stratégie de marketing et d'autre part, comme un résultat d'une mise en œuvre réussie.

Notons que le choix de la durée de trois ans dans notre enquête n'est pas arbitraire, mais nous l'avons pris suivant la durée conventionnelle d'une stratégie marketing dans la grande consommation. Pour **Lendrevie J., et al., (2003)**<sup>14</sup>, le cadre temporel dans lequel se situe une stratégie marketing dans le secteur des biens de la grande consommation, se situe le plus souvent entre un et trois ans.

**Tableau n° 46** : Existence et formalisation des objectifs marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Existence	Nb	% obs.	Formalisation	Nb	% obs.
Oui	10	66,7 %	Oui	5	50 %
Non	5	33,3 %	Non	5	50 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le premier indicateur que nous allons exposer pour illustrer le comportement stratégique marketing est l'existence ainsi que la formalisation des objectifs marketing dans les entreprises étudiées (Tableau n° 46). Cinq entreprises avec taux de 33,3 % affirment qu'elles ne fixent pas d'objectifs marketing. Il s'agit des entreprises suivantes : Lavalait, Gueldamene, El Vasiw, Akbou Fromage, et Fromagerie Mon village.

Les autres, soit dix, avec un taux de 66,7 % déclarent avoir déjà fixé des objectifs marketing durant les trois derniers exercices tels que : l'augmentation du chiffre d'affaires, de la part de marché, l'image de marque, la satisfaction du client...etc. il s'agit des entreprises suivantes : Soummam, DDA, TLC, Ramdy, Good Glace, Laiterie Amizour, Gyprolait, Fromagerie Fyrmakhier, la vallée et enfin Kalylait.

Cependant, sur les dix entreprises ayant fixé des objectifs marketing, cinq, soit 50 %, ne formalisent pas ces objectifs, dans le sens où elles ne procèdent pas à écrire et documenter leur objectif. Toutes les entreprises ayant répondu défavorablement à cette question sont des PME, il s'agit de : Ramdy, Laiterie Amizour, Gyprolait, Fromagerie Fyrmakhier et enfin la vallée. Cela converge aux mêmes résultats d'une étude menée au Sénégal auprès d'un échantillon de 280 petites entreprises, par **Samba Dankoco I., et Issa Harouna A., (2009)**<sup>15</sup>. Les auteurs ont abouti au fait que

<sup>13</sup> Camino, J-R. (1997), cité par Trinquocoste, J-F., Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 14, No. 1, 1999, p. 59-80, p. 64.

<sup>14</sup> Lendrevie J., Levy J. et Lindon D., (2003), Op-cit, P. 682.

<sup>15</sup> Samba Dankoco I., et Issa Harouna A., Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal, Market Management, 2009/1 Vol. 9, p. 113-130.

les petites entreprises au Sénégal privilégient les relations avec leurs clients et ne formalisent pas beaucoup leurs actions sur les variables commerciales.

Cependant, deux entreprises, Good Glace et Kalylait, se démarquent de ce constat, en formalisant leurs objectifs marketing. Ainsi, dans une étude longitudinale, *Hill (2001)* a démontré que le caractère non formalisé des pratiques marketing des PME est, dans la réalité, loin d'être avéré. D'une part, nous avons la moyenne entreprise Good glace qui est la seule PME de l'industrie laitière de Bejaia qui dispose d'un service marketing. En outre, le comportement commercial de cette entreprise est globalement conforme à celui des grandes entreprises tels Soummam et DDA. D'autres parts lors de notre entrevue avec les responsables de l'entreprise kalylait ; nous avons constaté que le dirigeant de cette TPE accordait assez d'importance aux activités marketing, et ça, revient à notre sens au fait que celui-ci est diplômé d'une licence en sciences commerciales à l'école des hautes études commerciales (ex-INC) à Alger et titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial à l'INSIM.

**Tableau n° 47 :** Existence et formalisation d'un plan marketing dans les entreprises laitières de Bejaia (deux questions sont incluses)

Existence	Nb	% obs.	Formalisation	Nb	% obs.
Oui	5	33,3 %	Oui	4	80 %
Non	10	66,7 %	Non	1	20 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

**Source :** élaboré par nous même

En ce qui concerne la planification, 66,7 % (soit un nombre de 10) des entreprises enquêtées déclarent qu'elles ne disposent pas d'un plan marketing (tableau n° 47). En effet, toutes ces entreprises sont des PME : Ramdy, Laiterie Amizour, Gyprolait, Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, et Fromagerie Mon village. Cela confirme la préférence des PME à tout ce qui est informel, étant moins longs et moins coûteux, dans le but de répondre plus vite aux attentes et désirs des clients. Dans leurs études, *Kinsey (1987)* et *Brown (1982)* soulignent que les PME manufacturières élaborent rarement un plan marketing.

Par ailleurs, les cinq entreprises qui disposent d'un plan marketing sont : Laiterie Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Tchîn-lait Candia, Good Glace, et Kalylait. Cette dernière étant la seule qui ne l'a pas formalisé. Cela revient selon son dirigeant à l'âge de l'entreprise, qui rappelant le a entamé son activité le 15/01/2013.

**Tableau n° 48** : Existence et critères de segmentation marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Segmentation	Nb	% cit.	Critères de segmentation	Nb	% obs.
Oui	11	73,30 %	Critères démographiques	7	29,2 %
Non	4	26,70 %	Critères géographiques	2	8,3 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	Critères psycho-graphiques	4	16,7 %
			Sensibilisation à l'égard des facteurs du mix	2	8,3 %
			Les avantages recherchés par les clients	7	29,2 %
			Fidélité à la marque	2	8,3 %
			<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

D'après le tableau n° 48, plus de 70 % des entreprises enquêtées, au nombre de 11, pratiquent la segmentation de leur marché. En effet, l'existence de la segmentation est déduite à partir de nombre de version des produits proposés aux clients (profondeur de la gamme). Quant aux critères de segmentation, ce sont les critères démographiques (âge, sexe, taille de la famille, revenu, etc.) et les avantages recherchés par les clients qui sont les plus utilisés. Cependant, la segmentation reste dans la plupart des cas, pratiquée sans aucune réflexion stratégique, et se base sur l'intuition du dirigeant et son expérience du marché.

En revanche, Laiterie Amizour, La vallée, El Vasiw, et Gueldamene sont les quatre entreprises qui ne segmentent pas leur marché, en produisant et commercialisant une seule version de leurs produits. Nous pouvons constater également que la nature d'activité, lait liquide frais et lait fermenté, est un facteur en commun entre ces quatre entreprises. Ipso facto, nous pouvons dire que l'existence de la segmentation dans le secteur laitier dépend de la nature d'activité de l'entreprise.

**Tableau n° 49** : Existence et origine d'une politique de différenciation des produits dans les entreprises laitières de Bejaia (deux questions sont incluses)

Existence	Nb	% obs.	Origine de cette différence	Nb	% obs.
Oui	9	60%	Par les prix	4	21,1%
Non	6	40 %	Par la qualité	6	31,6%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	Par les attributs supérieurs	8	42,1%
			Par l'image de marque	1	5,3%
			<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le positionnement marketing est souvent considéré comme une variable attestant de la prégnance du marketing dans une entreprise. A cet effet, le positionnement sera mesuré par l'existence et l'origine d'une politique de différenciation dans les entreprises étudiées. Pour **Lambin, J.J et Moerloose, C., (2008)**<sup>16</sup>, le positionnement est l'application d'une stratégie de différenciation.

<sup>16</sup> Lambin, J.J et Moerloose, C., (2008), op-cit, P. 289.

En effet, notre enquête a révélé que neuf entreprises élaborent une stratégie de positionnement et tentent de donner à leur produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs de façon à ce qu'il se distingue clairement des produits concurrents. Il s'agit des entreprises suivantes : Laiterie Soummam, DDA, TLC, Ramdy, Good Glace, Gyprolait, Fromagerie Fyrmakhier, Fromagerie Mon village et enfin Kalylait. Quant à l'origine de cette différenciation, ce sont les attributs supérieurs (le design, la nouveauté.....etc.) ainsi que la qualité des produits qui sont les plus utilisés.

Laiterie Amizour, Lavalait, Akbou Fromage, Gueldamene, la vallée et El Vasiw représentent les six entreprises qui n'ont pas déjà pratiqué une politique de différenciation, et cela revient, selon les personnes interrogées, au fait que les entreprises reprennent souvent des activités (produits) déjà existantes sur le marché.

**Tableau n° 50 :** Répartition des entreprises selon la stratégie adoptée

Stratégie actuelle	Nb	% cit.
Conquérir et développer les marchés existants	12	80 %
Conquérir des marchés nouveaux	3	20 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source :** élaboré par nous même

La lecture du tableau n° 50 nous montre que 80 % des entreprises enquêtées se préoccupent davantage à conquérir et à développer les marchés existants (Ramdy, Good Glace, Laiterie Amizour, Gyprolait, Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village, Kalylait). Ici, le but n'est pas d'étendre une gamme pour séduire de nouveaux clients, mais de faire évoluer une gamme réduite et déjà existante, pour répondre aux besoins d'une clientèle déjà conquise. Notons que toutes ces entreprises sont des PME et que plus de la moitié d'elles (soit 7 unités) se préoccupent plus des problèmes de production ou de personnel, en étant un entrepreneur de type "PIC" et dont l'objectif principal est de pérenniser et transmettre son entreprise à sa descendance, faire vivre sa famille (voir tableau n° 20 page 135). Par conséquent, ces entreprises cherchent seulement à satisfaire et à fidéliser la clientèle existante. Nous trouvons là, une similitude avec les résultats de *Pacitto (1998)*. Ce dernier a affirmé que, généralement, les petites entreprises ne visent pas à se positionner pour conquérir d'éventuels clients potentiels ; bien plus souvent, elles cherchent à fidéliser une clientèle déjà conquise. De même pour *Pacitto et Tordjman, (2000)*, ayant confirmé que la conquête de nouveaux clients n'apparaît pas comme une priorité pour les PME, surtout pour les très petites entreprises.

Nous pouvons également remarquer que les quatre entreprises dont l'activité est la production du lait liquide frais se contentent de leurs côté à développer les marchés existants et cela pour deux raisons : premièrement, les quotas limitées de poudre de lait et de la MGLA distribuées par l'ONIL ne permettent pas une grande production. En contrepartie de cette limitation, l'Etat subventionne le lait de vache (lait cru) pour encourager ces entreprises à ne pas utiliser la poudre dont les prix connaissent souvent des fluctuations au niveau du marché mondial. Deuxièmement, la faiblesse de l'appareil productif et des moyens de production au niveau de ces entreprises.

D'un autre côté, nous avons les trois grandes entreprises (Laiterie Soummam, Danone Djurdjura Algérie, Tchîn-lait Candia) qui disposent d'une stratégie qui vise à conquérir des marchés nouveaux tout en satisfaisant les marchés existants.

Le croisement entre la stratégie adoptée et la focalisation faite dans la recherche d'informations par les entreprises (tableau n° 44) permet d'avoir une idée plus claire. En effet, il existe une forte corrélation entre ces deux variables, dans la mesure où, à l'exception de l'entreprise Good Glace, toutes les entreprises qui se préoccupent de développer les marchés existants (pratiquer une politique de fidélisation), cherchent davantage les informations sur leurs clients actuels. Les entreprises ayant déclaré recourir à une politique de conquête, focalisent, à leur tour, la recherche d'informations sur les clients potentiels.

*A cet égard, nous pouvons dire que :*

D'une part, les entreprises Ramdy, Laiterie Amizour, Gyprolait, Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village et enfin Kalylait, adoptent un marketing relationnel du fait que la stratégie de ces entreprises soit fondée sur une approche essentiellement centrée sur une « relation particulière » avec la clientèle, ce qui entraîne une connaissance limitée du marché potentiel de l'entreprise. Nous tenons à rappeler que le marketing relationnel est issu de l'école suédoise de marketing industriel et l'école nordique des services.

D'autre part, Laiterie Soummam, DDA, TLC et Good Glace adoptent un marketing transactionnel, de l'école du marketing management, destiné à conquérir de nouveaux marchés, du fait de leurs ressources plus importantes et de l'existence d'une structure chargée des activités marketing. En outre, leur politique de produit est plus ambitieuse et ne se focalise pas sur un nombre restreint d'activités.

### 2.3. Les actions marketing (marketing mix) des entreprises laitières de Bejaia

Dans le but de concrétiser les choix effectués dans le cadre du marketing stratégique, les entreprises font appel aux éléments constitutifs du marketing opérationnel. Ce dernier est considéré comme l'aspect le plus visible du marketing. Cela passe par la combinaison de la façon la plus profitable des moyens d'actions dont disposent les entreprises : produit, prix, distribution et communication.

Avant de présenter les différentes décisions relatives aux différentes politiques marketing au sein des entreprises, nous avons jugé nécessaire de mettre en exergue la disponibilité d'un personnel compétent pour la conception de ces actions marketing.

**Tableau n° 51** : Existence d'un personnel compétent pour la conception des actions marketing dans les entreprises étudiées

	Nb	% obs.
Oui	3	20 %
Non	12	80 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

La lecture du tableau n°51 nous renseigne que seules les trois entreprises disposent d'une direction marketing, en l'occurrence : Laiterie Soummam, DDA, et TLC qui disposent d'un personnel compétent pour la conception des actions marketing.

Toutes les autres entreprises (soit 12) ne disposent pas d'un personnel compétent pour la conception des actions marketing. Nous tenons juste à souligner que ces douze entreprises sont des PME, qui généralement souffrent d'un manque de liquidité nécessaire pour le recrutement d'un personnel formé et spécialisé dans le domaine du marketing ;

### 2.3.1. Les décisions relatives au produit

La politique de produit constitue la première variable que nous allons analyser dans le marketing mix des entreprises laitières de Bejaia. Cela passe par l'étude des éléments suivants :

- ✓ Le service/département chargé de la conception des produits ;
- ✓ L'existence de la certification ISO reflétant une démarche de qualité ;
- ✓ Et enfin, le développement et/ou lancement de nouveaux produits ;

**Tableau n° 52** : Répartition des entreprises selon le service/département chargé de la conception des produits

Structure chargée de la conception des produits	Nb	% obs.
Service commercial/marketing	0	0 %
Service Recherche & Développement	1	6,70%
Les équipes de production	5	33,30%
La collaboration entre ces services	5	33,30%
Le dirigeant lui-même	4	26,70%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau n° 52 met en évidence la structure chargée de la conception des produits au niveau des entreprises objet de notre enquête. En effet, les équipes de production et la collaboration entre les différents services viennent au premier lieu avec un taux de 33,30 %. Quatre (4) entreprises ont souligné que la conception de leurs produits est réalisée par le dirigeant lui-même ; il s'agit des entreprises (des TPE) suivantes : Lavalait, Gueldamene, fromagerie Fyrmakhier et enfin Akbou fromage. Par ailleurs, le service commercial et/ou marketing n'intervient en aucun cas, à lui seul, dans la conception des produits, d'où la dominance de l'esprit production, ce qui rend la diffusion d'un esprit marketing (prise en considération des attentes des clients) difficile. La seule entreprise où la conception est assurée par le service R & D est la laiterie Soummam.

Pour bien comprendre le choix de la structure, nous avons réalisé une analyse croisée avec la perception de la direction vis-à-vis de la fonction marketing. En effet, les six entreprises où les dirigeants considèrent que le marketing est inutile, conçoivent les produits par le biais des équipes de production ou le dirigeant lui-même. Par ailleurs, les entreprises où les dirigeants considèrent la fonction marketing comme nécessaire et urgente ou nécessaire, mais pas urgente ; la conception des produits est réalisé grâce à une collaboration entre divers services.

**Tableau n° 53** : Existence d'une certification sous la norme ISO au niveau des entreprises étudiées

Existence	Nb	% obs.
Oui	3	20 %
Non	12	80 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Quant à l'existence d'une certification sous la norme ISO qui servira de socle pour la satisfaction des clients et des parties intéressées (le personnel, les fournisseurs, etc.), au niveau des entreprises étudiées (tableau n° 53). Douze (80 %) indiquent ne pas avoir de certification ; il s'agit de : Ramdy, Good Glace, Laiterie Amizour, Gyprolait, Lavalait, Gueldamene, La vallée, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village, Kalylait. Ce constat est dû, selon les répondants, soit à un désintéressement de la part des entreprises, soit au coût de la certification, qui est généralement élevé et ne peut pas être supporté par les entreprises, étant donné qu'il s'agit des PME.

Par ailleurs, trois (20 %) indiquent avoir des certifications ISO. Il s'agit de :

- ✓ Laiterie Soummam : ISO 22000 ainsi que ISO 9001 dont le premier principe est l'orientation client. En effet, le responsable marketing de l'entreprise Soummam, a beaucoup insisté sur le fait que l'entreprise fait de la qualité son « cheval de bataille » et sa priorité ;
- ✓ DDA : ISO 22000 ; Il y a lieu de préciser qu'ISO 22000 est la norme internationale, apparue en 2005, portant sur la sécurité des produits alimentaires.
- ✓ Tchîn-lait Candia : ISO 9001.

Rappelons que ces trois entreprises, sont les seules qui adoptent une stratégie de conquête de nouveaux marchés. Or, la certification ISO peut contribuer positivement au succès de ce type de stratégie. A cet égard, *Brabez, F. et al., (2008)*<sup>17</sup> ont affirmé, dans leur étude menée auprès des entreprises agroalimentaires algériennes, que pour la conquête de nouveaux marchés, la certification a aidé «un peu» dans le cas de douze entreprises (soit 76%), aidé «considérablement» pour trois d'entre elles (18%) et «n'a eu aucun impact » pour une seule (6%). En plus, la certification a beaucoup plus aidé les entreprises à s'implanter sur de nouveaux marchés sur le territoire algérien. Parmi les répondants, cinq (29%) indiquent avoir réussi à s'implanter au Maghreb, deux (12%) en Afrique et deux (12%) dans l'Union Européenne.

Cependant, beaucoup de témoignages affirment que la certification peut avoir un impact négatif sur les parts de marché des entreprises, causé par l'augmentation des prix de vente. Cette dernière est due à la répercussion des coûts de la certification sur le cout de revient des produits.

<sup>17</sup> Brabez F., Bedrani S. et Boulfoul N., (2008), Op-cit , P. 144.

**Tableau n° 54** : Développement et/ou lancement de nouveaux produits au niveau des entreprises étudiées

	Nb	% obs.
Oui	7	46,7 %
Non	8	53,3 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

La lecture du tableau n° 54 montre que 7 entreprises (46,7 %) ont procédé, durant les trois dernières années, au développement et/ou lancement de nouveaux produits sur le marché, ce qui traduit un effort d'innovation produit. Il s'agit des entreprises suivantes : Laiterie Soummam, DDA, TLC, Ramdy, Good Glace, Gyprolait, et enfin Fromagerie Lavalait. Ces résultats convergent au constat réalisé par *Arabi Kh., (2008)*<sup>18</sup>, qui a noté que, comparativement à d'autres types d'innovation, l'innovation du type produit prédomine dans les entreprises de la wilaya de Bejaia (de secteurs différents).

En revanche, l'enquête a révélé que les entreprises (Laiterie Amizour, Gueldamene, Fromagerie Fyrmakhier, El Vasiw, Akbou Fromage, Fromagerie Mon village, Kalylait, la vallée) n'ont pas procédé au développement et/ou lancement de nouveaux produits sur le marché.

### 2.3.2. Les décisions relatives au prix

Nous allons présenter ci-dessous un ensemble de décisions prises dans le cadre de la politique de prix au niveau des entreprises enquêtées, et cela en exposant la structure chargée de la fixation des prix, les méthodes utilisées et la stratégie adoptée. En effet, des théoriciens en sciences de gestion s'entendent pour dire que le prix représente la variable clé du marketing-mix. Probablement parce qu'elle est la plus pernicieuse, en raison des bouleversements qu'elle peut provoquer dans la réponse du consommateur (*Walser-Luchesi A., 1998*)<sup>19</sup>.

**Tableau n° 55** : Répartition des entreprises selon la structure chargée de la fixation des prix des produits

	Nb	% obs.
Direction commerciale/marketing	0	0 %
Direction finance et comptabilité	2	13,3 %
Direction générale	7	46,7 %
Collaboration entre différentes structures	2	13,3 %
Autres	4	26,7 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Le tableau ci-dessus présente les résultats comme suit :

<sup>18</sup>Arabi kh., thèse de doctorat « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Bejaia », université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2008.

<sup>19</sup> Walser-Luchesi A., (1998), cité par Gbaguidi L., (2010), Op-cit., P 17.

- ✓ La fixation des prix est réalisée par la direction générale (gérant) au niveau de 7 entreprises enquêtées, cela peut nous renseigner sur le degré de centralisation au niveau des entreprises laitières de Bejaia. Il s'agit de : Good Glace, Gyprolait, Lavalait, Fromagerie Mon village, Kalylait, Akbou Fromage, Fromagerie Fyrmakhier ;
- ✓ Ensuite, quatre (4) entreprises ont affirmé que la décision de la fixation des prix ne leurs revient pas et qu'il s'agit des prix administrés. Il s'agit de : Laiterie Amizour, Gueldamene, La vallée et enfin l'entreprise El Vasiw ;
- ✓ Il existe une collaboration entre différentes structures y compris, la fonction marketing au niveau des entreprises (DDA, et TLC). En revanche, la laiterie Soummam et Ramdy sont les seules entreprises où les prix sont fixés au niveau de la direction finance et comptabilité.

**Tableau n° 56 : Méthodes utilisées pour la fixation des prix des produits**

	Nb	% obs.
Estimation des coûts	15	48,4 %
En fonction du prix du marché	10	32,3 %
En fonction du retour sur investissement	1	3,2 %
En fonction de la demande des clients	0	0 %
En fonction des perceptions et attitudes des clients	1	3,2 %
Prix administré	4	13,3 %
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>

Source : élaboré par nous-même.

D'après le tableau n° 56, la méthode de fixation des prix dans les entreprises laitières de Bejaia est dominée par la logique de l'estimation des coûts (coûts+marges) avec un taux de 48,4 %. En outre, les entreprises enquêtées utilisent le prix du marché (la concurrence, le secteur d'activité) pour fixer leurs prix de vente avec un taux de 32,3 %. Ces constats convergent avec les résultats présentés par *Meziou (1991)* ainsi que ceux d'*Ellis et Jolibert, (1991)*<sup>20</sup> ayant confirmé que les prix paraissent plutôt fixés selon l'approche "coût plus marge", qui intègre les prix des concurrents, les perceptions et attitudes des clients, etc.

Par ailleurs, la seule entreprise qui a pris en charge la perception et l'attitude des clients pour la fixation des prix, est l'entreprise Kalylait. D'ailleurs, cette dernière a été contrainte de baisser ses prix de vente, jugés élevés par ses clients.

Les quatre entreprises dont le métier est la production du lait frais (Laiterie Amizour, Gueldamene, La vallée et El Vasiw) n'adoptent pas de méthodes précises pour la fixation de leurs prix, mais retiennent plutôt des prix administrés (prix encadrés par l'État).

<sup>20</sup> Ellis D-S., et Joubert A-J-P., The role of marketing in the survival of small industrial firms in a developing region, inconnu, 1991.

**Tableau n° 57** : Stratégies de prix utilisées par les entreprises étudiées

	Nb	% obs.
La stratégie d'écémage	3	9,7 %
La stratégie de pénétration	4	12,9 %
La stratégie de leader	1	3,2 %
La stratégie neutre	10	32,3 %
La stratégie d'opportuniste	1	3,2 %
La stratégie de coût-majoré	15	38,7 %
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Au niveau de la stratégie employée pour la fixation des prix (tableau n° 57), la stratégie de coût-majoré semble la stratégie la plus souvent adoptée par la totalité des entreprises laitières de Bejaia, suivi par la stratégie neutre qui signifie un alignement du prix en fonction des concurrents ou du leader. Les autres stratégies à savoir d'écémage, de pénétration, de leader et d'opportuniste sont présentes, mais d'une façon plus ou moins importante.

Comme nous l'avons signalé dans le cadre conceptuel, en matière de détermination des prix, les PME utilisent plutôt l'approche "coût plus marge" (*Kinsey, 1987 ; Ellis et Jolibert, 1991*), cela explique pourquoi une telle stratégie est totalement présente dans les entreprises objet de notre enquête.

### 2.3.3. Les décisions relatives à la distribution

Dans ce qui suit, nous allons analyser trois indicateurs de la politique de distribution des entreprises enquêtées, à savoir : le type de circuit adopté, la stratégie de distribution adoptée et enfin l'existence d'une évaluation du rendement (efficacité) de la politique de distribution.

**Tableau n° 58** : Type de circuit de distribution dans les entreprises laitières de Bejaia

Type de circuit	Nb	% obs.	Type de circuit indirect	Nb	% obs.
Circuit direct	1	6,25 %	Canal court	9	37,5 %
Circuit indirect	15	93,75 %	Canal long	11	45,83 %
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>	Canal ultra long	4	16,67 %
			<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

Nous pouvons constater que la quasi-totalité des entreprises étudiées (93,75 %), au nombre de 15 ont recours à la vente indirecte. La seule entreprise qui fait recours à la vente directe étant l'entreprise lavalait. Cela infirme les constats *d'Hermann (1995)*, en ce qui concerne le type de circuit de distribution adopté par les PME. L'auteur a révélé que la distribution des produits fabriqués par les PME est caractérisée par le recours à la vente directe.

Dans le cas du circuit indirect, nous remarquons la dominance du circuit long -fabricant, grossiste, détaillant, consommateur- (45,83 %), suivi par le circuit court -fabricant, détaillant, consommateur- (37,5 %).

Avec quatre dépôts régionaux et plus de 800 camions, le réseau de distribution de la laiterie Soummam est considéré comme le réseau le plus important dans l'industrie laitière en Algérie, selon son responsable marketing.

**Tableau n° 59** : Stratégies de distribution adoptées par les entreprises étudiées

Stratégie de distribution	Nb	% obs.
Distribution intensive	7	46,7%
Distribution sélective	4	26,7%
Distribution exclusive	0	0%
Aucune	4	26,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

La stratégie de distribution la plus pratiquée par les entreprises étudiées, est la stratégie intensive avec un taux de 60% (Laiterie Soummam, DDA, TLC, Ramdy, Good Glace, Fromagerie Mon village, et Fromagerie Fyrmakhier). Ensuite, la stratégie sélective est utilisée par quatre entreprises, à savoir : Gyprolait, Lavalait, Fromagerie Mon village, et enfin Kalylait.

En ce qui concerne le lait liquide frais, les quatre entreprises concernées affirment ne pas avoir de stratégie de distribution étant donné que leur distribution se fait conformément à la zone délimitée par l'ONIL « principe du zoning ».

**Tableau n° 60** : Evaluation du rendement (efficacité) de politique de distribution au niveau des entreprises étudiées

	Nb	% obs.
Oui	5	33,3 %
Non	10	66,7 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

66,7 % des entreprises interrogées, au nombre de 10, ne procèdent pas à l'évaluation du rendement (efficacité) de politique de distribution. Ceci reflète la réalité du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. En effet, la non utilisation des techniques de contrôle affecte l'efficacité de l'allocation des ressources engagées. En revanche, les cinq entreprises qui y procèdent sont : Laiterie Soummam, DDA, TLC, Good Glace, et enfin Kalylait.

#### 2.3.4. Les décisions relatives à la communication

La dernière variable que nous allons illustrer, à travers trois tableaux, est la politique de communication. Cette dernière est considérée comme la partie la plus visible du marketing. Pour ce faire, nous étudierons : d'abord l'existence d'une communication marketing et les moyens utilisés, le cas échant. Ensuite, l'élaboration du budget de communication et, enfin l'évaluation du rendement de la politique de communication.

**Tableau n° 61** : Existence et moyens de communication marketing dans les entreprises étudiées

Existence	Nb	% cit.	Moyens utilisés	Nb	% obs.
Oui	11	73,30 %	Présence dans les salons, foires et expositions	8	15,7 %
Non	4	26,70 %	Publicité (TV, radio, etc.)	4	7,8 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	Sponsoring (parrainage)	7	13,7 %
			Présentoirs	5	9,8 %
			Brochures et mailing	3	5,9 %
			Coupons de réduction	2	3,9 %
			Dépliants publicitaires	4	7,8 %
			Primes et cadeaux	2	3,9 %
			Force de vente	5	9,8 %
			Promotion des ventes	7	13,7 %
			Affichages	4	7,8 %
			<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

Les résultats du tableau n°61 indiquent que, comparativement aux autres variables du mix marketing, les entreprises objet de notre enquête recourent fortement à la communication marketing. En effet, 73,30 % des entreprises au nombre de 11 font recours à la communication marketing. Le reste, soit un taux de 26,70 % (4 unités) ne font pas appel à la communication marketing ; il s'agit de : Laiterie Amizour, La vallée, Akbou Fromage, et enfin Fromagerie Mon village.

Quant aux moyens utilisés, ce sont : la présence dans les salons, foires et expositions ; le sponsoring ainsi que la promotion des ventes avec les taux suivant : 15,7 %, 13,7 %, et 13,7 %.

**Tableau n° 62** : Elaboration du budget de communication marketing au niveau des entreprises étudiées

	Nb	% obs.
Oui	3	27,3 %
Non	8	72,7 %
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

Seulement trois des onze entreprises font recours à la communication, et élaborent des budgets de communication marketing. Il s'agit de : laiterie Soummam, DDA et TLC. En revanche, 72,7 % des entreprises (au nombre de 8) n'y procèdent pas.

**Tableau n° 63** : Evaluation du rendement (efficacité) de politique de communication marketing au niveau des entreprises étudiées

	Nb	% obs.
Oui	4	36,4 %
Non	7	63,6 %
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-même.

En ce qui concerne, l'évaluation du rendement de la politique de communication ; les résultats du tableau n° 63 nous montrent que 63,6 % des entreprises ne procèdent pas à ce type de contrôle contre 36,4% d'entreprises (laiterie Soummam, DDA, TLC et Good glace) qui utilisent des techniques d'évaluation de leur politique de communication.

#### 2.4. Le contrôle marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

La dernière phase de la démarche marketing consiste en la vérification des réalisations par rapport aux objectifs préalablement fixés, c'est-à-dire le contrôle marketing. En effet, ce dernier sera évalué à partir, d'une part d'existence du contrôle marketing lui-même et, d'autre part, par les types de contrôle utilisés par les entreprises enquêtées.

**Tableau n° 64** : Existence et types de contrôles de la démarche marketing au niveau des entreprises

Existence	Nb	% obs.	Types de contrôle	Nb	% obs.
Oui	8	53,3 %	Contrôle du plan annuel	3	18,8 %
Non	7	46,7 %	Contrôle de rentabilité	8	50 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>	Contrôle de productivité	3	18,8 %
			Contrôle stratégique	2	12,5 %
			<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Les résultats présentés dans le tableau n° 64 indiquent que 53,3 % des entreprises interrogées (au nombre de 8) procèdent au contrôle marketing ; contre 46,7 % d'entreprises (au nombre de 7) ne vérifient pas leurs outils et démarche marketing. Quant au type de contrôle, c'est le contrôle de rentabilité qui reste le plus utilisé par les entreprises étudiées, avec un taux de 50%.

#### 3. Les entraves de la pratique du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Après avoir présenté une analyse descriptive du comportement marketing et commerciale des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia ; nous nous sommes intéressé aux obstacles qui peuvent freiner la pratique du marketing au niveau de ces entreprises.

**Tableau n° 65** : Les entraves de la pratique du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia

Stratégie de distribution	Nb	% obs.
Manque de ressources financières	8	21,05 %
Manque de compétences	12	31,58 %
Absence d'une vision à long terme	9	23,68 %
Le style de management de l'entreprise	5	13,16 %
Les prix administrés	4	10,52%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

Les obstacles les plus cités par les entreprises enquêtées étant le manque de compétence avec un taux de 31,58 % (au nombre de 12 entreprises) ; suivi de l'absence d'une vision à long terme (23,68%) ; le manque de ressources financières vient en troisième rang avec 21,05%. Un dernier obstacle a été mentionné par quatre entreprises, il s'agit des prix de vente imposés par l'État.

**Section 3 : Analyse relationnelle**

Une fois que nous avons analysé les antécédents du niveau des pratiques marketing ainsi que la gestion en matière marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. Nous allons consacrer cette section à la vérification de notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous allons réaliser un croisement entre les différentes variables explicatives et l'ensemble de variables à expliquer, afin d'expliquer les différences que nous avons soulevées dans l'analyse en matière des pratiques marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia.

Dès lors, nous allons dresser un tableau récapitulatif des différentes variables de la pratique du marketing qui sont retenues dans la revue de la littérature et conformément à la démarche marketing de l'école du marketing management. En effet, dix variables ont été retenues suivant les différentes étapes de la démarche marketing, comme suit :

1. Structuration de la fonction marketing
2. Etudes de marché
3. Existence d'un plan marketing
4. Segmentation marketing
5. Positionnement marketing
6. Quatre composantes du marketing mix (produit, prix, etc.)
7. Contrôle marketing

**1. Synthèse des variables de la pratique du marketing dans les entreprises enquêtées**

Une fois que ces variables seront recensées, une évaluation sera faite sur la base d'une échelle de 10 points (le nombre de pratique marketing dans chaque entreprise), pour, d'une part, évaluer le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia, et d'autre part, utiliser cette évaluation dans le croisement avec les variables explicatives (taille, domaine d'activité, etc.).

Le tableau suivant présente les différentes variables de la démarche marketing au niveau des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia.

**Tableau n° 66** : Les différentes variables marketing au niveau des entreprises laitières de Bejaia

<i>Entreprises</i>	<b>Structuration de la fonction marketing</b>	<b>Etude de marché</b>	<b>Plan marketing</b>	<b>Segmentation</b>	<b>Positionnement</b>	<b>Produit</b>	<b>Prix</b>	<b>Distribution</b>	<b>Communication</b>	<b>Contrôle marketing</b>	<b>Total</b>
<b>Soummam</b>	FS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>10/10</b>
<b>TLC</b>	FS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>10/10</b>
<b>DDA</b>	FS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>10/10</b>
<b>Good Glace</b>	FS	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>10/10</b>
<b>Ramdy</b>	MFS	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>7,5/10</b>
<b>Gyprolait</b>	MFS	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>7,5/10</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	MFS	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	<b>1,5/10</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	PS	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>6/10</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	PS	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	<b>4/10</b>
<b>Kalylait</b>	MFS	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>7,5/10</b>
<b>Akbou Fromage</b>	PS	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	<b>3/10</b>
<b>Lavalait</b>	PS	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	<b>5/10</b>
<b>El Vasiw</b>	MFS	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	<b>2,5/10</b>
<b>La vallée</b>	MFS	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	<b>1,5/10</b>
<b>Gueldamene</b>	MFS	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	<b>2,5/10</b>
<b>Total</b>	MFS	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	

**Légende** : Fortement Structurée (FS) = 1 ; Moyennement à Faiblement structurée (MFS) = 0,5 ; pas du tout structurée (PS) = 0.

Oui = 1 ; Non = 0.

**Source** : élaboré par nous-même.

## 2. Vérification des relations entre les différentes variables

Selon *Aktouf O., (1987)*<sup>21</sup> une hypothèse est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement.

En effet, dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé deux types d'hypothèses : une première étant descriptive, et les deux autres sont de natures relationnelles. Ces dernières feront l'objet d'une vérification à travers un ensemble de tableaux croisés, afin de parvenir à les confirmer ou à infirmer :

### 2.1. Croisement entre les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise et leur niveau de pratique marketing

Le tableau n° 67 tente de vérifier si certaines caractéristiques des entreprises ont une influence sur le degré d'orientation marketing. La lecture du tableau révèle les résultats suivants :

- ❖ La taille de l'entreprise affecte proportionnellement le degré d'orientation marketing des entreprises laitières de Bejaia, dans la mesure où les grandes entreprises font recours à toutes les pratiques de la démarche marketing, tandis que les PME sont moins orientées vers les activités marketing et disposent rarement d'un service dédié à cette fonction.
- ❖ L'âge de l'entreprise, quant à lui, n'influence pas le niveau des pratiques du marketing dans les entreprises objet de notre enquête, puisque plusieurs dichotomies peuvent être relevées comme par exemple le fait que la laiterie Amizour dont l'âge dépasse 13 ans, se trouve avec le niveau de pratique marketing le plus bas, or que la fromagerie mon village et Kalylait dont l'ancienneté ne dépasse pas les 5 ans, ont un niveau de, respectivement, 4 et 7,5 pratiques marketing.
- ❖ En ce qui concerne l'existence d'une influence des technologies d'information et de communication (TIC) sur le degré d'orientation marketing, les résultats de l'analyse montrent que les TIC ont effectivement un impact positif sur l'ampleur des activités marketing dans les entreprises enquêtées. Ceci veut dire que lorsque la fréquence d'utilisation des TIC se situe entre « très souvent ou assez souvent », on trouve un degré élevé d'orientation marketing et vice versa.
- ❖ Enfin, en matière du domaine d'activité des entreprises, nous constatons que le marketing est très peu pratiqué dans les entreprises qui produisent le lait liquide frais et fermenté (le nombre de pratiques ne dépasse pas deux dans le meilleures des cas), comparativement aux autres domaines tels que la production du yaourt, fromage, crèmes glacées, etc., où les activités marketing sont globalement bien présentes.

**La sous-hypothèse H2a est partiellement validée par 3 variables sur 4 variables.**

<sup>21</sup> Aktouf O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à dé marche classique et une critique*, Presse de l'Université du Québec, HEC presses, Sillery, 1987, P. 21. (In <http://classiques.uqac.ca/>), P. 57.

**Tableau n° 67** : Croisement entre la taille, l'âge, la fréquence d'utilisation des technologies, le domaine d'activité et le niveau des pratiques marketing

Entreprises	Caractéristiques de l'entreprise				Niveau des pratiques marketing
	Taille	Age	Domaine d'activité	Fréquence d'utilisation des TIC	
<b>Laiterie Soummam</b>	GE	Plus de 13 ans	Yaourt et desserts lactés frais, et autres spécialités laitières	Très souvent	<b>10/10</b>
<b>Tchin Lait Candia</b>	GE	Plus de 13 ans	Lait UHT et produits dérivés	Très souvent	<b>10/10</b>
<b>Danone Djurdjura Algérie</b>	GE	Entre 5 et 13 ans	Yaourt et desserts lactés frais, et autres spécialités laitières	Assez souvent	<b>10/10</b>
<b>Good Glace</b>	ME	Entre 5 et 13 ans	Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, Fromage fondu et crèmes glacées.	Assez souvent	<b>10/10</b>
<b>Ramdy</b>	ME	Entre 5 et 13 ans	Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, lait liquide frais et fermenté	Occasionnellement	<b>7,5/10</b>
<b>Gyprolait</b>	PE	Plus de 13 ans	Crèmes glacées.	Occasionnellement	<b>7,5/10</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	PE	Plus de 13 ans	Lait liquide frais, lait fermenté	Rarement	<b>1,5/10</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	TPE	Moins de 5 ans	Fromage à pâtes molles, pressées	Occasionnellement	<b>6/10</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	TPE	Moins de 5 ans	Fromage à pâtes molles, pressées	Rarement	<b>4/10</b>
<b>Kalylait</b>	TPE	Moins de 5 ans	Fromage fondu	Assez souvent	<b>7,5/10</b>
<b>Akbou Fromage</b>	TPE	Moins de 5 ans	Fromage à pâtes molles, pressées	Rarement	<b>3/10</b>
<b>Lavalait</b>	TPE	Entre 5 et 13 ans	Fromage à pâtes molles, pressées	Rarement	<b>5/10</b>
<b>El Vasiw</b>	PE	Moins de 5 ans	Lait liquide frais, lait fermenté	Rarement	<b>2,5/10</b>
<b>La vallée</b>	ME	Entre 5 et 13 ans	Lait liquide frais, lait fermenté	Rarement	<b>1,5/10</b>
<b>Gueldamene</b>	TPE	Entre 5 et 13 ans	Lait liquide frais, lait fermenté	Rarement	<b>2,5/10</b>

**Source** : élaboré par nous même

## 2.2. Croisement entre caractéristiques de l'équipe dirigeante des entreprises enquêtées et leur degré d'orientation marketing.

L'autre lien relationnel que nous voulons vérifier est l'influence des caractéristiques de l'équipe dirigeante sur l'ampleur des activités marketing. En effet, la lecture du tableau n° 68 montre que :

- ❖ Le niveau d'instruction du dirigeant n'a pas d'influence sur le niveau des pratiques marketing dans les entreprises étudiées. En fait, les cinq entreprises, où les dirigeants ont un niveau secondaire, ont en moyenne 5,6 sur 10 pratiques marketing. Par contre, les six entreprises, dont les dirigeants ont une formation professionnelle, ont en moyenne 6,42 pratiques.

- ❖ Il semblerait qu'il existe une relation étroite entre les domaines de compétence du dirigeant et le degré d'orientation marketing. En effet, nous pouvons distinguer deux groupes de dirigeants au sein des entreprises enquêtées : les premiers ayant des compétences en gestion en premier ou en second rang, les entreprises de ceux-ci ont une moyenne de 9,5 pratiques marketing. Le deuxième groupe est ceux ayant les compétences en gestion en troisième ou en quatrième rang, les entreprises de ceux-ci ont une moyenne de 4,1 pratiques marketing.

**La sous-hypothèse H2b est partiellement validée par une variable sur 2 variables.**

**Tableau n° 68 :** Croisement entre le niveau d'instruction du dirigeant, ses domaines de compétence, et le degré d'orientation marketing des entreprises

Entreprises	Caractéristiques de l'équipe dirigeante		Niveau des pratiques marketing
	Niveau d'instruction du dirigeant	Domaines de compétence du dirigeant (par ordre croissant)	
<b>Laiterie Soummam</b>	Niveau secondaire	Gestion, Techniques, Administration, Finance	<b>10/10</b>
<b>Tchin Lait Candia</b>	Formation professionnelle	Gestion, Finance, Administration, Techniques	<b>10/10</b>
<b>Danone Djurdjura Algérie</b>	Niveau universitaire	Gestion, Finance, Administration, Techniques	<b>10/10</b>
<b>Good Glace</b>	Formation professionnelle	Techniques, Gestion Administration, Finance,	<b>10/10</b>
<b>Ramdy</b>	Niveau secondaire	Techniques, Administration, Finance, Gestion	<b>7,5/10</b>
<b>Gyprolait</b>	Formation professionnelle	Techniques, Administration, Finance, Gestion	<b>7,5/10</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	Niveau universitaire	Administration Finance, Gestion, Techniques	<b>1,5/10</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	Formation professionnelle	Techniques, Finance, Gestion, Administration	<b>6/10</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	Niveau secondaire	Administration Finance, Gestion, Techniques	<b>4/10</b>
<b>Kalylait</b>	Niveau universitaire	Finance, Gestion, Administration, Techniques	<b>7,5/10</b>
<b>Akbou Fromage</b>	Niveau universitaire	Techniques, Finance, Gestion, Administration	<b>3/10</b>
<b>Lavalait</b>	Niveau secondaire	Techniques, Finance, Gestion, Administration	<b>5/10</b>
<b>El Vasiw</b>	Formation professionnelle	Techniques, Administration, Finance, Gestion	<b>2,5/10</b>
<b>La vallée</b>	Niveau secondaire	Administration Finance, Gestion, Techniques	<b>1,5/10</b>
<b>Gueldamene</b>	Formation professionnelle	Techniques, Finance, Administration, Gestion	<b>2,5/10</b>

**Source :** élaboré par nous même

### 2.3. Croisement entre la perception de la fonction marketing dans l'entreprise et le niveau des pratiques marketing dans celle-ci

La troisième proposition a pour objectif de vérifier l'impact de la perception de la fonction marketing sur l'ampleur des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia. La lecture du tableau n° 69 nous permet de dégager les résultats suivants :

- ❖ En ce qui concerne la relation entre la perception de la direction vis-à-vis du marketing et le niveau des pratiques marketing dans leurs entreprises, les résultats de l'analyse croisée montrent qu'il existe effectivement un impact positif de la perception de la direction sur le niveau des pratiques marketing. En effet, les entreprises où les directions perçoivent le marketing comme nécessaire et urgent pratiquent le marketing largement par rapport aux autres. Les moyennes des pratiques du marketing démontrent ceci (nécessaire et urgent, 9,5 pratiques ; nécessaire, mais pas urgente, 6 ; enfin, inutile, 2,83).
- ❖ La seconde relation que nous avons étudiée concerne l'influence du soutien apporté par le dirigeant à la fonction marketing sur le degré d'orientation marketing. En effet, ce soutien traduit la perception du dirigeant vis-à-vis l'environnement de son entreprise et par conséquent l'utilité d'une orientation marketing. Rappelons que le soutien apporté à la fonction marketing était évalué par la fréquence avec laquelle le dirigeant rappelle au personnel que le client est la chose la plus importante de l'entreprise.

Il semblerait qu'il existe une relation étroite entre les deux variables étudiées, de sorte que les sept entreprises ayant affirmées que le soutien de la direction est « rare », ont une moyenne de pratiques marketing évaluée à 2,86. Alors que celles où le soutien est entre « assez souvent et très souvent », le marketing est pleinement pratiqué.

**La sous-hypothèse H2c est totalement validée par 2 variables sur 2 variables.**

**Tableau n° 69 :** Croisement entre la perception du marketing par la direction de l'entreprise et son degré d'orientation marketing

Entreprises	Perception de la fonction marketing		Niveau des pratiques marketing
	Soutien apporté au marketing par le dirigeant	La perception du marketing par la direction	
<b>Laiterie Soummam</b>	Assez souvent	Nécessaire et urgente	<b>10/10</b>
<b>Tchin Lait Candia</b>	Très souvent	Nécessaire et urgente	<b>10/10</b>
<b>Danone Djurdjura Algérie</b>	Très souvent	Nécessaire et urgente	<b>10/10</b>
<b>Good Glace</b>	Assez souvent	Nécessaire et urgente	<b>10/10</b>
<b>Ramdy</b>	Occasionnellement	Nécessaire, mais pas urgente	<b>7,5/10</b>
<b>Gyprolait</b>	Occasionnellement	Nécessaire, mais pas urgente	<b>7,5/10</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	Rarement	Inutile	<b>1,5/10</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	Occasionnellement	Nécessaire, mais pas urgente	<b>6/10</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	Rarement	Inutile	<b>4/10</b>
<b>Kalylait</b>	Occasionnellement	Nécessaire et urgente	<b>7,5/10</b>
<b>Akbou Fromage</b>	Rarement	Nécessaire, mais pas urgente	<b>3/10</b>
<b>Lavalait</b>	Rarement	Inutile	<b>5/10</b>
<b>El Vasiw</b>	Rarement	Inutile	<b>2,5/10</b>
<b>La vallée</b>	Rarement	Inutile	<b>1,5/10</b>
<b>Gueldamene</b>	Rarement	Inutile	<b>2,5/10</b>

**Source :** élaboré par nous-même.

#### 2.4. Croisement entre les relations interdépartementales de l'entreprise et son niveau des pratiques marketing maîtrise de marketing

La quatrième proposition que nous avons formulée traite la relation entre les liaisons interdépartementales de l'entreprise et son degré d'orientation marketing. Les résultats de cette analyse sont traduits dans le tableau n° 70 :

- ❖ De prime abord, il s'avère que l'existence de conflits interdépartementaux n'a pas d'influence sur le degré d'orientation marketing des entreprises enquêtées. En d'autres termes, les entreprises n'ayant pas de conflits interdépartementaux, ont une moyenne de 4,25 pratiques de la démarche marketing. En revanche, les entreprises faisant appel à la démarche marketing presque dans son intégralité, ont souligné que la structure chargée des activités marketing a des conflits avec les autres structures de l'entreprise. En effet, l'absence de conflits entre les différentes structures peut être expliquée par l'existence d'un simple service commercial et non pas d'une réelle structure marketing.
- ❖ Deuxièmement, il faut noter qu'il a été impossible de conclure pour la proposition qui a trait à l'existence d'une relation entre le niveau de connexion entre différentes structures des entreprises étudiées et leur degré d'orientation marketing, et ça revient au fait que les réponses fournies ne permettent pas d'évaluer cette relation. En effet, tous les répondants ont affirmé que la relation est au moins bonne entre les différentes structures ; nonobstant, aucun n'a estimé que cette relation est mauvaise ou même très mauvaise.

**La sous-hypothèse H2d est totalement rejetée par 2 variables sur 2 variables.**

**Tableau n° 70 :** Croisement entre le niveau de conflits entre les départements, leur niveau de connexion, de l'entreprise et son degré d'orientation marketing

Entreprises	Transversalité/Complémentarité		Niveau des pratiques marketing
	L'existence de conflits	Le niveau de connexion	
Laiterie Soummam	Oui	Bonne	10/10
Tchin Lait Candia	Non	Très bonne	10/10
Danone Djurdjura Algérie	Oui	Moyenne	10/10
Good Glace	Oui	Bonne	10/10
Ramdy	Oui	Bonne	7,5/10
Gyprolait	Non	Très bonne	7,5/10
Laiterie Amizour	Non	Très bonne	1,5/10
Fromagerie Fyrmakhier	X	X	6/10
Fromagerie Mon village	X	X	4/10
Kalylait	Oui	Bonne	7,5/10
Akbou Fromage	X	X	3/10
Lavalait	X	X	5/10
El Vasiw	Non	Bonne	2,5/10
La vallée	Non	Bonne	1,5/10
Gueldamene	Non	Bonne	2,5/10

**Légende :** la mention « X » est attribuée aux entreprises dont lesquelles il n'existe pas une structure chargée des activités marketing, et par conséquent les interactions interdépartementales n'existent pas.

**Source :** élaboré par nous-même.

## 2.5. Relation entre la pratique du marketing et la performance de l'entreprise

Nous tentons de voir dans cette dernière relation l'impact de la pratique du marketing sur la performance des entreprises étudiées. D'une part, la performance économique sera mesurée par l'effectif employé ; d'autre part, la performance commerciale sera évaluée par le biais des indicateurs qualitatifs de la courbe en cloche de la performance marketing proposée par *Clancy et Kreig (2000)*.

Les résultats montrent que les entreprises dont l'effectif dépasse 200 employés pratiquent plus le marketing que celles où l'effectif ne dépasse le pas. Donc nous pouvons affirmer qu'il existe un lien entre le niveau des pratiques en matière marketing et la performance économique des entreprises laitières de Bejaia. En ce qui concerne la variable « étude de marché », nous constatons que plus les entreprises font des études de marché plus leur performance économique augmente.

Quant à la relation entre pratiques marketing et performance commerciale, nous constatons que la performance commerciale des entreprises laitières de Bejaia est élevée et est de niveau équivalente, se situant entre 60% et 80%, pour toutes les entreprises enquêtées et ce indépendamment du niveau de leurs pratiques marketing. Nous pouvons dire dans le sillage de ce constat, qu'il n'existe pas de relation entre le niveau des pratiques marketing et la performance commerciale des entreprises objet de notre enquête.

En effet, la performance commerciale est évaluée suivant le taux de performance de la somme des différents items en fonction du degré d'importance de chaque élément et au niveau chaque entreprise sondé, en attribuant le coefficient 5 à Exceptionnelle, et 4 à satisfaisante jusqu'à 1 pas du très mauvaise (voir annexe 5, Tableau A et B).

Dans l'ensemble, les résultats obtenus ne nous permettent ni de valider ni d'infirmer l'hypothèse H3, selon laquelle la pratique du marketing influence positivement la performance des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. Cela peut remettre en cause notre choix en matière des variables marketing, étant donné que la plupart de ces entreprises adoptent une approche hybride c'est-à-dire entre relationnelle et transactionnelle ; autrement dit, établir une relation avec les clients tout en utilisant modérément les outils de marketing mix. Nous pensons que l'évaluation de la pratique marketing dans ce cas est plus judicieuse par un ensemble de variables relatives au marketing relationnel.

En ce qui concerne la performance financière, le chiffre d'affaires même en % n'a pas été fourni par l'ensemble des entreprises enquêtées par souci de confidentialité. Par conséquent, l'analyse croisée entre le niveau des pratiques en matière marketing et la performance financière des entreprises laitières de Bejaia, n'a pas eu lieu.

**L'hypothèse H3 est partiellement validée par une variable sur deux variables**

**Tableau n° 71** : Croisement le niveau des pratiques du marketing et la performance de l'entreprise

Entreprises	Performance organisationnelle		Niveau des pratiques marketing
	Performance commerciale <sup>22</sup>	Performance économique	
Laiterie Soummam	80 %	1100	10/10
Tchin Lait Candia	80 %	500	10/10
Danone Djurdjura Algérie	82,5 %	975	10/10
Good Glace	60 %	220	10/10
Ramdy	77,14 %	234	7,5/10
Gyprolait	77,14 %	31	7,5/10
Laiterie Amizour	86,67 %	70	1,5/10
Fromagerie Fyrmakhier	77,5 %	5	6/10
Fromagerie Mon village	70 %	6	4/10
Kalylait	71,43 %	8	7,5/10
Akbou Fromage	73,33 %	9	3/10
Lavalait	80 %	6	5/10
El Vasiw	80 %	10	2,5/10
La vallée	83,33 %	61	1,5/10
Gueldamene	66,67 %	9	2,5/10

**Source** : élaboré par nous même

### 3. Orientation des entreprises laitières de Bejaia

Au terme des analyses présentées, nous sommes en mesure de discuter la synthèse de nos résultats puisque le processus de recherche ne peut s'interrompre seulement à l'issue de ces analyses. En effet, cette synthèse se fera à base d'une classification portant sur le type d'orientation privilégiée par les entreprises laitières de Bejaia dans leur relation avec le marché, et cela suivant un certain nombre de critères dégagés à partir de leurs définitions.

A cet effet, nous allons répartir les entreprises objet de notre enquête en fonction de leur orientation (orientation production, orientation produit, orientation vente et orientation client). Ces dernières ont été proposées par *Kotler Ph., (2010)*. Cette classification est puisée des éclaircissements apportés par cet auteur aux différentes orientations, de la dernière question ouverte relative au sujet de la pratique du marketing dans les entreprises du secteur laitier, ainsi que des résultats préalablement présentés. Il s'agit :

- ✓ Des objectifs globaux poursuivis par les entreprises (tableau n° 19) ;
- ✓ De la perception des dirigeants vis-à-vis de la fonction marketing (tableau n° 27) ;
- ✓ Du rôle du marketing dans les entreprises (tableau n° 37).
- ✓ De la structure chargée de la conception des produits (tableau n° 52).
- ✓ De la structure chargée de la fixation des prix (tableau n° 55).

Nous tenons à expliquer les différentes orientations adoptées par les entreprises dans leur relation avec le marché. La classification est présentée dans le tableau suivant :

<sup>22</sup> Les résultats détaillés portant sur la performance commerciale des entreprises enquêtées sont présentés dans l'annexe numéro 5.

**Tableau n° 72** : L'orientation des entreprises laitières de Bejaia

Orientations	Entreprises	Nb	% obs.
<b>Orientation production</b>	La vallée, El Vasiw, Laiterie Amizour, et Gueldamene.	4	26,67 %
<b>Orientation produit</b>	Lavalait, Fromagerie Mon village, Fromagerie Fyrmakhier, et Akbou Fromage.	4	26,67 %
<b>Orientation vente</b>	Ramdy, Gyprolait, Soummam, Good Glace, et Kalylait.	5	33,32 %
<b>Orientation client</b>	DDA, et TLC.	2	13,34 %
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

**3.1. Les entreprises orientées production** : c'est l'ensemble des entreprises où le mode d'organisation évolue dans le contexte suivant :

- ✓ La demande est supérieure à l'offre : c'est le constat soulevé par les répondants des entreprises spécialisées dans la production du lait frais et fermenté ; certains rétorquent : « *pourquoi faire appel au marketing, alors que j'arrive à vendre toute ma production* ».
- ✓ Les capacités de production disponibles étant insuffisantes pour les besoins du marché : certaines entreprises laitières notamment les PME disposent d'une capacité de production limitée, ce qui les met parfois dans des situations d'incapacité de satisfaire la demande du marché. Ajoutons à cela, les quotas de poudre de lait imposées par l'ONIL qui entravent la production du lait frais, même si l'entreprise dispose de grands moyens de production ;
- ✓ Les objectifs globaux des dirigeants des entreprises adoptant cette orientation est de type PIC (Pérennité, indépendance, croissance) tout en mettant en avant la rentabilité comme premier ou deuxième objectif. L'objectif principal est de pérenniser et de transmettre son entreprise à sa descendance, faire vivre sa famille. L'entrepreneur « PIC » a tendance à se préoccuper de problèmes de production ou de personnel.
- ✓ La fonction marketing est perçue comme inutile.
- ✓ Le rôle de peu d'actions marketing qui existent dans ce type d'entreprises est de répondre aux besoins et désirs exprimés du client.
- ✓ La structure chargée de la conception des produits, est le dirigeant pour l'entreprise Gueldamene, et les équipes de production pour les trois autres entreprises.
- ✓ Les prix sont administrés et aucune instance n'intervient dans leurs fixations.

**3.2. Les entreprises orientées produit** : le mode d'organisation évolue dans le contexte suivant :

- ✓ La primauté de la qualité des produits sur les autres aspects : en effet, la qualité des produits est considérée comme le seul facteur déclenchant la décision d'achat du consommateur. Les

propos du dirigeant de la fromagerie Lavalait illustre cela : « *maintenant, il suffit, pour l'entreprise, de proposer un produit de qualité pour vendre et attirer plus le client algérien. Sans nier le fait que certains consommateurs sont plus attirés par les petits prix* ».

- ✓ Les capacités de production limitées des entreprises empêchent celles-ci de conquérir d'autres marchés potentiels, et préfèrent dans la plupart des cas entretenir des relations à long terme avec leurs clients. Ainsi, le dirigeant de la Fromagerie Mon village réplique ce qui suit : « *avec le peu de moyen qu'on a, je préfère me contenter de mes clients actuels, ce qui ne nécessite pas un recours au marketing* ». Nous constatons que dans ce type d'entreprises, les responsables ne cherchent même pas à fidéliser leurs clients !
- ✓ Les objectifs globaux des dirigeants des entreprises adoptant cette orientation est de type PIC (Pérennité, indépendance, croissance) pour deux entreprises : Lavalait et Fromagerie Mon village. Rappelons que ce type se préoccupe beaucoup plus des problèmes de production ou de personnel. Par ailleurs, Fromagerie Fyrmakhier et Akbou Fromage ont tendance à une situation de (+ ou -) CAP, ce qui signifie une situation de transition du PIC vers le CAP, et traduisant une préoccupation portée aux problèmes du marché et des clients ;
- ✓ La fonction marketing est perçue, d'une part, comme inutile par Lavalait et Fromagerie Mon village ; et d'autre part, comme nécessaire, mais pas urgente au niveau de Fromagerie Fyrmakhier et Akbou Fromage. Cela explique relativement le faible recours aux techniques du marketing par ces entreprises. Un témoignage du responsable de la Fromagerie Fyrmakhier explique d'une autre façon ce faible recours au marketing. En effet, il affirme que : « *Le comportement égoïste des grossistes influence négativement nos efforts en marketing, dans la mesure où ceux-ci privilégient les produits à grande marge bénéficiaire, généralement, issus des grandes entreprises qui bénéficient des économies d'échelles* ».
- ✓ Le rôle des activités marketing qui existent au niveau de toutes ces entreprises consistent à répondre aux besoins et désirs exprimés par le client ;
- ✓ La conception des produits est réalisée par les équipes de production au niveau d'Akbou fromage. Par ailleurs, c'est le dirigeant qui s'en occupe au niveau des entreprises : Lavalait, Fromagerie Mon village et Fromagerie Fyrmakhier. En absence d'une structure commerciale, nous pensons que le dirigeant est la meilleure liaison entre le marché et son entreprise ;
- ✓ Enfin, Les prix sont, dans les quatre entreprises, fixés par la direction générale. Cependant, nous tenons à rappeler qu'aucune de ces entreprises ne disposent d'une structure commerciale ;

**3.3. Les entreprises orientées vente :** Cette orientation peut se résumer dans la phrase de *Peter Drucker (1975)* : « *Fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer* ». Par conséquent, dans cette optique, il s'agit plutôt de rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués. Ainsi, le mode d'organisation évolue dans le contexte suivant :

- ✓ L'orientation vente est souvent utilisée pour les produits non souhaités par les consommateurs. En ce sens, le responsable marketing de Soummam nous a affirmé que : « *plusieurs études nous ont montré que le yaourt est considéré comme un produit qu'on utilise pour la visite des patients à l'hôpital par exemple, plutôt qu'un produit nutritionnel qu'on devrait consommer régulièrement* » ;
- ✓ La conception des produits n'est pas l'apanage du service marketing, mais relève toujours des prérogatives des services de production. Par exemple, cette tâche est assumée par le service R&D dans la laiterie Soummam, une collaboration entre services, mais sous la responsabilité de la fonction production au niveau des entreprises : Ramdy, Good Glace, Gyprolait. Enfin, au niveau de l'entreprise Kalylait, elle est assurée entièrement par l'équipe de production.
- ✓ En dépit des capacités de production limitées de l'entreprise Kalylait (TPE et récemment créée), celle-ci est la seule entreprise ayant soulevé le sur-stockage (mévente) comme motif de recours au marketing (voir tableau n° 38). Cela peut nous renseigner sur les difficultés rencontrées par les nouvelles entreprises à pénétrer dans le marché des Fromage fondus.
- ✓ Les objectifs globaux dans ces entreprises étant de type « PIC » pour Ramdy, plus ou moins CAP pour Kalylait, et de Type « CAP » pour Good Glace et Gyprolait. Ces dernières s'intéressent davantage aux problèmes de marché, tout en conservant leur autonomie de décision.
- ✓ La fonction marketing et/ou commerciale n'intervient guère dans la fixation des prix. Elle se fait comme suit :
  - Par la direction générale : Good Glace, Gyprolait, et Kalylait ;
  - Par la direction finance et comptabilité : Soummam et Ramdy.
- ✓ Le marketing est, par ailleurs, considéré comme une fonction nécessaire, mais pas urgente au niveau des entreprises Ramdy et Gyprolait ; et elle est considérée comme nécessaire et urgente au niveau de laiterie Soummam, Good Glace, et Kalylait ;
- ✓ Le rôle des activités marketing qui existent au niveau de Ramdy, et Kalylait consistent à répondre aux besoins et désirs exprimés par le client. Par contre, elles ont pour mission d'anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin, au niveau de Good Glace et Soummam.

**3.4. Les entreprises orientées client :** contrairement aux autres orientations, les entreprises identifient d'abord les besoins et désirs des clients, puis élaborent un ensemble de produits destinés à les satisfaire. Donc, le mode d'organisation évolue dans le contexte suivant :

- ✓ Ce type d'orientation est caractérisé par la maturité des marchés et la saturation des besoins. A cet égard, le responsable marketing de Tchén Lait Candia proclame que: « *La concurrence que connaît le segment du lait UHT, avec l'importation, à l'Est du pays, d'une marque tunisienne et le lancement par Soummam de son nouveau produit, nous pousse à analyser finement les besoins des clients afin d'y apporter une réponse* ».

En outre, le responsable marketing de DDA affirme que « la priorité de la démarche marketing de l'entreprise est de faire évoluer les mentalités des consommateurs afin de leurs inculquer une culture de consommation des PLF en les considérant comme des desserts et non pas comme des compléments nutritionnels ». D'ailleurs, l'entreprise a choisi pour slogan « consommer un yaourt par jour ».

- ✓ En matière de conception des produits, nous constatons qu'au niveau des deux entreprises, cette tâche est réalisée en collaboration entre les différents services y compris la direction marketing qui est souvent considérée comme l'avocat des clients dans l'entreprise ;
- ✓ Les prix sont élaborés également en collaboration entre les différents services ;
- ✓ La fonction marketing est perçue par la direction comme nécessaire et urgente ;
- ✓ Le type du marketing adopté est un marketing de créativité dans la mesure où il développe des biens ou des services que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé.

Le point commun entre ces deux entreprises, est le fait qu'elles sont issues de deux entreprises de renommées internationales ; il s'agit de DANONE France et Candia. L'apport des multinationales à l'industrie laitière en Algérie en matière des pratiques du marketing s'avère de grande importance.

#### 4. Synthèse des principaux résultats

En ce qui concerne la démarche marketing, les résultats montrent que mis à part à quelques entreprises (Soummam, DDA, TLC et Good Glace) où le marketing est présent à travers une démarche complète, toutes les autres entreprises de l'industrie laitière de Bejaia manipulent seulement quelques outils marketing (marketing mix) tels que la communication, la politique de prix, de produit, etc. Les résultats sont présentés d'une façon succincte, comme suit :

Les résultats relatifs au processus informationnel des entreprises enquêtées mettent en évidence l'existence d'une recherche d'informations soit d'une façon formelle ou informelle. Cependant, la plupart de ces entreprises se caractérisent par leur faible niveau de connaissance de leurs marchés, résultat de la prédominance de l'aspect commercial de cette recherche. Aussi, 73,3% (au nombre de 11) des entreprises enquêtées focalisent leur recherche d'informations sur une clientèle déjà acquise. Ainsi, elles ont plus tendance à opter pour une stratégie de développement du marché déjà existant plutôt qu'une stratégie de conquête de nouveaux marchés. En effet, 80% des entreprises enquêtées affirment se préoccuper davantage de conquérir et développer les marchés existants contre 20% qui déclarent recourir à une stratégie de conquête de nouveaux marchés.

Ces différents constats illustrent la faiblesse et les lacunes du système d'information marketing dans la majorité des entreprises étudiées. En outre, la non-structuration du SIM au niveau des entreprises enquêtées ainsi que les méthodes archaïques utilisées dans l'analyse et le traitement des informations peuvent être considérés comme des obstacles au processus informationnel. Ajoutant à cela, la concentration des données et informations au niveau haut de la hiérarchie entrave l'existence d'un esprit marketing dans ces entreprises.

Quant à la question de savoir comment le SIM contribue à la pratique du marketing, les résultats obtenus confirment, d'une part, l'aspect réactionnel des décisions marketing et, d'autre part, la primauté du volet commercial de la recherche d'information dans les entreprises enquêtées.

D'après l'analyse du processus informationnel, nous pouvons affirmer que la plupart des entreprises laitières de Bejaia favorisent davantage une approche fondée par une relation particulière avec les clients, ce qui implique une connaissance partielle du marché.

La deuxième phase de la démarche marketing est étudiée à travers un ensemble d'indicateurs que nous avons jugé nécessaire pour la compréhension du comportement stratégique des entreprises objet de notre enquête.

En effet, la politique de différenciation est considérablement présente dans les entreprises laitières de Bejaia, avec un taux de 60% (au nombre de 9 unités), et ce à travers les attributs supérieurs (le design, la nouveauté, etc.) ainsi que la qualité des produits.

Pour ce qui concerne le marketing mix, nous avons constaté que toutes les variables du mix sont utilisées dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia. Nonobstant, les décisions marketing prises dans le cadre de la politique marketing de ces entreprises ne sont pas toujours basées sur des études préalables ; onze unités sur quinze (soit un taux de 73,30 %) ne font pas recours aux études de marché.

Quant à la publicité qui reste faiblement pratiquée, nous pensons qu'avec l'ouverture du champ audiovisuel, le marché algérien de la publicité connaîtra un nouvel essor et les entreprises en question auront plus d'accès et de choix puisque les coûts seront moins élevés.

Enfin, il est apparu que le contrôle marketing est présent dans plus de la moitié des entreprises enquêtées. Quant au type de contrôle pratiqué, le contrôle de rentabilité reste le plus utilisé par les entreprises étudiées. En effet, ce type de contrôle consiste en l'évaluation de la rentabilité des différents produits, des zones géographiques, des segments de clientèle, des circuits de distribution et des niveaux de commande. Cela peut justifier la priorité accordée à l'objectif de la rentabilité qui apparaît au premier rang dans les entreprises laitières de Bejaia.

Quant à la perception de la fonction marketing, celle-ci a été examinée sur quatre plans : le personnel, le responsable finance et comptabilité, les responsables des autres fonctions, et enfin la direction de l'entreprise.

En ce qui concerne notre cas, l'enquête a révélé que, dans l'ensemble, le marketing est mal perçu par les différentes parties prenantes qui lui reprochent l'inutilité et l'inefficacité, et ce, malgré l'intérêt affiché par certains responsables des entreprises laitières de Bejaia. Cette position défavorable à l'égard du marketing peut être expliquée, d'une part, par la méconnaissance de ce que le marketing peut apporter comme valeur ajoutée à l'entreprise, et d'autre part, par les frais élevés auxquels l'entreprise doit faire face s'il y a lieu un recours au marketing. En outre, les entreprises exerçant dans le domaine du lait frais trouvent que les techniques marketing sont inutiles étant donné que la demande surpasse fortement l'offre.

Une différence de pratiques en fonction de la taille des entreprises a été observée, dans la mesure où la grande entreprise à plus de moyens (financier, humain, technique, etc.), se conformant ainsi aux prémisses classiques du marketing management, contrairement à la petite entreprise souffrant généralement des contraintes de financement. Ces dernières (PME) privilégient alors les relations avec ses clients et ne formalisent pas beaucoup leur action en ce qui concerne les variables commerciales. Ajoutant à cela, nous avons pu valider le caractère centralisé de la gestion commerciale des petites entreprises enquêtées dans les mains du dirigeant. Quant à la structuration de la fonction commerciale, cette dernière s'avère moyennement à faiblement structurée dans les PME, alors qu'elle est fortement structurée au niveau de la grande entreprise.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, et à partir de notre enquête auprès des entreprises laitières de Bejaia, nous avons pu dégager certains constats quant à la réalité des pratiques marketing, leurs déterminants (facteurs de contingence) et leurs impacts sur la performance de ces entreprises.

En effet, l'environnement dans lequel opèrent les entreprises de l'industrie laitière est de plus en plus concurrentiel et complexe du fait de sa dépendance du marché mondial, de l'interventionnisme de l'État et de l'initiative des investisseurs privés locaux et étrangers suite au remodelage du système économique à partir des années 90.

Ce contexte contraint les entreprises laitières à revoir leurs relations avec le marché ainsi que leurs positionnements par rapport à la concurrence ; ceci s'effectue par un recours au marketing soit relationnel ou transactionnel.

En dépit de cette situation, le marketing, dans son approche managériale, reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à un ensemble de techniques opérationnelles. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs à l'instar de : la méconnaissance de la discipline et de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise comme valeur ajoutée, le manque de ressources financières, le manque de compétence, etc.

Quant aux facteurs de contingence qui influencent le niveau de la pratique du marketing, nous avons retenu un ensemble de facteurs qui influent le degré du recours au marketing, il s'agit du : taille de l'entreprise, son domaine d'activité, fréquence d'utilisation des TIC, soutien apporté par les dirigeants à la fonction marketing, domaines de compétence des dirigeants et enfin perception de la direction.

---

# *Conclusion Générale*

---

## Conclusion Générale

L'objet de ce travail de recherche était de mettre en avant les pratiques en matières marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia et de montrer l'ensemble des facteurs qui influencent leurs orientations marketing et enfin de vérifier l'impact du marketing sur la performance organisationnelle des entreprises enquêtées. Pour cela, nous avons entamé notre réflexion en retenant le fait que le marketing est un processus transversal et ne se résume pas au service marketing ou à son existence. Ce qui nous a amené à ne pas circonscrire la recherche aux entreprises disposant d'un service marketing.

En guise de conclusion, nous allons revenir de manière synthétique sur les principaux résultats de notre recherche d'une façon à répondre à notre questionnement de départ et de faire évoluer la réflexion quant à la réalité du marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia ainsi que les facteurs qui influencent le recours au marketing dans celles-ci.

### *Le comportement marketing des entreprises laitières de Bejaia*

Sur le plan pratique, la présente recherche nous a permis, d'une part, d'avoir une analyse et une connaissance plus ou moins approfondie de la réalité des pratiques marketing dans les entreprises laitières de Bejaia et de la relation qu'elles entretiennent avec leur marché.

En effet, au travers de l'analyse de l'activité marketing des entreprises laitières de Bejaia, nous avons pu mettre à jour trois profils structurels de cette fonction qui diffèrent selon neuf items de mesure. Nous avons une première classe à **forte structuration** qui indique que l'activité est formalisée, spécialisée, standardisée et les décisions décentralisées. Ensuite, une deuxième classe qui est **moyennement à faiblement structurée** se caractérise par des variables organisationnelles assez faibles, excepté pour la standardisation : peu à très peu formalisée, peu spécialisée, centralisation plus ou moins élevée. Enfin une troisième classe où l'activité marketing n'est **pas du tout structurée**.

Par ailleurs, dans les entreprises de cette dernière classe, la fonction marketing est assurée par le patron lui-même soit une organisation entrepreneuriale de la fonction marketing, ce qui est assez courant dans les PME caractérisées souvent par le caractère centralisé de la gestion commerciale entre les mains du dirigeant. Cependant, l'absence d'une structure dédiée à la gestion marketing n'est pas synonyme de l'inexistence d'une activité marketing. En fait, un service spécifique n'est pas nécessaire pour pratiquer réellement le marketing.

Les résultats relatifs aux processus informationnels des entreprises enquêtées mettent en évidence l'aspect réactionnel et défensif des entreprises laitières de Bejaia ainsi que la dominance d'une approche fondée sur une relation particulière avec les clients, ce qui implique une connaissance partielle et partielle du marché. De plus, la non-structuration du SIM ainsi que les

méthodes archaïques utilisées dans l'analyse et le traitement des informations ne font qu'accentuer la faiblesse et la carence du système d'information marketing dans la majorité des entreprises étudiées.

En dépit de l'existence d'une recherche d'informations dans les entreprises enquêtées auprès de leur environnement marketing, la stratégie marketing est souvent de type réactive et reste très peu formalisée en matière d'objectifs et de plans marketing dans la plupart de nos entreprises, et ce, malgré le démarquage des grandes entreprises. Ceci peut être expliqué, d'une part, par la taille des entreprises et, d'autre part, par le niveau d'instruction de leurs dirigeants. Ce qui confirme la préférence des PME à tout ce qui est informel, étant moins long et moins coûteux, dans le but de répondre plus vite aux attentes et désirs des clients.

En effet, l'environnement instable dans lequel évoluent les entreprises laitières de Bejaia (instabilité des prix des matières premières, évolution dans le comportement des consommateurs...etc.), contraint celles-ci à se démarquer des concurrents par la recherche d'un avantage concurrentiel.

Dans un tel contexte, le positionnement marketing peut s'avérer une solution pour l'obtention d'un avantage concurrentiel ; cela peut s'effectuer par deux volets : l'identification et/ou la différenciation. Cette dernière est considérablement présente dans les entreprises enquêtées à travers les attributs supérieurs (le design, la nouveauté, etc.) ainsi que la qualité des produits.

La segmentation, quant à elle, est assez présente dans les entreprises étudiées mais reste dans la plupart des cas, pratiquée sans aucune réflexion stratégique, et se base sur l'intuition du dirigeant et son expérience dans le marché.

Par ailleurs, les décisions prises dans le cadre du marketing opérationnel des entreprises étudiées sont beaucoup plus intuitives et ne sont pas basées sur des études préalables, dans la mesure où il y a peu de recours aux études de marché.

En somme, l'analyse relative à la pratique du marketing dans les entreprises enquêtées a montré que la démarche marketing est, dans la plupart des cas étudiés, limitée à un ensemble de techniques opérationnelles. En outre, la plupart de ces entreprises adoptent une approche hybride du marketing c'est-à-dire entre relationnelle et transactionnelle ; autrement dit, établir une relation avec les clients tout en utilisant modérément les outils de marketing mix. Enfin, nous pouvons affirmer que la pratique marketing est encore dans un état embryonnaire. A ce stade, nous n'avons qu'à confirmé la première hypothèse (H1) stipulant que la pratique du marketing dans les entreprises laitières existe mais reste cantonnée à un ensemble d'actions commerciales et des stratégies marketing à l'état embryonnaire.

L'analyse du comportement marketing nous a conduits à identifier une typologie de relation que les entreprises laitières de Bejaia entretiennent avec leurs marchés. En effet, nous avons identifié une classification de quatre types d'orientation : orientation production, orientation produit, orientation vente et enfin, orientation client. Cependant, nous avons constaté que le marketing de l'offre prévaut dans ces entreprises. En effet, contrairement au marketing de la demande où

l'entreprise, pour définir son offre, part préalablement des besoins réels des clients ; le marketing de l'offre consiste à développer une offre et ensuite tenter de la vendre en faisant appel à un ensemble d'activités marketing.

Une citation de **Bouyacoub A., (1997)** portant sur l'entreprise algérienne illustre parfaitement ce constat. En effet, selon lui : « *un des traits saillants de la gestion d'entreprise était de considérer la demande comme insatiable. L'effort de l'entreprise était orienté vers l'offre...Tout le fonctionnement de l'entreprise (c'est le cas général) était déterminé par une culture de l'offre et souvent par une culture de l'importation. A ce trait caractéristique doit se substituer une culture de la demande, avec ce que cela suppose comme connaissance du marché, de ses déterminants et de son évolution* »<sup>1</sup>.

Cette citation tirée de l'un de ses articles écrit en 1997 reflète la situation des entreprises algériennes en période de libéralisation accrue de l'économie. En 2013, le constat reste le même, du moins pour l'industrie laitière, qui en dépit de son développement considérable reste cantonnée dans une logique de l'offre.

### ***Les facteurs de contingence qui influencent l'orientation marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de Bejaia***

Le deuxième objectif de cette recherche était d'identifier l'ensemble des antécédents qui peuvent influencer l'orientation marketing évaluée en termes de niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing. En effet, l'étude a révélé que celui-ci est influencé positivement par la perception des dirigeants, leurs domaines de compétence, le soutien qu'ils apportent à la fonction marketing, la taille de l'entreprise, le domaine d'activité ; et enfin la fréquence d'utilisation des TIC. Cela nous a ramené à accepter partiellement la deuxième hypothèse.

D'une part, nous avons affirmé que l'existence d'une fonction marketing dans les entreprises dépend en partie de la perception des dirigeants de celles-ci, qui doivent l'accepter comme étant d'abord un élément intrinsèque du changement dans le contexte de l'économie de marché ou même d'une transition vers l'économie de marché, et ensuite comme une fonction capable de faire évoluer les mentalités en instaurant un esprit marketing et par conséquent parvenir à des changements structurels et organisationnels.

D'autre part, l'analyse de la taille de l'entreprise montre qu'il y'a un impact de celle-ci sur la nature et l'intensité des pratiques marketing des entreprises étudiées, dans le sens où les entreprises de grandes tailles font plus recours au marketing que les PME. Quant à l'analyse du domaine d'activité, nous avons constaté que le marketing est pratiquement absent dans les entreprises de production du lait liquide frais et fermenté. Enfin, une fréquence élevée dans le recours au TIC favorise l'orientation marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.

---

<sup>1</sup> Bouyacoub A., (1997), Op-cit, p. 07.

### ***Influence du marketing sur la performance organisationnelle des entreprises de l'industrie laitière de Bejaia***

La question de la performance des activités marketing a été l'objet de plusieurs recherches, du moment où, d'une part, les indicateurs de performance de cette fonction sont souvent peu convaincants auprès des responsables financiers et, d'autre part, les actionnaires et les directions générales des entreprises recherchent une mesure plus fine de l'impact économique et financier des budgets de marketing.

En effet, la contribution du marketing à la performance organisationnelle a été vérifiée à maintes reprises et ce, soit au niveau des grandes entreprises, soit au niveau des PME. Par exemple, dans une étude menée sur les moyennes entreprises britanniques, *Brooksbank et al., (2003)*<sup>2</sup> ont montré que les plus performantes se caractérisent par l'adoption de démarches marketing plus systématiques et planifiées.

Cependant, les résultats de notre recherche ne nous permettent pas de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse selon laquelle la pratique du marketing influence positivement la performance des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, étant donné qu'un même niveau de performance commerciale est assimilé à des niveaux différents de pratique marketing.

### ***Les obstacles qui entravent la pratique du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia***

Bien que le marketing existe dans les entreprises laitières de Bejaia, sa pratique reste confrontée à un ensemble d'entraves au niveau interne et externe, qui l'empêche de s'imposer comme une fonction clé et une liaison inéluctable de l'entreprise avec son environnement. Nous pouvons citer ce qui suit :

- ✓ Le manque de compétences a été la première contrainte citée par les entreprises étudiées. En effet, le domaine de spécialisation des responsables chargés des activités marketing ne relève pas du marketing en lui-même tels que la finance et comptabilité, le management, etc. Par ailleurs, l'absence de spécialisation de tâche caractérise souvent les PME. Dans ce sens, l'enquête a révélé que plusieurs responsables de la fonction marketing assurent entre temps d'autres tâches, ce qui les empêche de s'y investir et de s'y consacrer totalement ;
- ✓ Manque de ressources financières : la deuxième contrainte fait référence aux coûts induits par un recours à ce type d'activité (études de marché, développement de nouveaux produits, campagne publicitaire, etc.), et auxquels les entreprises doivent y faire face. Cette faiblesse dans le volet de financement revient au fait que 80% des entreprises de notre étude sont des PME. De plus, certaines PME considèrent même que ces dépenses seront une source de gaspillage de ressources humaines et financières, et qu'il suffit d'avoir un produit de qualité afin d'établir une relation de confiance et une fidélité des consommateurs ;

---

<sup>2</sup> Brooksbank et al., (2003) cité par Pacitto J-C., et al., ( 2007), Op.cit., p. 119-146.

- ✓ L'esprit production qui règne dans les entreprises implique l'absence d'une vision stratégique, et cela en se préoccupant davantage des problèmes de production et de personnel au lieu des problèmes de marché. En effet, en limitant l'analyse externe à l'appréciation subjective et rudimentaire et parfois même intuitive de leurs environnements, les entreprises se trouvent face à une réelle myopie quant aux véritables besoins des clients et d'autres parties prenantes ;
- ✓ Le système des prix administrés et la délimitation du champ de distribution comme une forme d'intervention de l'Etat dans le secteur laitier : une telle intervention ne permet pas aux entreprises d'être suffisamment rentables étant donné qu'elle ne leur permet pas d'orienter leurs choix économiques ni de développer leur potentiel productif. Parfois, les entreprises n'arrivent même pas à couvrir les coûts de production, selon certaines personnes interrogées. Ce système lèse les entreprises d'un choix délibéré des éléments de mix marketing qui sont la politique de prix et de distribution ;
- ✓ La faible structuration de la fonction : même s'il n'est pas toujours nécessaire d'avoir une structure chargée de la gestion marketing pour instaurer un esprit et une culture marketing dans une entreprise ; son rôle reste important dans la mesure où une personne spécialisée et qualifiée contribuera à implanter une orientation marketing plus facilement et plus rapidement ;
- ✓ Et enfin, nous pouvons ajouter une dernière contrainte, que d'autres réflexions peuvent infirmer ou confirmer dans le cadre d'autres travaux ; il s'agit du comportement du consommateur algérien. Ce dernier est loin d'avoir des valeurs individualistes mais demeure au contraire un consommateur fortement communautaire, cela revient à dire que la décision d'achat et de consommation est plus collective qu'individuelle. Ajoutant à cela, la pyramide des besoins des consommateurs établie par *Maslow (1943)* et sur laquelle les principes du marketing sont, en partie, fondés (généralement admise et applicable dans les sociétés occidentales) ne peut pas être généralisée sans tenir compte des facteurs culturels, sociaux et économiques d'une nation. Enfin, la passivité et la frugalité de certains consommateurs sont des facteurs qui tendent à mettre à mal les efforts marketing puisqu'ils étaient habitués à faire face au choix unique des produits des entreprises étatiques où il était rare de réclamer ou d'exiger quoi que ce soit.

### *Quelles limites pour cette recherche ?*

Malgré les apports de cette recherche, un certain nombre de limites peuvent être soulevées :

- ✓ Le choix des variables utilisées s'inspire davantage de l'approche marketing management fondée sur une démarche complète du marketing et non pas de la nouvelle orientation relationnelle ;
- ✓ Les facteurs de contingence vérifiés à travers notre étude relèvent du champ de l'orientation marché qui est, selon certains théoriciens, plus globale et plus profonde que le concept marketing ;
- ✓ Les facteurs de contingence susceptibles d'influencer les pratiques marketing n'ont pas été pris en compte de manière exhaustive. Ainsi, l'incertitude attachée à l'environnement, l'intensité

concurrentielle, ou encore l'influence du comportement de consommateur, n'ont pas été retenus dans le modèle ;

- ✓ La taille de notre champ d'investigation ne nous permet pas de généraliser les résultats de l'étude à l'ensemble des entreprises laitières en Algérie ;
- ✓ Les contraintes rencontrées lors de la réalisation de l'enquête de terrain ;

***Quelles prolongations pour cette recherche ?***

Les limites de notre recherche sont à l'origine des suggestions que nous avons formulées pour les recherches futures, il s'agit :

- ✓ Des éléments traités dans notre thème qui nous semble éparpillés et très vastes. Donc, nous suggérons une analyse plus ciblée tels que l'analyse des stratégies marketing des entreprises face à la concurrence ou bien l'apport de la recherche informationnelle dans le cadre du SIM à la pratique du marketing dans les entreprises étudiées ;
- ✓ De l'avènement de l'internet et l'introduction de la 3G en Algérie sont de nouvelles possibilités qui semblent attrayantes pour les entreprises, donc il nous semble intéressant d'étudier l'apport de telles technologies à la pratique du marketing dans les entreprises algériennes ;
- ✓ Enfin, étant donné que les PME laitières de Bejaia privilégient la relation directe avec leurs clients (marketing relationnel) plutôt qu'un marketing transactionnel, il sera judicieux d'étudier les éléments constitutifs de ce marketing relationnel dans les PME laitières ou d'une façon générale, dans les PME algériennes.

---

*Références*  
*bibliographiques*

---

Références bibliographiques

❖ Articles de recherche :

1. Akimova Irina, Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms, *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), (2000), 1128-1148.
2. Alain Ollivier, Comment concilier en marketing la logique managériale et le contrôle de l'actionnaire?, Papier proposé pour communication au 5ème Congrès sur les Tendances du Marketing Venise, 20 et 21 janvier 2006.
3. Albertini T., et Fabiani T., Le marketing intégré en TPE : Présentation et premières retombées de la méthode du « parler courant client » (PCCL), *Revue internationale des PME*, Vol. 25, No 2, 2012.
4. Amroun S., L'émergence de la fonction marketing en Algérie, *Recherches économiques et managériale* –N° 4 / Décembre 2008.
5. Ana Akemi Ikeda, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira et Marcos Cortez Campomar, Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, 2005.
6. Andrus D-M., et Norwell W., Marketing differences between large and small firms: a test of the industrial/consumer dichotomy hypothesis, *Akron Business and Economic Review*, Vol. 21, N° 3, 1990, p. 81-90.
7. Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P., Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies, *industrial marketing management*, Vol. 26, 1997, pp. 385-402.
8. Baghdadi Senda et Zghal Mustapha, La transposition de l'art militaire en marketing, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/1, n°229, p. 11-19.
9. Bahamed A., le Marketing en Algérie : méconnu ou méprisé ?, *Cahiers du CREAD* n°4, 4ème trimestre 1984.
10. Barth Isabelle, L'histoire intellectuelle du marketing: du savoir-faire à la discipline scientifique, *Market Management*, 2006/2 Vol. 6, p. 76-108.
11. Ben Chehida M., et Monnoyer M-C., mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME, 10<sup>e</sup> congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, 2012. P. 3.
12. Ben Chehida M., et Monnoyer M-C., mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME, 10<sup>e</sup> congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, 2012.
13. Ben Halima Rym, L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché : Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/6 n° 252, p. 81-88.
14. Bennani, A. et Laghzaoui, S., « L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique », *Revue internationale d'intelligence économique*, 2009/2 Vol 1, p. 257-270.

15. Bernard COVA, design, marketing et R&D dans l'industrie européenne, *Décisions Marketing*, No. 1, Janvier-Avril 1994, p. 47-54, P 47.
16. Bernard COVA, design, marketing et R&D dans l'industrie européenne, *Décisions Marketing*, No. 1, Janvier-Avril 1994, p. 47-54,
17. Besson M., et Löning H., Systèmes de contrôle marketing et stratégies de distribution, proposition de communication au 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Université Catholique de Louvain, 22-23 mai 2002.
18. Boukahoua S., L'entreprise publique et l'impératif du marketing, *revue de l'économie*, n° 36, septembre 1996.
19. Bouyacoub A., la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes du marché, *les cahiers du CREAD*, n° 39, 1997.
20. Bouyacoub A., Les entreprises publiques ajustement structurelle et privatisation, *Les cahiers de CREAD*, 2001, n° 57, 3<sup>e</sup> trimestre, p.75-91.
21. Brabez F., Bedrani S. et Boulfoul N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire Algérienne, *Cahiers du CREAD n°85-86*, 2008.
22. Brabez, F., Bedrani, S. et Boulfoul N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne, *Cahiers du CREAD n°85-86*, 2008, pages 135-154.
23. Capelli Sonia et Dantas Danilo C., « Comment intégrer les clients à la démarche marketing ? », *Gestion*, 2012/1Vol. 37, p. 74-83
24. Carù Antonella et Cova Bernard, Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue française de gestion*, n° 162, p. 99-113. Mars 2006, P. 99.
25. Chaganti R., Cook R-G., et Smeltz W-J., Effect of styles, strategies and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2002.
26. Chai Lee Goi, A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, *international journal of marketing studies*, Vol. 1, N° 1, 2009.
27. Cheriet F., Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts : résultats d'une enquête par entretien auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien, *Cahiers du CREAD n°81-82*, 2007, pages 79-97.
28. Cherif M., utilisation de la recherche marketing comme un outil de la planification et l'élaboration de la stratégie marketing; Étude de cas : SARL Hodna Lait de Msila, *Revue des sciences économiques et de sciences de gestion (مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)*, université Mohammed Boudiaf de msila, N° 12, 2012. (Article publié en langue arabe)
29. Cliquet G., *Gestion des canaux de distribution*. In : Cliquet, G., et al., *Management de la distribution*, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006.
30. Cochoy. F, *Le marketing, ou la ruse de l'économie, politix*, volume 14- n° 53, 2001, P. 175-201.
31. Coviello N-E., Brodie R-J., et Munro H-J., How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices, *Journal of Marketing*, vol. 66, Jul 2002.
32. Coviello N-E., Brodie R-J., et Munro H-J., Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, 1997.
33. Coviello, N.E., Brodie, R.J., and Munro, H.J., An Investigation of Marketing Practice by Firm Size, *Journal of Business Venturing*, 2000, P. 523-545.
34. Dickson, P-R. et Ginter, L. Segmentation du marché, différenciation de produit et stratégie marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 3, No. 1 (1988), pp. 35-51.

35. Diech, M., Bayle-Tourtoulou, A-S. et Krémer, F., Les déterminants de l'élasticité prix des marques, Recherche et applications marketing, vol. 15, N° 3, 2000.
36. Dobiecki B., Marketing social : du non-profit au profit collectif, Market Management, 2007/2 Vol. 7, p. 91-116.
37. Dubois, P-L., et Zeitoun, H., la segmentation en marketing, une vieille dame toujours séduisante !, Décisions Marketing n° 32, Septembre-Décembre 2003, pp. 7-8.
38. Dubost. N., Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique, Finance, Contrôle et Stratégie, Volume 2, N° 4, décembre 1999, p. 5 - 29.
39. Dussart, C. et Cloutier, M., Positionnement et 4 P : une partition plus que parfaite, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 7, No. 2, pp. 107-117, 1992,
40. Éric Tafani, Géraldine Michel, Emmanuelle Rosa, Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme, Recherche et Applications en Marketing, vol. 24, n° 2/2009.
41. Filser, M. et Jallais, J., les voies de recherche en distribution, recherches et applications en marketing, vol. III, N° 3, 1988.
42. Filser, M. et Paché G., La dynamique des canaux de distribution ; Approches théoriques et ruptures stratégiques, Revue française de gestion, n° 182, 2008, p. 109-133.
43. Flambard-Ruaud. S, les évolutions du concept de marketing, Décisions Marketing, No. 11, Mai-Août 1997, p. 7-20
44. Fort Fatiha et Fort François, « Alternatives marketing pour les produits de terroir », Revue française de gestion, n° 162, p.145-159, mars 2006.
45. François L., et Levy J., L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel, Market Management, 2003/1 Vol. 3, p. 3-24.
46. Gbaguidi L., De la Stratégie de fixation des prix à la croissance du chiffre d'affaires en Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) au Bénin. Journal Of Global Business Administration, Volume2, Number1, Mars 2010.
47. Gélinas René, Alain Halley et Réal Jacob, les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au Juste-à-Temps", Le Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME, 1997.
48. Gomy P., et Josserand E., les études comme facteur de cohérence dans l'entreprise, Décisions Marketing, No. 3 (Sept.- Déc. 1994), p. 93-99.
49. Haichour M-S., et Koudri A., Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, Cahiers du CREAD n°56, 2eme trimestre 2001.
50. Halidou M., Spécificités des techniques promotionnelles des entreprises africaines et analyse de leurs effets transitoires à court et à long termes sur les ventes, La Revue des Sciences de Gestion, n° 254, p. 127-139, 2012.
51. Hashem Nikoomaram et Pejman Jafari, Contemporary marketing practice in large manufacturing firms in Iran, African Journal of Business Management Vol. 5 (12), 2011.
52. Hermann S., et Speckmann V., le prix : souci numéro un du marketing, Décisions Marketing, No. 6, spécial prix, Sept-Déc. 1995, pp. 7-10.
53. Hervé Remaud, l'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises, 8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, p 4.
54. Hoffmann Jonas et al., Le processus de développement de nouveaux produits : une collaboration risquée entre marketing et design, Market Management, Vol. 7, 2007/3, p. 104-115.

55. Indjehagopian J-P. et Macé S., Mesures d'impact de promotion des ventes : description et comparaison de trois méthodes, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 9, No. 4, 1994, P. 53-79.
56. Joël Le Bon, Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités de recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12, No. 3, La force de vente (1997), p. 5-24.
57. Kammoun M., Efficacité de la publicité : Un état de l'art, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/1 n°229, p. 111-119.
58. khetib M., et Ghomari S., L'impératif du management de la qualité pour les entreprises algériennes face aux Défis de la mondialisation, *Colloque international sur le management de la qualité totale & le développement de la performance de l'entreprise*, Décembre 2010.
59. Kohli A-K, et Jawoski B-J., (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of marketing*, 54 (April), 1-18.
60. Kohli A-K., Jaworski, B-J., et Kumar, A., MARKOR: A Measure of Market orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4 (Nov., 1993), pp. 467-477.
61. Kotler P., Le marketing n'est pas une fonction mais un processus, *L'Expansion Management Review*, Mars 1995, pp. 41-50.
62. Lambin J-J., et Chumpitaz R., L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N°. 2, juin 2006, p. 1-29.
63. Lehu J-m., Haine du marketing : analyse d'une relation consumériste ambivalente, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 252, p. 13-25, juin 2011, P. 14.
64. Léonard Dumas, La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter, *Téoros* [En ligne], 23-3-2004, mis en ligne le 01 janvier 2011, consulté le 12 décembre 2012.
65. Lesca H. et Schuler M., Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?, *Colloque VSST95*, Toulouse, 25-27 octobre, 1995.
66. Lesca H., et Caron M-L., Un instrument pour évaluer les progrès de la veille stratégique dans l'entreprise: fondement et validation dans le cas des PME-PMI, *colloque du conseil international de petite entreprise*, Strasbourg. 1994.
67. Lesca H., *veille stratégique : passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce*, Barcelone, 2001.
68. Manceau D. et Volle P., la segmentation en questions, *Décision Marketing*, n° 32, Septembre-décembre 2003.
69. Marchesnay M., La mercatique de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, vol 1, n° 3-4, 1988, p. 259-276.
70. Marco Luc, L'arborescence de l'histoire du marketing, *Market Management*, Vol. 6, p. 4-19. février 2006, P. 10.
71. Marion G., Le marketing management en question, in *Revue Française de Gestion*, (Janvier-Février) 1995, pp 15-30.
72. Marion G., Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, n°22, 2001, p. 7-16.
73. Marion G., Une approche conventionnelle du marketing, in *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1997.
74. Marticotte F., et Perrien J., Les déterminants de la structure du département de marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 10, No. 1 (1995), pp. 3-22.
75. Mathieu. J-P, Roehrich. G, les trois représentations du marketing au travers de ses définitions, *Revue Française de Marketing*, n° 204, P. 39-51, septembre 2005, P. 40.

76. Mayaux François, Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et histoire*, 2009/3 n° 56, p. 98-116.
77. Mekkaoui, S., et Ait heda, A., Stratégies marketing des PME marocaines exportatrices de fruits et légumes : Diagnostic et perspectives, 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, 2006.
78. Oyedijo A., Adekunle A-I., et Adekunle A-A, Impact of Marketing Practices on the Performance of Small Business Enterprises: Empirical Evidence from Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 46, 2012, p. 130-146.
79. Paché, G. et Des garet, V., relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, recherche et applications en marketing, Vol. 12, n° 2, 1997,
80. Pacitto J-C. et al., Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, *Management & Avenir*, n° 11, 2007/1, p. 119-146. P. 135.
81. Pacitto J-C. et Tordjman F., Peut-on parler de marketing dans la TPE ?, *Cahier de Recherche de l'IRG*, Université Paris XII-Val de Marne n°99.01, 1999.
82. Pacitto J-C. et Tordjman F., TPE et Marketing : les causes d'un malentendu, *Revue Internationale PME*, Vol. 14, N° 3-4, 2000, p. 7-16.
83. Pacitto J-C., Julien P-A., Le marketing est-il soluble dans les très petites entreprises ?, *Revue Internationale PME*, n°19, 2006, p. 77-110.
84. Pacitto J-C., Quel marketing pour les très petites entreprises ?, *Revue Française de Gestion* n°121, 1998.
85. Patrick G., Lecture systématique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, in *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 12, n° 4, 1997, pp 63-72.
86. Patrick. G, Une analyse structurelle de l'évolution du marketing, in *Revue Internationale de Gestion*, Volume 26, n° 3, Automne 2001, pp 11-17.
87. Pras B., Les paradoxes du marketing, *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre 1999, p. 99-111.
88. REGUIEG-ISSAAD Driss, Attributs organisationnels et perceptions des dirigeants dans l'émergence d'une fonction marketing au sein des E.P.E en Algérie : une analyse empirique, *Revue des Sciences Humaines- Université- Mohamed Khider Biskra* N°08, juin 2005.
89. Ricard L. et Perrien J., Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry : Clients' perception, *Journal of Business Research*, 1999.
90. Ricard L., et al., Les technologies en appui à une approche relationnelle, *ASAC - marketing*, juin, 2003,
91. Ricard L., et Perrien J., Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception, *Journal of Business Research*, New York, Juin 1999.
92. Rochette-Ladouceur C., et Cassiere F., Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?, 5<sup>e</sup> congrès international de l'académie et de l'entrepreneuriat, octobre 2007.
93. Salem Y. Lakhel et Souad H'Mida, Vers une politique de prix exploitant la valeur perçue et maximisant l'avantage concurrentiel, la part du marché et la valeur ajoutée », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 35, n° 1, 2004.
94. Samba Dankoco I., et Issa Harouna A., Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal, *Market Management*, 2009/1 Vol. 9, p. 113-130.

95. Samba Dankoco Ibrahima et Issa Harouna Ali, Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal, Market Management, 2009/1Vol. 9, p. 113-130.
96. Soukehal A., La sécurité alimentaire : Quels programmes pour réduire la dépendance en céréales et lait ? (communications sur la filière laitière), Forum des chefs d'entreprises, Colloque du 08 avril 2013.
97. Souki H., Les stratégies industrielles et la construction de la filière lait en Algérie : portée et limites, Revue Campus de l'université Mohamed Mammeri-Tizi Ouzou-, N°15, septembre 2009.
98. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review. Juillet - août 1960.
99. Torres O., Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion de la PME, 5° Congrès International Francophone sur la PME, CIFPME, Lille, 2000.
100. Trinquescoste, J-F., De la contribution du marketing à la fixation des prix : d'une perspective historique à une analyse séquentielle, Tutorat Collectif en Marketing du Réseau A.L.M. (Aquitaine, Loire, Midi-Pyrénées), Organisé le 14 Novembre 2003 à l'Université Montesquieu Bordeaux IV.
101. Trinquescoste, J-F., Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 14, No. 1, 1999, p. 59-80
102. Valleray A., Structure et efficacité de la fonction marketing, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 3, No. 2, 1988, p. 55-75.
103. Walsh M-F., et Lipinski J., The role of the marketing function in small and medium sized enterprises, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16 No. 4, 2009.

## ❖ Ouvrages

1. Aktouf O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, Presse de l'Université du Québec, HEC presses, Sillery, 1987, P. 21. (In <http://classiques.uqac.ca/>).
2. Allain O. et Renault M., pratique du marketing en Afrique, Edition EDICEF, 1990.
3. Amerein P., et al., marketing : stratégies et pratiques, Edition NATHAN, 2001.
4. BERNOUSSI N., La segmentation marketing : de l'étude de marché à la stratégie marketing, OPU, Alger, décembre 2010,
5. Berthier N., les techniques d'enquêtes en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés, 4<sup>e</sup> édition, Ed ARMAND COLIN, paris, 2010.
6. Boéri D., Maîtriser la qualité. Tout sur la certification (normes ISO 9001 : 2000 la qualité totale et le management éthique, Edition Maxima, Paris, 2006.
7. Brulhart F., les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition d'organisation, 2009. P22.
8. Chirouze Y., le Marketing études et stratégies, 2<sup>e</sup> Edition, Ellipses, 2006.
9. Chirouze Y., le marketing, études et stratégies, Edition ellipses 2003.
10. Cliquet G., Fady A., et Basset G., Management de la distribution, 2<sup>e</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2006.
11. Cochoy F., une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché, édition la découverte, paris, 1999.
12. Djitli Mohamed. S, comprendre le marketing, Edition BERTI, Boumerdes, 1990.

13. Gauzente C., L'orientation marché des entreprises –dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles, Edition L'Harmattan, 2000.
14. Gerry Johnson et al., Stratégique, 7<sup>e</sup> édition, Ed Pearson, Education, paris, 2005
15. Gotteland D., l'orientation marché, Edition d'organisation, 2005.
16. Goudey A., et Bonnin G., Marketing pour ingénieurs, Edition Dunod, Paris, 2010.
17. Helfer J-P., Orsoni J., et Nicolas J-L., Marketing, 11<sup>e</sup> édition, Ed Vuibert, paris, 2005.
18. Kotler et Dubois, Marketing management, 10<sup>e</sup> édition, publi-union, 2000.
19. Kotler P., Filiatreault P., et Turner R.E., Le management du marketing, 2<sup>e</sup> édition, Ed Gaëtan Morin, 2000.
20. Kotler Ph., Armstrong G. et al., Principes de marketing, 8<sup>e</sup> édition, Ed Pearson, paris, 2007.
21. Kotler Ph., Dubois B., et al., Marketing management, 12<sup>e</sup> édition, Ed Pearson Education, paris, 2006.
22. Kotler Ph., le marketing selon KOTKER, édition Village mondial, Pearson éducation Paris, 2005.
23. Kotler Ph., les clés du marketing, édition Village mondial, paris, 2008.
24. Lambin J-J., et Moerloose C., Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7<sup>e</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2008.
25. Lange M., et Moutot J-M., Mesurer la performance de la fonction commerciale, édition d'organisation, paris, 2008.
26. le Roy F., stratégie militaire et management stratégique des entreprises, éd. Economica, 1999.
27. Lendrevie J., Levy J., et Lindon D., Mercator : théorie et pratique du marketing, 7<sup>e</sup> édition, Ed Dalloz, paris, 2003.
28. Lindon D. et Jallat F., Le marketing, Edition Dunod. Paris, 2010,
29. Marion G., et al, Antimanuel du marketing, 3<sup>e</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 2003.
30. Marion G., Idéologie marketing, Edition Eyrolles, paris, 2004.
31. Martel. A et Oral. M, Les défis de la compétitivité : visions et stratégies, Edition Publi-Relais 1995.
32. Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Éd d'organisation, Paris, 1994.
33. Ouvrage collectif, MBA marketing, édition d'organisation, paris, 2011.
34. Rebah A., économie Algérienne : le développement national contrarié, Ed INAS, Alger, 2011,
35. Shaw R., et Merrick. D., Retour sur investissement marketing : mesurer et rentabiliser ses opérations marketing, édition Village mondial, Pearson éducation Paris, 2005.
36. Thiétart R-A. et al., Méthodes de recherche en management, 3<sup>e</sup> édition, Ed Dunod, Paris, 2007.
37. Villemus P., Le plan marketing à l'usage du manager, Éditions d'Organisation, paris, 2009.
38. Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, 1996.
39. Yves Evrard- Bernard Pras-Elyette Roux, MARKET : Etudes et recherches en marketing fondements méthodes, éditions Nathan, 1993.

### ❖ Thèses et mémoires

1. Amroun S., Thèse de Doctorat « La pratique marketing des entreprises algériennes : étude de cas portant sur un échantillon de 45 entreprises durant la période 2000-2006 », Université d'Oran Es-Sénia, 2007.

2. Arabi kh., thèse de doctorat « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Bejaia », université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2008.
3. Azami A., Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement « Les pratiques en matière de système d'information marketing: une étude empirique des PME manufacturières », Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 1999.
4. Caron S., Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA recherche) : « élaboration d'une typologie de classification fondée sur la structuration de la fonction marketing dans les grandes entreprises canadiennes », université du Québec à Montréal, février 2008.
5. Eddaimi L., mémoire de maîtrise en administration des affaires « L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélité des clients le cas du secteur bancaire au Maroc », université du Québec à Montréal, mai 2012.
6. Joulali M., Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA recherche) : « les conflits organisationnels entre le département marketing et le département finance dans les entreprises Tunisiennes », université du Québec à Montréal, Août 2007.
7. Lakhdari H., thèse de doctorat « les comportements stratégiques des petites entreprises laitières algériennes dans un contexte de transition ; cas du secteur laitier en Algérie », université de Montpellier 1, 2011.
8. Lhadj Mohand M., mémoire de magister : « L'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne : Cas du secteur Agroalimentaire », université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, juin 2013.
9. Zaidi-Chtourou S., thèse de doctorat « La qualité de l'information dans les systèmes d'information marketing : Étude de la relation entre la qualité de l'information perçue par les acteurs et les résultats organisationnels », Université Jean Moulin Lyon 3, 2009.

---

# *Annexes*

---

## **Annexe N° 1 : Définitions du marketing**

1. « Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation et les parties prenantes ».

**Définition actuelle de l'Association Américaine de marketing (AMA)**

2. « le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes ».

**Helper J-P., Orsoni J., et Nicolas J-L**

3. « Le marketing est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce qu'elles recherchent et ce dont elles ont besoin. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, basées sur la notion de valeur. »

**Armstrong et Kotler**

4. « Le marketing est un état d'esprit et une attitude, un choix de gestion et un ensemble de techniques qui permettent, à travers une offre de biens et services, de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs d'une manière rentable pour l'entreprise. »

**Christian Michon**

5. « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients ».

**Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon**

6. « Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur ».

**Kotler et Dubois**

7. « Le **marketing** est une conception de la politique commerciale qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet aux entreprises d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent. »

**Théodore Levitt**

8. «Le **marketing** est une discipline de la gestion qui, dans une économie de marché, fait appel à des études et recherches menant à l'anticipation et à la mise en place des moyens d'action fondés sur l'adaptation du produit, du prix, de la distribution et de la communication, dans le cadre d'un plan d'action contrôlé à l'aide d'indicateurs, afin d'adapter l'appareil productif et commercial et satisfaire les besoins, désirs, motivations, valeurs (...) d'une cible pouvant être une organisation ou un individu en lui proposant un bien, un service ou une idée».

**Serge-Henri Saint-Michel, in Lexicom en ligne**

9. « Le marketing est une « science qui consiste à concevoir l'offre d'un produit en fonction de l'analyse des attentes des consommateurs (consumer marketing), et en tenant compte des capacités de l'entreprise ainsi que de toutes les contraintes de l'environnement (sociodémographique, concurrentiel, légal, culturel...) dans lequel elle évolue ».

**Jean-Marc Lehu - *L'encyclopédie du Marketing-***

10. « Toute activité qui concrétise les rapports potentiels entre les utilisateurs de biens et services économiques existant sur le marché ».

**William C. McInnes**

11. « considéré comme une activité commerciale (et non comme une branche de l'économie), le marketing comprend quatre grands domaines : (1) L'identification et le choix du type de clientèle sur laquelle l'entreprise portera son attention ainsi que la découverte des besoins et des aspirations de cette clientèle ; (2) la conception des produits ou services que l'entreprise pourra vendre dans les conditions de rentabilité en conformité avec les aspirations de la clientèle ; (3) la persuasion de la clientèle, en vue d'assurer l'écoulement des produits proposés par l'entreprise ; (4) le stockage, la distribution et l'exposition des produits une fois franchi le stade de la production ».

**Alfred R. Oxenfeldt**

12. « le marketing est le processus par lequel la société, en vue de satisfaire ses besoins de consommation, élabore des systèmes de distribution faisant intervenir une série d'opérations qui, soumis à certaines contraintes techniques (économiques) et éthiques (sociales), créent des flux de transactions éliminant les cloisonnements du marché et se traduisant par des opérations d'échange et de consommation ».

**Robert Bartels**

13. « Le marketing a pour objet la conception d'un système efficient (en termes d'utilisation des ressources) et équitable (en termes de distribution de la production à l'ensemble des parties prenantes) qui orientera un flux économique de biens et services des producteurs aux consommateurs et réalisera les objectifs du corps social ».

**E. Jerome Mc Carthy**

14. « Le marketing comprend les activités de l'entreprise concernant (1) l'identification et la satisfaction de la demande de biens et services, (2) la satisfaction de cette demande en assurant l'approvisionnement en biens et services dans des conditions maximales d'efficacité et (3) la réalisation des objectifs de rentabilité et des autres objectifs liés à l'identification, la stimulation et la satisfaction de la demande ».

**Robert D. Buzzel, Robert E. M. Nourse, John B. Matthews, Jr. et Théodore Levitt**

15. « Le marketing a pour fonction d'engager et de gérer les relations d'échanges acceptées par les groupes d'intérêt concernés à la poursuite d'échanges concurrentiels durables sur la base d'un contrat à long terme consommateur-circuit de distribution ».

**Micaleff**

16. « Le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs des individus et des organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et de services générateurs d'utilités pour les acheteurs ».

**Lambin J-J.**

**Annexe n° 2 : Questionnaire d'enquête**

**UNIVERSITE A-MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE**  
**GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES**  
**POST-GRADUATION : GESTION DES ENTREPRISES**

**Questionnaire**

**Enquête sur les pratiques du marketing dans les entreprises de l'industrie  
laitière de la wilaya de Bejaia**

La présente enquête rentre dans le cadre de la préparation du mémoire de Magister en Sciences de Gestion, option Gestion des entreprises, à la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales de l'université de Bejaia. Les informations recueillies demeureront confidentielles et ne pourront faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique.

***Merci pour votre coopération.***

**Nom et prénom de l'enquêteur : MAZIZ Salah**

**Sous la direction de : Docteur ARABI Khelloudja**

**Juin 2013**

Date (jour/mois/année) : 

				2	0	1	3
--	--	--	--	---	---	---	---

N° du questionnaire : 

--	--

**Axe n° 1 : Profit organisationnel et stratégique de l'entreprise****Q 1 :** Nom de l'entreprise : .....**Q 2 :** Localisation (région, zone industrielle ou zone d'activité) :.....**Q 3 :** Secteur juridique :

- Public
- Privé

**Q 4 :** Statut juridique :

- S.N.C
- S.A.R.L
- S.P.A
- E.U.R.L

**Q 5 :** Date de création ou de démarrage de votre entreprise : .... /...../.....**Q 6 :** Effectif total actuel de l'entreprise :

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De 01 à 09 ..... | <input type="checkbox"/> De 100 à 249 ..... |
| <input type="checkbox"/> De 10 à 49 ..... | <input type="checkbox"/> 250 à 499 .....    |
| <input type="checkbox"/> De 50 à 99 ..... | <input type="checkbox"/> 500 et plus .....  |

**Q 7 :** Quel est votre domaine d'activité ? (cochez une ou plusieurs cases)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lait liquide frais              | <input type="checkbox"/> Fromage fondu                          |
| <input type="checkbox"/> Lait fermenté                   | <input type="checkbox"/> Fromage à pâtes molles, pressées, etc. |
| <input type="checkbox"/> Yaourt et desserts lactés frais | <input type="checkbox"/> Crèmes Glacées                         |
| <input type="checkbox"/> Fromage frais                   |   |

**Q 8 :** Sur quels marchés intervenez-vous ?

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Local    | <input type="checkbox"/> National      |
| <input type="checkbox"/> Régional | <input type="checkbox"/> International |

**Q 9 :** Comment pouvez-vous évaluer l'intensité concurrentielle dans le secteur laitier ?

- |                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Faible  | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q 10 : Quels sont les objectifs globaux prioritaires de votre entreprise ? (classez les par ordre d'importance ; 1 : le plus important, 4 : le moins important)**

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Croissance                | <input type="checkbox"/> Rentabilité |
| <input type="checkbox"/> Autonomie et indépendance | <input type="checkbox"/> Pérennité   |

**Q 11 : Votre entreprise est-elle gérée par ?**

- Les propriétaires eux-mêmes  
 Les dirigeants non propriétaires

**Q 12 : Quel est son niveau d'instruction ?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Niveau primaire   | <input type="checkbox"/> Niveau universitaire      |
| <input type="checkbox"/> Niveau secondaire | <input type="checkbox"/> Formation professionnelle |

**Q 13 : Parmi ces compétences suivantes, quelles sont celles où le dirigeant excelle ? (Par ordre d'importance croissante de 1 à 4)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Compétence administrative | <input type="checkbox"/> Compétences techniques |
| <input type="checkbox"/> Compétences en finance    | <input type="checkbox"/> Compétences en gestion |

**Q 14 : Quel est le chiffre d'affaires (CA) de votre entreprise pour l'année 2012 ?**

- ..... Moins de 20 millions de DA.  
 De 20 millions de DA à 100 millions de DA.  
 De 100 millions de DA à 200 millions de DA.  
 De 200 millions de DA à 500 Millions de DA.  
 De 500 millions de DA à 01 milliard de DA.  
 De 01 milliard de DA à 02 milliards de DA.  
 .....Plus de 02 milliards de DA.

**Q 15 : Quelle la fréquence d'utilisation des technologies pour améliorer la communication avec Vos clients (CRM, bases de données clients, sites web, ...) ?**

- Jamais.....1  
 Rarement .....2  
 Occasionnellement..... 3  
 Souvent .....4  
 Très souvent .....5

## **Axe n° 2 : La perception du marketing par l'entreprise et la configuration structurelle de cette fonction**

### **1. La structuration de la fonction marketing ou commerciale dans votre entreprise :**

**Q 16 :** Avez-vous une structure chargée des activités marketing et commerciales au niveau de votre entreprise ?

- Non, ( *passez directement à la question n° 29*)  
 Oui, ( *veuillez continuer la suite*)

**Q 17 :** Dans votre entreprise, quelle est la structure qui est chargée des activités commerciales et/ou marketing ?

- Direction marketing  
 Département marketing  
 Service marketing  
 Service commercial  
 Service des ventes  
 Autres. Précisez : .....

**Q 18 :** Pour chacune des activités suivantes, existe-t-il au moins une personne travaillant à plein temps ?

Ventes.....	: Oui	Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicité .....	: Oui	Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Études de marché .....	: Oui	Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service consommateur.....	: Oui	Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q 19 :** Veuillez cocher les cases appropriées au cas du personnel de la fonction marketing au niveau de votre entreprise :

**Les procédures à suivre par chaque personne (recours à des règles) sont :**

Peu nombreuses	1	2	3	4	5	6	7	Très nombreuses
----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

**Les tâches à accomplir par chaque personne sont :**

Peu nombreuses	1	2	3	4	5	6	7	Très nombreuses
----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

**Le respect des procédures dans la fonction marketing est :**

Faiblement souligné	1	2	3	4	5	6	7	Fortement souligné
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

**La liberté de chacun pour faire son travail au sein de la fonction marketing est :**

faible	1	2	3	4	5	6	7	élevée
--------	---	---	---	---	---	---	---	--------

**Q 20 : veuillez indiquer le degré de standardisation des deux outils marketing suivants :**

**Les études de marché sont faites de façon :**

informel	1	2	3	4	5	6	7	formel
----------	---	---	---	---	---	---	---	--------

**La politique de vente de l'entreprise est :**

Peu formalisée	1	2	3	4	5	6	7	Très formalisée
----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

**Q 21 : veuillez indiquer le degré de centralisation dans la fonction marketing :**

**Dans sa prise de décision, le personnel de la fonction marketing est :**

Peu autonome	1	2	3	4	5	6	7	Très autonome
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

**Dans l'ensemble, les décisions relatives aux clients donnent lieu à une consultation des salariés :**

faible	1	2	3	4	5	6	7	élevée
--------	---	---	---	---	---	---	---	--------

**Q 22 : Comment la fonction marketing est-elle organisée au sein de votre entreprise ?**

- Organisation fonctionnelle
- Organisation divisionnelle par marché
- Organisation divisionnelle par produit
- Organisation divisionnelle par zone géographique
- Organisation matricielle

**Q 23 : Comment jugez-vous la relation de la fonction chargée des activités marketing avec les autres services (ou départements) ?**

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne
- Excellente

**Q 24 : Existe-t-il des conflits entre le marketing et les autres fonctions ?**

- Oui
- Non

**Si Oui, parce qu'il y a :**

- Opposition des buts et des priorités
- Un manque de communication
- Une méconnaissance du marketing
- Une ignorance des pouvoirs et de l'organisation de chaque fonction
- L'insensibilité du personnel

- La non-implication de la direction générale
- Les barrières physiques entre les services

**Q 25 :** A votre avis, la direction finance et comptabilité de votre entreprise comprend t-elle l'importance et la contribution de la fonction marketing ?

- Oui
- Non

**Q 26 :** Quel est le niveau de formation des employés dans le service commercial ou marketing (veuillez indiquer le nombre de personne par niveau)?

- Niveau primaire .....
- Niveau moyen .....
- Niveau secondaire .....
- Niveau universitaire .....
- Formation professionnelle .....

**Q 27 :** Quelles autres fonctions le responsable marketing (commercial) assume en plus de la fonction marketing? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aucune                               | <input type="checkbox"/> Finance et comptabilité         |
| <input type="checkbox"/> Direction                            | <input type="checkbox"/> Informatique                    |
| <input type="checkbox"/> Production, achat, approvisionnement | <input type="checkbox"/> Gestion des ressources humaines |
| <input type="checkbox"/> Recherche et développement           | <input type="checkbox"/> Autres, précisez .....          |

**Q 28 :** Quel est le domaine de spécialisation du responsable marketing ou commercial ?

- Management
- Marketing et commercialisation
- Finance et comptabilité
- Autres. Précisez.....

## **2. La perception du marketing au sein de votre entreprise**

**Q 29 :** Comment la direction de l'entreprise perçoit-elle la fonction marketing ?

- Nécessaire et urgente
- Nécessaire mais pas urgente
- Inutile

**Q 30 :** Comment la fonction marketing est-elle perçue par les responsables des autres fonctions ?

- Primordiale et nécessaire
- Importante
- Sans utilité
- Un centre de coût

**Q 31 : Pensez-vous que tout le personnel de votre entreprise connaît la valeur de la fonction marketing ?**

- Oui, Exemple :.....
- Non, pourquoi ?.....

**Q 32 : À quelle fréquence votre dirigeant vous rappelle que les clients sont la chose la plus importante que le personnel de l'entreprise doit satisfaire ?**

- Jamais.....1
- Rarement .....2
- Occasionnellement..... 3
- Souvent .....4
- Très souvent .....5

**Q 33 : Au niveau de votre entreprise, à quoi sert le marketing ?**

- Répondre aux besoins et désirs exprimés du client
- Anticiper les actions des clients en leur offrant un produit qui va répondre à leur besoin.
- Développer un bien ou un service que personne n'a explicitement demandé ou même imaginé.

**Q 34 : A votre avis, quelle est la différence entre le marketing et la commercialisation ?**

**Q 35 : Au niveau de votre entreprise, quel est le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing ?**

- Mévente (sur-stockages constatés)
- Lancement d'un nouveau produit
- Réaction de la concurrence
- Promotion de l'image de marque de l'entreprise
- Autres. Précisez.....

**Q 36 : Cet intérêt a-t-il été accompagné d'une valorisation :**

- par un recrutement ou une promotion du personnel spécialisé en marketing
- De la place occupée par l'organe chargé des tâches assignées au marketing
- Des rémunérations du personnel attaché à cette fonction
- Par un recours à une agence de communication
- Autres. Précisez.....

### **Axe n° 3 : La pratique marketing de l'entreprise**

#### **1. L'importance de l'information pour l'entreprise et pour la compréhension de ses marchés :**

**Q37 : Quelle est la structure chargée du management de l'information dans votre entreprise ?**

- Direction générale
- Le dirigeant lui-même
- Direction marketing
- Direction information et communication
- Aucune structure

**Q 38 : L'entreprise procède-t-elle à une recherche et une collecte des informations de son environnement ?**

- Oui, exemple.....
- Non, pourquoi ?.....

**Q 39 : Comment qualifiez-vous votre démarche pour la recherche d'informations ?**

- Spontanée, c'est à dire qu'elle se fait lorsqu'un besoin se fait sentir
- Systématique, c'est à dire qu'elle se fait sur une base régulière
- Inexistante, parce que vous n'en sentez pas le besoin
- Inexistante, parce que vous n'avez pas les ressources nécessaires

**Q 40 : Procédez-vous à des études de marché ?**

- Oui
- Non

**Si oui, quels sont les outils (techniques) que vous utilisez pour les réaliser ? .....**

**Si Non, pourquoi ?**

- Les études sont très coûteuses
- Connaissance du marché
- Manque ou absence d'un savoir-faire (professionnel du domaine)
- Crainte d'erreur en matière d'appréhension de marché
- L'inexistence de cabinet ou bureau spécialisé dans le domaine
- Autres. Précisez.....

**Q 41 : Comment identifiez-vous vos besoins d'information ?.....****Q 42 : Parmi les sources d'information suivantes, lesquelles sollicitez-vous ?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Clients et fournisseurs | <input type="checkbox"/> Les concurrents               |
| <input type="checkbox"/> La force de vente       | <input type="checkbox"/> Salons d'exposition et foires |
| <input type="checkbox"/> Les études de marché    | <input type="checkbox"/> Chambres de commerce          |
| <input type="checkbox"/> Les médias              | <input type="checkbox"/> colloques                     |
| <input type="checkbox"/> Les banques de données  | <input type="checkbox"/> autres. Précisez.....         |

**Q 43 : Quels types d'informations privilégiez-vous (Par ordre d'importance croissante)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Clients             | <input type="checkbox"/> Concurrents potentiels |
| <input type="checkbox"/> Fournisseurs        | <input type="checkbox"/> Nouvelles technologies |
| <input type="checkbox"/> Concurrents actuels | <input type="checkbox"/> Marché                 |

**Q 44 : Selon vous, sur qui votre entreprise focalise-t-elle ses efforts de recherche d'information ?**

- Ses clients actuels
- Ses clients potentiels

**Q 45 : Est-ce que vous vous renseignez sur le degré de satisfaction de vos clients ?**

- Oui. Comment.....
- Non. Pourquoi ?.....

**Q 46 : Quels sont les moyens utilisés afin de traiter et analyser les informations collectées ?**

- Par des réunions de travail informelles
- Par des réunions de travail formelles
- Progiciels de base de données (ex : Access, Oracle, etc.)
- Tableurs (ex : Excel, etc.)
- Progiciels statistiques (SPSS, SAS, etc.)
- Autres, précisez .....

**Q 47 : Quel est le niveau de diffusion des informations dans l'entreprise ?**

	DG/conseil d'administration seuls	Jusqu'au directeurs/ responsables	Vers les contremaîtres chefs d'équipes	Vers les employés
Mission				
Objectifs stratégiques				
Evolution de la clientèle				
Evolution de la concurrence				
Situation du marché				

**Q 48 : Pouvez-vous nous donner un exemple sur la façon dont le système d'information marketing contribue-t-il à la pratique du marketing dans votre entreprise ?.....****2. Le comportement stratégique marketing :****Q 49 : Avez-vous fixé des objectifs marketing pour les 3 dernières années (chiffre d'affaires, part de marché, image de marque, satisfaction du client...etc.) ?**

- Non
- Oui Si oui, ces objectifs sont-ils écrits?
- Non
- Oui

**Q 50 : Est-ce que votre entreprise a un plan marketing ?**

- Non  
 Oui

**Si oui, ce plan est-il écrit ?**

- Non. Pourquoi ?.....  
 Oui. Depuis quand ?.....

**Q 51 : Est-ce que vous segmentez (identifiez les différents besoins dans le secteur) les marchés sur lesquels vous intervenez ?**

- Oui  
 Non

**Q 52 : Quels critères utilisez-vous pour segmenter vos marchés ? (veuillez cocher la ou les cases appropriées)**

- Critères démographiques (âge, sexe, taille de la famille, revenu, etc.)  
 Critères géographiques (régions, villes, etc.)  
 Critères psycho-graphiques (mode de vie, etc.)  
 Sensibilisation à l'égard des facteurs du marketing-mix  
 Les avantages recherchés par les clients  
 Fidélité à la marque  
 Autres, précisez .....

**Q 53 : Quelle est votre stratégie actuelle ?**

- Fidéliser et développer les marchés existants  
 Conquérir des marchés nouveaux  
 Autres. Précisez :.....

**Q 54 : Avez-vous déjà pratiqué la politique de différenciation des produits ?**

- Oui  
 Non

**Q 55 : Si oui, quelle est l'origine de cette différenciation ?**

- Par les prix  
 Par la qualité  
 par les attributs supérieurs (le design, la nouveauté.....etc.)  
 Par l'image de marque  
 Autres. Précisez.....

**3. Les actions marketing de l'entreprise****Q 56 : L'entreprise dispose-t-elle du personnel compétent pour la conception des actions de marketing ?**

- Oui
- Non

**Si non, le trouve-t-elle auprès d'autres organismes en Algérie ?**

- Oui. Lesquels ?.....
- Non. Pourquoi :.....

**Q 57 : Avez-vous procéder au développement et/ou lancement de nouveaux produits durant les trois dernières années au sein de votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**Q 58 : Quel est le service/département qui s'en charge de la conception des produits dans votre entreprise ?**

- Service commercial/marketing
- Service Recherche & Développement
- Les équipes de production
- La collaboration entre ces services
- La direction générale
- Autres. Précisez.....

**Q 59 : Etes-vous engagés dans une démarche de certification sous la norme ISO 9001 ?**

- Oui
- Non

**Q 60 : Qui détermine (fixe) les prix des produits au niveau de votre entreprise ?**

- Direction commerciale/marketing
- Direction finance et comptabilité
- Direction générale
- Collaboration entre différentes structures
- Chefs de produits
- Autres. Précisez.....

**Q 61 : Quelle méthode utilisez-vous pour établir le prix de vos produits ?**

(Veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- Estimation des coûts (coût + marge)
- En fonction du prix du marché (la concurrence, le secteur d'activité)
- En fonction du retour sur investissement
- En fonction de la demande des clients
- En fonction des perceptions et attitudes des clients
- Autres, précisez .....

**Q 62 : Quelle est votre stratégie de prix?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> La stratégie d'écrémage     | <input type="checkbox"/> La stratégie neutre         |
| <input type="checkbox"/> La stratégie de pénétration | <input type="checkbox"/> La stratégie d'opportuniste |
| <input type="checkbox"/> La stratégie de leader      | <input type="checkbox"/> La stratégie de coût-majoré |

**Q 63 : Par quels circuits de distribution commercialisez-vous vos produits?  
(Veuillez cocher la ou les cases appropriées)**

- Vente directe (de l'entreprise au client)
- Vente indirecte
- Canal court (fabricant, détaillant, consommateur)
- Canal long (fabricant, grossiste, détaillant, consommateur)
- Canal ultra long (fabricant, agent, grossiste, détaillant, consommateur)
- Autres, précisez .....

**Q 64 : Quelle est votre stratégie de distribution (couverture de marché) ?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Distribution intensive | <input type="checkbox"/> Distribution exclusive |
| <input type="checkbox"/> Distribution sélective | <input type="checkbox"/> Aucune                 |

**Q 65 : Procédez-vous à l'évaluation du rendement (efficacité) de votre politique de distribution?**

- Non
- Oui

**Q 66 : Votre entreprise fait-elle recours à la communication (publicité, promotion, etc.) ?**

- Oui
- Non

**Q 67 : Si c'est oui, quels sont parmi les moyens suivants ceux que vous utilisez pour promouvoir vos produits ?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Présence dans les salons, foires et autres expositions | <input type="checkbox"/> Dépliants publicitaires |
| <input type="checkbox"/> Publicité (TV, radio, etc.)                            | <input type="checkbox"/> Primes et cadeaux       |
| <input type="checkbox"/> Sponsoring (parrainage)                                | <input type="checkbox"/> Force de vente          |
| <input type="checkbox"/> Présentoirs  | <input type="checkbox"/> Promotion des ventes    |
| <input type="checkbox"/> Brochures et mailing                                   | <input type="checkbox"/> Autres, précisez.....   |
| <input type="checkbox"/> Coupons de réduction                                   |  |

**Q 68 : Élaborez-vous des budgets de communication marketing?**

- Oui
- Non

**Q 69 : Quel est, en pourcentage, le budget alloué à la promotion et à la publicité par rapport au chiffre d'affaires ? .....%**

**Q 70 : Procédez-vous à l'évaluation du rendement (efficacité) de votre politique de communication ?**

- Oui  
 Non

#### **4. Le contrôle des activités marketing**

**Q 71 : procédez-vous à l'évaluation et au contrôle de la démarche marketing ?**

- Oui  
 Non

**Q 72 : parmi les niveaux suivants, Quels sont ceux où l'entreprise y procède ?**

- Contrôle du plan annuel       Contrôle de productivité  
 Contrôle de rentabilité       Contrôle stratégique

### **Axe n° 4 : Contribution du marketing à la performance de l'entreprise**

**Q 73 : Veuillez cocher les cases adéquates à la situation de votre entreprise ?**

Performance marketing	Très mauvaise	préoccupante	décevante	satisfaisante	exceptionnelle
Croissance de la part de marché					
Taux de succès de part de marché					
ROI publicitaire					
Promotion auprès des clients et des professionnels					
Satisfaction des clients					
Rétention/fidélité des clients					
Programme d'acquisition des clients					
Force de la marque					

**Q 74: Pourriez-vous nous donner en % l'évolution de votre CA sur les 3 dernières années ?**

Année	2009/2010	2010/2011	2011/2012
% CA	.....%	.....%	.....%

**Q 75 : Quel est le bénéfice net de votre entreprise durant les 3 derniers exercices ?**

Année	2009	2010	2011
Bénéfice net	.....	.....	.....

**Q 76 : Comment, à votre avis, le marketing contribue-t-il à la performance de votre entreprise ?.....**

**Q 77 : Parmi les problèmes suivants, lesquels entravent la bonne pratique du marketing dans votre entreprise ?**

- Manque de ressources financières
- Manque de compétences
- Absence d'une vision à long terme
- Le style de management de l'entreprise
- Autres. Précisez .....

**Q 78 : Y a-t-il autre chose que vous souhaitiez ajouter au sujet de la pratique du marketing dans les entreprises du secteur laitier ?**

**Annexe n° 3 : Analyse en composantes principales (ACP)****Tableau A** : matrice de corrélation

		Spécialisation	standardisation	formalisation	centralisation
		n	n	n	n
Corrélation	Spécialisation	1,000	,811	,963	,747
	standardisation	,811	1,000	,814	,744
	formalisation	,963	,814	1,000	,732
	centralisation	,747	,744	,732	1,000

**Source** : élaboré par nous-même.**Tableau B** : Indice KMO et test de Bartlett.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,800
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	36,813
	ddl	6
	Signification de Bartlett	,000

**Source** : élaboré par nous-même.**Tableau C** : Qualité de représentation

	Initial	Extraction
		n
Spécialisation	1,000	,916
standardisation	1,000	,831
formalisation	1,000	,910
centralisation	1,000	,753

**Source** : élaboré par nous-même.**Tableau D** : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,410	85,261	85,261	3,410	85,261	85,261
2	,330	8,258	93,519			
3	,223	5,576	99,095			
4	,036	,905	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau E** : Matrice des composantes

	Composante
	1
Spécialisation	,957
standardisation	,912
formalisation	,954
centralisation	,868

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau F** : Matrice des composantes après rotation

--

a. Une seule composante a été extraite. La solution ne peut pas subir une rotation.

**Source** : élaboré par nous-même.

## **Annexe 4 : Résultats des deux classifications**

**Tableau A** : Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	5	8	,125	0	0	4
2	3	4	,375	0	0	7
3	6	10	,655	0	0	9
4	5	7	1,035	1	0	6
5	1	2	1,468	0	0	7
6	5	9	2,102	4	0	8
7	1	3	2,932	5	2	10
8	5	11	3,806	6	0	9
9	5	6	5,096	8	3	10
10	1	5	15,809	7	9	0

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau B** : Centres de classes initiaux (Classification en nuées dynamiques)

	Classe	
	1	2
Spécialisation	4,00	1,00
standardisation	5,25	4,00
formalisation	5,50	1,00
centralisation	4,00	2,50

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau C** : Historique des itérations

Itération	Changements dans les centres de classes	
	1	2
1	,685	,740
2	,000	,000

- a. La convergence obtenue est due à l'absence ou à la quasi-absence de modifications dans les centres de classes. La modification absolue maximale des coordonnées d'un centre est ,000. L'itération en cours est 2. La distance minimale entre les centres initiaux est 5,750.

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau D** : Centres de classes finaux

	Classe	
	1	2
Spécialisation	3,50	1,00
standardisation	5,50	4,46
formalisation	5,63	1,57
centralisation	3,63	2,43

**Source** : élaboré par nous-même.

**Tableau E** : Nombre d'observations dans chaque classe

Classe	1	4
	2	7
Valides		11
Manquantes		0

**Source** : élaboré par nous-même.

**Annexe n° 5 : La performance commerciale des entreprises laitières de Bejaia.****Tableau A** : vue d'ensemble de La performance commerciale des entreprises laitières de Bejaia

Performance marketing	Très mauvaise	préoccupante	décevante	satisfaisante	exceptionnelle	Total
<b>Croissance de la part de marché</b>	0,0% (0)	1,9% (2)	1,0% (1)	11,7% (12)	0,0% (0)	<b>14,6% (15)</b>
<b>Taux de succès de part de marché</b>	0,0% (0)	1,9% (2)	1,0% (1)	11,7% (12)	0,0% (0)	<b>14,6% (15)</b>
<b>ROI publicitaire</b>	0,0% (0)	1,0% (1)	0,0% (0)	3,9% (4)	0,0% (0)	<b>4,9% (5)</b>
<b>Promotion auprès des clients et des professionnels</b>	0,0% (0)	0,0% (0)	1,0% (1)	6,8% (7)	0,0% (0)	<b>7,8% (8)</b>
<b>Satisfaction des clients</b>	0,0% (0)	0,0% (0)	1,9% (2)	11,7% (12)	1,0% (1)	<b>14,6% (15)</b>
<b>Rétention/fidélité des clients</b>	0,0% (0)	0,0% (0)	3,9% (4)	5,8% (6)	4,9% (5)	<b>14,6% (15)</b>
<b>Programme d'acquisition des clients</b>	0,0% (0)	1,0% (1)	1,0% (1)	10,7% (11)	1,9% (2)	<b>14,6% (15)</b>
<b>Force de la marque</b>	0,0% (0)	0,0% (0)	5,8% (6)	7,8% (8)	1,0% (1)	<b>14,6% (15)</b>
<b>Total</b>	<b>0,0% (0)</b>	<b>5,8% (6)</b>	<b>15,5% (16)</b>	<b>69,9% (72)</b>	<b>8,7% (9)</b>	<b>100% (103)</b>

**Légende** : Exceptionnelle : 5, satisfaisante : 4, décevante : 3, préoccupante : 2, très mauvaise : 1.

**Source** : élaboré par nous même

**Tableau B** : Performance commerciale détaillée par entreprise

	Croissance de la part de marché	Taux de succès de part de marché	ROI publicitaire	Promotion auprès des clients et des professionnels	Satisfaction des clients	Rétention/fidélité des clients	Programme d'acquisition des clients	Force de la marque	Somme des performances	Performance en %
<b>Laiterie Soummam</b>	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	<b>32/40</b>	<b>80 %</b>
<b>Tchin Lait Candia</b>	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	<b>32/40</b>	<b>80 %</b>
<b>DDA</b>	4/5	4/5	4/5	4/5	3/5	4/5	5/5	5/5	<b>33/40</b>	<b>82,5 %</b>
<b>Good Glace</b>	3/5	3/5	2/5	3/5	3/5	3/5	4/5	3/5	<b>24/40</b>	<b>60 %</b>
<b>Ramdy</b>	4/5	4/5	X	4/5	4/5	3/5	4/5	4/5	<b>27/35</b>	<b>77,14 %</b>
<b>Gyprolait</b>	4/5	4/5	X	4/5	4/5	3/5	4/5	4/5	<b>27/35</b>	<b>77,14 %</b>
<b>Laiterie Amizour</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	5/5	5/5	4/5	<b>26/30</b>	<b>86,67 %</b>
<b>Fromagerie Fyrmakhier</b>	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	5/5	3/5	3/5	<b>31/40</b>	<b>77,5 %</b>
<b>Fromagerie Mon village</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	4/5	2/5	3/5	<b>21/30</b>	<b>70 %</b>
<b>Kalylait</b>	2/5	2/5	X	4/5	5/5	4/5	4/5	4/5	<b>25/35</b>	<b>71,43 %</b>
<b>Akbou Fromage</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	3/5	4/5	3/5	<b>22/30</b>	<b>73,33 %</b>
<b>Lavalait</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	4/5	4/5	4/5	<b>24/30</b>	<b>80 %</b>
<b>El Vasiw</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	5/5	4/5	3/5	<b>24/30</b>	<b>80 %</b>
<b>La vallée</b>	4/5	4/5	X	X	4/5	5/5	4/5	4/5	<b>25/30</b>	<b>83,33 %</b>
<b>Gueldamene</b>	2/5	2/5	X	X	4/5	5/5	4/5	3/5	<b>20/30</b>	<b>66,67 %</b>

**Source** : élaboré par nous même

**Liste des abréviations**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
4P	Produit, Prix, Promotion, Place.
AMA	Américain Marketing Association
DDA	Danone Djurdjura Algérie
GRC	Gestion des relations clients
ISO	Organisation internationale de normalisation
MGLA	Matière grasse laitière et anhydride
ONALAIT	Office national du lait
ONIL	Office National Interprofessionnel du Lait
PME	Petites et moyennes entreprises
PLF	Produits Laitiers Frais
SI	Système d'information
SIM	Système d'information marketing
SWOT	Strengths, weaknesses, oportunities, thriets
TIC	Technologies d'information et de la communication
TLC	Tchin-lait Candia
TPE	Très Petite Entreprise

## Liste des tableaux et figures

### 1. Liste des tableaux :

Tableau n° 01 : Les techniques selon les phases du marketing.....	18
Tableau n° 02 : Principales conceptualisation de l'orientation marché .....	23
Tableau n° 03 : Les antécédents d'une orientation marché (les facteurs de contingence).....	26
Tableau n° 04 : Quelques études choisies sur les pratiques contemporaines de Marketing .....	30
Tableau n° 05 : Les variables de structure de la fonction commerciale.....	34
Tableau n° 06 : Le silence de la littérature sur les dépenses marketing.....	46
Tableau n° 07 : Activités du système d'information et celle de surveillance de l'environnement ....	61
Tableau n° 08 : Les sources internes des informations .....	62
Tableau n° 09 : Une typologie des études de marché.....	65
Tableau n° 10 : Les différentes stratégies de prix selon Noble et Gruca (1999).....	88
Tableau n° 11 : Quelques outils de communication.....	93
Tableau n° 12 : Synthèse des variables établies dans le questionnaire .....	122
Tableau n° 13 : Liste des entreprises de l'industrie laitière au niveau de la wilaya de Bejaia.....	126
Tableau n° 14 : évolution du nombre des entreprises laitières de Bejaia entre 2010 et 2013.....	130
Tableau N° 15 : Présentation des entreprises enquêtées.....	131
Tableau n° 16 : Répartition des entreprises enquêtées en fonction de la personne chargée de leur gestion.....	132
Tableau n° 17 : Répartition des entreprises selon la couverture des marchés.....	133
Tableau n° 18 : Répartition des entreprises selon la perception de l'intensité concurrentielle.....	133
Tableau n° 19 : Les objectifs globaux poursuivis par les entreprises laitières.....	134
Tableau n° 20 : Les buts prioritaires des dirigeants des PME laitières de Bejaia .....	135
Tableau n° 21 : La performance commerciale des entreprises laitières de Bejaia .....	135
Tableau n° 22 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.....	137
Tableau n° 23 : Répartition des entreprises enquêtées selon leur âge.....	138
Tableau n° 24 : Répartition des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC.....	139
Tableau n° 25 : Répartition des entreprises selon le niveau d'instruction des dirigeants .....	139
Tableau n° 26 : Les compétences des dirigeants des entreprises enquêtées .....	140
Tableau n° 27 : La perception des dirigeants vis-à-vis de la fonction marketing .....	140
Tableau n° 28 : Le soutien apporté par les dirigeants à de la fonction marketing .....	140
Tableau n° 29 : La relation de la fonction chargée des activités marketing avec les autres structures ..	141
Tableau n° 30 : Perception de la fonction marketing dans les entreprises étudiées.....	141
Tableau n° 31 : Existence et sources de conflits entre le marketing et les autres fonctions .....	142
Tableau n° 32 : Existence d'une structure chargée des activités marketing et commerciales au niveau des entreprises étudiées.....	143
Tableau n° 33 : Organisation interne de la structure chargée des activités marketing.....	144
Tableau n° 34 : Caractéristiques du responsable commercial/marketing.....	145

<b>Tableau n° 35</b> : Profils structurels de la fonction marketing des entreprises laitières de Bejaia.....	147
<b>Tableau n° 36</b> : L'existence d'une différence entre le marketing et la commercialisation .....	148
<b>Tableau n° 37</b> : Le rôle du marketing dans les entreprises enquêtées .....	148
<b>Tableau n° 38</b> : Le facteur qui a suscité ou déclenché l'intérêt porté au marketing .....	149
<b>Tableau n° 39</b> : Valorisation de cet intérêt .....	149
<b>Tableau n° 40</b> : Le processus informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia .....	152
<b>Tableau n° 41</b> : Diffusion des informations au niveau des entreprises .....	154
<b>Tableau n° 42</b> : Informations privilégiées par les entreprises laitières de Bejaia.....	155
<b>Tableau n° 43</b> : Réalisation des études de marché par les entreprises laitières de Bejaia.....	156
<b>Tableau n° 44</b> : Focalisation des efforts de recherche d'information dans les entreprises laitières de Bejaia .....	157
<b>Tableau n° 45</b> : Renseignement sur le degré de satisfaction des clients .....	158
<b>Tableau n° 46</b> : Existence et formalisation des objectifs marketing dans les entreprises laitières de Bejaia .....	159
<b>Tableau n° 47</b> : Existence et formalisation d'un plan marketing dans les entreprises laitières de Bejaia .....	160
<b>Tableau n° 48</b> : Existence et critères de segmentation marketing dans les entreprises laitières de Bejaia .....	161
<b>Tableau n° 49</b> : Existence et origine d'une politique de différenciation des produits dans les entreprises laitières de Bejaia .....	161
<b>Tableau n° 50</b> : Répartition des entreprises selon la stratégie adoptée.....	162
<b>Tableau n° 51</b> : Existence d'un personnel compétent pour la conception des actions marketing dans les entreprises étudiées .....	163
<b>Tableau n° 52</b> : répartition des entreprises selon le service/département chargé de la conception des produits .....	164
<b>Tableau n° 53</b> : Existence d'une certification sous la norme ISO au niveau des entreprises étudiées...	165
<b>Tableau n° 54</b> : Développement et/ou lancement de nouveaux produits au niveau des entreprises étudiées .....	166
<b>Tableau n° 55</b> : Répartition des entreprises selon la structure chargée de la fixation des prix des produits .....	166
<b>Tableau n° 56</b> : Méthodes utilisées pour la fixation des prix des produits.....	167
<b>Tableau n° 57</b> : Stratégies de prix utilisées par les entreprises étudiées .....	168
<b>Tableau n° 58</b> : Type de circuit de distribution dans les entreprises laitières de Bejaia .....	168
<b>Tableau n° 59</b> : Stratégies de distribution adoptées par les entreprises étudiées.....	169
<b>Tableau n° 60</b> : Evaluation du rendement (efficacité) de politique de distribution au niveau des entreprises étudiées .....	169
<b>Tableau n° 61</b> : Existence et moyens de communication marketing dans les entreprises étudiées...	170
<b>Tableau n° 62</b> : Elaboration du budget de communication marketing au niveau des entreprises étudiées .....	170
<b>Tableau n° 63</b> : Evaluation du rendement (efficacité) de politique de communication marketing au niveau des entreprises étudiées .....	170
<b>Tableau n° 64</b> : Existence et types de contrôles de la démarche marketing au niveau des entreprises...	171
<b>Tableau n° 65</b> : Les entraves de la pratique du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia...	171
<b>Tableau n° 66</b> : Les différentes variables marketing au niveau des entreprises laitières de Bejaia ..	173

<b>Tableau n° 67</b> : Croisement entre la taille, l'âge, la fréquence d'utilisation des technologies, le domaine d'activité et le niveau des pratiques marketing.....	175
<b>Tableau n° 68</b> : Croisement entre le niveau d'instruction du dirigeant, ses domaines de compétence, et le degré d'orientation marketing des entreprises .....	176
<b>Tableau n° 69</b> : Croisement entre la perception du marketing par la direction de l'entreprise et son degré d'orientation marketing.....	177
<b>Tableau n° 70</b> : Croisement entre le niveau de conflits entre les départements, leur niveau de connexion, de l'entreprise et son degré d'orientation marketing .....	178
<b>Tableau n° 71</b> : Croisement le niveau des pratiques du marketing et la performance de l'entreprise.....	180
<b>Tableau n° 72</b> : L'orientation des entreprises laitières de Bejaia .....	181

## **2. Liste des figures :**

<b>Figure n° 01</b> : Evolution de la fonction marketing dans l'entreprise.....	13
<b>Figure n° 02</b> : Le cercle vertueux du marketing .....	20
<b>Figure n° 03</b> : Déterminants de la structure du département marketing.....	34
<b>Figure n° 04</b> : Position la plus fréquente du marketing dans l'organigramme d'une entreprise .....	35
<b>Figure n° 05</b> : La forme entrepreneuriale simple de la fonction marketing.....	36
<b>Figure n° 06</b> : L'organisation par fonctions.....	37
<b>Figure n° 07</b> : L'organisation divisionnelle par zones géographique .....	38
<b>Figure n° 08</b> : L'organisation divisionnelle par produit .....	39
<b>Figure n° 09</b> : L'organisation divisionnelle par marché .....	40
<b>Figure n° 10</b> : La structure matricielle .....	41
<b>Figure n° 11</b> : le triangle d'or de la création industrielle.....	42
<b>Figure n° 12</b> : Budgets les plus susceptibles d'être réduits par les directeurs financiers .....	45
<b>Figure n° 13</b> : la démarche marketing .....	48
<b>Figure n° 14</b> : Modèle proposé de l'impact des pratiques de marketing sur la performance des petites entreprises.....	50
<b>Figure n° 15</b> : Courbe en cloche de la performance marketing .....	52
<b>Figure n° 16</b> : Les étapes de réalisation d'une étude de marché.....	64
<b>Figure n° 17</b> : Vision marketing du processus de développement d'un nouveau produit.....	85
<b>Figure n° 18</b> : Le processus de communication.....	92
<b>Figure n° 19</b> : Modèle conceptuel de la recherche .....	116

## Table des matières

<b>Remerciement</b> .....	I
<b>Sommaire</b> .....	III
<b>Introduction générale et problématique</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU MARKETING</b>	
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Section 1 : Qu'est-ce que le marketing ?</b> .....	7
<b>1. Histoire du marketing</b> .....	8
1.1. Emergence et évolution du marketing .....	8
1.2. Evolution de la fonction marketing .....	12
1.3. Evolution des définitions du marketing.....	14
<b>2. Définition du concept marketing</b> .....	16
<b>3. Les dimensions du marketing</b> .....	17
3.1. Dimension philosophique : une attitude personnelle et une culture d'entreprise.....	17
3.2. Le marketing est un ensemble de techniques et de moyens .....	18
3.3. Dimension managériale : une démarche adaptée à la résolution de tous les problèmes commerciaux .....	19
<b>4. Le rôle du marketing</b> .....	19
<b>Section 2 : Pratiques marketing et orientation marché dans les entreprises</b> .....	22
<b>1. Notion d'orientation marché (OM)</b> .....	22
<b>2. Relation entre orientation marché et marketing</b> .....	23
<b>3. Les antécédents d'une orientation marketing</b> .....	25
<b>4. Le marketing : entre transactionnel et relationnel</b> .....	28
<b>5. Le marketing dans les PME</b> .....	30
5.1. La PME entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel .....	31
5.2. Perception du dirigeant et orientation marketing dans la PME .....	32
<b>Section 3 : La fonction marketing et sa position hiérarchique dans l'entreprise</b> .....	33
<b>1. La position hiérarchique du département marketing dans l'organisation</b> .....	35
<b>2. L'organisation interne du département marketing</b> .....	36
1.1. L'organisation fonctionnelle .....	37
1.2. L'organisation divisionnelle .....	37
1.3. L'organisation divisionnelle par zones géographique .....	38
1.4. L'organisation divisionnelle par produit .....	39
1.5. L'organisation divisionnelle par marché .....	40
1.6. La structure matricielle .....	41
<b>3. La relation du département marketing avec les autres départements de l'organisation</b> .....	41
3.1. Département de marketing / Départements techniques (R&D, Ingénierie, Design) .....	42

3.2. Département de marketing / Département des ventes .....	43
3.3. Département de marketing / Département des Ressources humaines .....	44
3.4. Département de marketing / Département de Finance .....	44
<b>Section 4 : La démarche marketing et son impact sur la performance de l'entreprise .....</b>	<b>47</b>
<b>1. La démarche marketing .....</b>	<b>47</b>
<b>2. Impact du marketing sur la performance de l'entreprise .....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>

## **CHAPITRE II : LA DEMARCHE MARKETING**

<b>Introduction .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 1 : Le marketing informationnel .....</b>	<b>54</b>
<b>1. Le système d'information marketing (SIM).....</b>	<b>54</b>
1.1. Définition et processus du système d'information marketing.....	55
1.2. La structure d'un SIM .....	56
1.2.1. Le système comptable interne .....	57
1.2.2. Le système d'analyse et de modélisation.....	57
<b>2. La veille marketing.....</b>	<b>58</b>
2.1. Définition de la veille stratégique.....	58
2.2. Les différents types de veille.....	58
2.3. Les étapes du processus de veille .....	60
<b>3. Les sources d'informations .....</b>	<b>61</b>
3.1. Les sources internes.....	61
3.2. Les sources documentaires / informations secondaires.....	62
3.3. Les sources externes / informations primaires .....	63
<b>4. Les études de marché .....</b>	<b>63</b>
4.1. Définition de l'étude de marché .....	63
4.2. Typologie des études de marché.....	65
4.3. Les études de marché dans les PME.....	65
<b>Section 2 : Le marketing stratégique.....</b>	<b>67</b>
<b>1. La stratégie d'entreprise et la stratégie marketing .....</b>	<b>67</b>
1.1. Que veut dire stratégie ? .....	68
1.2. L'implication du marketing dans les différents niveaux de stratégie.....	68
<b>2. Le diagnostic marketing.....</b>	<b>69</b>
2.1. L'analyse des besoins par la segmentation.....	69
1.2.1. La macro-segmentation .....	71
1.2.2. La micro-segmentation .....	71
2.2. L'analyse de l'attractivité .....	71
2.3. L'analyse de la compétitivité.....	72
<b>3. Le choix de ciblage et de positionnement.....</b>	<b>73</b>

3.1. Le ciblage.....	73
3.1.1. Les stratégies de marché.....	73
3.2. Le positionnement .....	74
3.2.1. Le concept de positionnement .....	75
3.2.2. Le choix d'un positionnement .....	75
3.2.3. La méthode de positionnement .....	76
<b>4. Les options stratégiques possibles .....</b>	<b>76</b>
4.1. Les stratégies génériques dans les marchés existants .....	77
4.2. Les stratégies de croissance .....	78
4.3. Les stratégies concurrentielles .....	78
4.3.1. Les stratégies de leader .....	78
4.3.2. Les stratégies du challenger.....	79
4.3.3. Les stratégies du suiveur.....	79
4.3.4. Les stratégies du spécialiste.....	80
4.4. Les stratégies de croissance internationale .....	80
<b>Section 3 : Les actions marketing .....</b>	<b>80</b>
<b>1. La politique de produit .....</b>	<b>81</b>
1.1. Le concept du produit.....	81
1.2. Les caractéristiques du produit.....	82
1.2.1. La qualité .....	82
1.2.2. La marque .....	83
1.2.3. Le packaging.....	84
1.2.4. Le design.....	84
1.3. Le lancement d'un nouveau produit .....	84
1.3.1. Le processus de lancement d'un nouveau produit.....	84
1.3.2. Le taux de succès des nouveaux produits .....	85
<b>2. La politique de prix .....</b>	<b>85</b>
2.1. Définition et importance de la politique de prix.....	86
2.2. Les modes de fixation des prix .....	86
2.2.1. En fonction de l'analyse des coûts .....	87
2.2.2. En fonction de la demande .....	87
2.2.3. En fonction de l'analyse de la concurrence .....	88
2.3. Les stratégies de prix .....	88
<b>3. La politique de la distribution .....</b>	<b>89</b>
3.1. Définition de la distribution.....	89
3.2. Les différents circuits de distribution .....	90
3.3. Les stratégies de couverture de marché.....	90
3.3.1. La distribution intensive .....	90
3.3.2. La distribution sélective .....	90
3.3.3. La distribution exclusive .....	90
<b>4. La politique de la communication .....</b>	<b>91</b>

4.1. Définition et rôle de la communication .....	91
4.2. Le processus de communication.....	92
4.3. Les outils de la communication .....	93
4.3.1. La publicité .....	93
4.3.2. La promotion des ventes .....	94
4.3.3. Les relations publiques.....	95
4.3.4. Le marketing direct .....	96
4.3.5. La force de vente .....	96
<b>Section 4 : Le contrôle marketing.....</b>	<b>97</b>
1. <i>Le contrôle du plan annuel.....</i>	98
2. <i>Le contrôle de la rentabilité .....</i>	98
3. <i>Le contrôle de la productivité .....</i>	98
4. <i>Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing .....</i>	98
<b>Conclusion .....</b>	<b>99</b>

### CHAPITRE III : CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'ENQUETE

<b>Introduction .....</b>	<b>100</b>
<b>Section 1 : Le marketing en Algérie .....</b>	<b>100</b>
1. <i>La genèse et le développement du marketing en Algérie.....</i>	101
2. <i>Les pratiques marketing dans les entreprises algériennes .....</i>	102
2.1. Le système d'information.....	102
2.2. Les études de marché.....	104
2.3. La segmentation .....	104
2.4. La qualité et la certification ISO .....	105
2.5. La politique de prix .....	106
2.6. La communication.....	106
2.7. La distribution .....	106
3. <i>Les facteurs influençant l'orientation marketing dans les entreprises algériennes .....</i>	107
4. <i>Les entraves freinant la pratique du marketing en Algérie .....</i>	107
4.1. Les obstacles liés à la pratique du marketing entre 1962-1988.....	107
4.1.1. Obstacle idéologique .....	108
4.1.2. Obstacle économique .....	108
4.1.3. Incompréhension ou méconnaissance des techniques.....	109
4.2. Les obstacles liés à la pratique du marketing de 1988 à nos jours.....	109
4.2.1. Les coûts de l'activité marketing .....	109
4.2.2. Absence d'infrastructures .....	109
4.2.3. Manque de moyens de communication .....	109
4.2.4. L'optique import .....	109
<b>Section 2 : Méthodologie et cadre de la recherche.....</b>	<b>110</b>
1. <i>Objectifs de la recherche.....</i>	110

<b>2. Formulation des hypothèses, modèle conceptuel et mesure des variables</b> .....	110
2.1. Formulation des hypothèses .....	110
2.2. Le modèle conceptuel.....	115
2.3. Confection du questionnaire et mesure des variables .....	116
2.3.1. Les variables indépendantes (explicatives) .....	117
2.3.1.1. Les caractéristiques de l'entreprise .....	117
2.3.1.2. Les caractéristiques de l'équipe dirigeante .....	117
2.3.1.3. La perception de la fonction marketing .....	118
2.3.1.4. La transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions.....	118
2.3.2. Les variables dépendantes (expliquées).....	118
2.3.2.1. La structuration de la fonction marketing .....	118
2.3.2.2. Les pratiques marketing .....	119
2.3.2.3. La performance de l'entreprise .....	121
<b>3. La démarche d'enquête</b> .....	125
3.1. La nature de la recherche .....	125
3.2. Collecte de données .....	125
3.3. Traitement des données .....	128
<b>Section 3 : Aperçu sur les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia</b> .....	128
<b>1. Etat des lieux de la filière lait en Algérie</b> .....	128
<b>2. Les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia</b> .....	130
2.1. Classification des entreprises selon la personne chargée de leurs gestions.....	132
2.2. Classification des entreprises selon la couverture des marchés .....	133
2.3. Classification des entreprises selon la perception de l'intensité concurrentielle.....	133
2.4. Classification des entreprises étudiées selon leurs objectifs globaux poursuivis.....	134
<b>3. La performance organisationnelle des entreprises laitières de Bejaia</b> .....	135
<b>Conclusion</b> .....	136
 <b>CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE</b>	
<b>Introduction</b> .....	137
<b>Section 1 : Analyse des facteurs de contingence de l'orientation marketing</b> .....	137
<b>1. Les caractéristiques intrinsèques des entreprises laitières de Bejaia</b> .....	137
3.1. Classification des entreprises selon l'effectif employé.....	137
3.2. Classification des entreprises selon l'âge .....	138
3.3. Classification des entreprises selon la fréquence d'utilisation des TIC.....	138
<b>2. Caractéristiques de l'équipe dirigeante des entreprises laitières de Bejaia</b> .....	139
<b>3. La perception de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia</b> .....	140
<b>4. La transversalité/complémentarité entre le marketing et les autres fonctions dans les entreprises laitières de Bejaia</b> .....	141

<b>Section 2 : état des lieux des pratiques marketing dans les entreprises de laitière de Bejaia</b> ....	143
<b>1. Organisation et structuration de la fonction marketing dans les entreprises étudiées</b> .....	143
1.1. Organisation de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.....	143
1.2. Structuration de la fonction marketing dans les entreprises laitières de Bejaia.....	146
<b>2. Etats des lieux des pratiques du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia</b> .....	148
2.1. Le marketing informationnel (connaissance du marché).....	150
2.1.1. Le processus informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia .....	150
2.1.2. Autres variables du marketing informationnel dans les entreprises laitières de Bejaia .....	155
2.2. Le marketing stratégique dans les entreprises laitières de Bejaia.....	158
2.3. Les actions marketing (marketing mix) des entreprises laitières de Bejaia.....	163
2.3.1. Les décisions relatives au produit .....	164
2.3.2. Les décisions relatives au prix .....	166
2.3.3. Les décisions relatives à la distribution .....	168
2.3.4. Les décisions relatives à la communication .....	169
2.4. Le contrôle marketing dans les entreprises laitières de Bejaia .....	171
<b>3. Les entraves de la pratique du marketing dans les entreprises laitières de Bejaia</b> .....	171
<b>Section 3 : Analyse relationnelle</b> .....	172
<b>1. Synthèse des variables de la pratique du marketing dans les entreprises enquêtées</b> .....	172
<b>2. Vérification des relations entre les différentes variables</b> .....	174
2.1. Croisement entre les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise et leur niveau de pratique marketing .....	174
2.2. Croisement entre caractéristiques de l'équipe dirigeante des entreprises enquêtées et leur degré d'orientation marketing.....	175
2.3. Croisement entre la perception de la fonction marketing dans l'entreprise et le niveau des pratiques marketing dans celle-ci .....	176
2.4. Croisement entre les relations interdépartementales de l'entreprise et son niveau des pratiques marketing maîtrise de marketing.....	178
2.5. Relation entre la pratique du marketing et la performance de l'entreprise.....	179
<b>3. Orientation des entreprises laitières de Bejaia</b> .....	180
3.1. Les entreprises orientées production .....	181
3.2. Les entreprises orientées produit .....	181
3.3. Les entreprises orientées vente .....	182
3.4. Les entreprises orientées client .....	183
<b>4. Synthèse des principaux résultats</b> .....	184
<b>Conclusion</b> .....	186
<b>Conclusion générale</b> .....	187
<b>Références bibliographiques</b> .....	193
<b>Annexes</b> .....	CXXI
<b>Liste des tableaux et des figures</b>	

## Résumé :

L'objectif de notre recherche suit une double perspective : d'une part, nous analysons les pratiques en matière marketing dans les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia, d'une façon à décortiquer leur démarche marketing. Et d'autre part, nous identifions les déterminants (antécédents) internes de ces pratiques dans les entreprises objet de notre enquête, qui expliquent leur degré d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing ; pour pouvoir au final évaluer la contribution du marketing à leurs performances organisationnelles.

Au terme de notre étude, les résultats de l'enquête ont révélé que le marketing est présent dans un état rudimentaire et se limite dans la plupart des cas à la manipulation de quelques techniques. En outre, sur un total de dix variables testées, l'étude a révélé que six facteurs ont une influence positive sur le degré d'intégration et de maîtrise des pratiques marketing.

**Mots clés** : démarche marketing, fonction marketing, antécédents marketing, industrie laitière.

## Abstract :

The objective of our research follows a dual perspective : on the one hand, we analyze practices in business marketing in the dairy industry in the wilaya of Bejaia, a way to dissect their marketing approach. And secondly, we identify the internal determinants of these practices in companies we surveyed, explaining their degree of integration and mastery of marketing practices in order to assess the contribution of final marketing their organizational performance.

At the end of our study, the results of the investigation showed that marketing is present in a rudimentary state, and is limited in most cases to the manipulation of a few techniques. In addition, from a total of ten variables tested, the study revealed that six factors have a positive influence on the degree of integration and mastery of marketing practices.

**Keywords**: marketing approach, marketing function, marketing determinants, dairy industry.

## ملخص :

الهدف من هذا البحث يتبع منظور مزدوج : من جهة، نعرض تحليلا عن الممارسات التجارية والتسويق في مؤسسات صناعة الألبان في ولاية بجاية ، كوسيلة لتفصيل نهج التسويق الخاصة بهذه المؤسسات. وثانيا، نعين المحددات الداخلية في الشركات لهذه الممارسات، موضحا درجة الإدماج و التمكن في ممارسات التسويق من أجل تقييم مساهمة التسويق في الأداء التنظيمي.

في نهاية دراستنا، أظهرت نتائج التحقيق أن التسويق حاضر و لكن في حالة بدائية، و يقتصر في معظم الحالات في استعمال مجموعة من التقنيات. بالإضافة إلى ذلك، ما مجموعه عشرة متغيرات اختبرناها، كشفت الدراسة أن ستة عوامل لها تأثير إيجابي على درجة الإدماج و التمكن في ممارسات التسويق.

**الكلمات المفتاحية** : نهج التسويق ، وظيفة التسويق، محددات التسويق ، وصناعة الألبان .