

Université d'Oran
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion, Sciences Commerciales

Ecole doctorale d'économie et de management

Mémoire de magister en management
Option : marketing

Thème :

**Adéquation entre le cursus universitaire en marketing
et les besoins en compétences marketing des entreprises
algériennes : étude empirique.**

Présenté par :

M. GUELAILIA Redouane

Sous la direction de :

M. REGUIEG-ISSAAD Driss

Membres de jury :

<u>Président</u> :	M. SALEM Abdelaziz	Professeur	Université d'Oran.
<u>Rapporteur</u> :	M. REGUIEG-ISSAAD Driss	Professeur	Université d'Oran.
<u>Examineur</u> :	M. FEKIH Abdelhamid	Maître de conférences (A)	Université d'Oran.
<u>Examineur</u> :	M. DAOUDI Salah	Maître de conférences (A)	Université d'Oran.

Année Universitaire 2011 – 2012.

DEDICACE

Tout d'abord, louange à « Allah » qui m'a guidé sur le droit chemin tout au long du travail et qui m'a inspiré les bons pas et les justes reflexes, sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

A la mémoire de ma mère, rien n'au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, ce travail est le fruit de tes sacrifices que t'as consenti pour mon éducation et ma formation. Qu'Allah t'accueille en son vaste paradis et t'accorde sa sainte miséricorde !

A mon cher père, mon professeur de toujours, pour tes soutiens et encouragements.

A mes chers frères et sœurs.

Je dédie ce mémoire

REMERCIEMENTS

Toutes les personnes m'ayant permis de mener à bien ce travail sont assurées de ma gratitude.

Je tiens à remercier tout particulièrement le directeur de ce mémoire, le Docteur REGUIEG-ISSAAD Driss, pour la confiance qu'il m'a accordée, son soutien constant, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de cette recherche.

Mes remerciements s'adressent aux membres du Jury qui me font l'honneur de participer à la soutenance.

Je remercie également tous les professeurs de l'Ecole Doctorale Economie et Management de la Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales pour leurs enseignements de qualité.

Mes remerciements très particuliers s'adressent à mes parents, qui au long de cette recherche, m'ont soutenu tellement moralement.

Enfin, je remercie mon oncle SEGHIER Bachir, mes amis HADJI Abdelkarim, ARIBI Hakim, BOUMAAZA Hamid, BENSLIMANE Abdelkader pour leur aide active, ainsi que tous mes collègues de l'Ecole Doctorale Economie et Management promotion 2011, qui méritent également des remerciements pour leur soutien.

“ Le marketing est facile à apprendre, difficile à appliquer ”

Philip KOTLER

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : LES CONCEPTS CLES DU MARKETING.

Section 1 : présentation générale du marketing

Section 2 : la démarche marketing.

CHAPITRE II : LES COMPETENCES MARKETING

Section 1 : les compétences et les fonctions marketing.

Section 2 : la fonction marketing dans les entreprises.

Section 3 : le marketing des ressources humaines.

CHAPITRE III : LE MARKETING DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES

Section 1 : l'ère marketing en algerie.

Section 2 : l'adoption du marketing par les entreprises algériennes.

Section 3 : étude sur les compétences marketing dans les entreprises algériennes.

CHAPITRE IV : LE CURSUS UNIVERSITAIRE EN MARKETING

Section 1 : structure du cursus marketing (autopsie du cursus).

Section 2 : enquête auprès des étudiants et anciens étudiants.

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Nous pouvons dire aujourd'hui – après presque deux décennies d'ouverture du marché algérien sur l'économie mondiale – que la majorité des dirigeants de nos entreprises sont convaincus du rôle important joué par le marketing dans la réalisation de leurs objectifs. Ils n'hésitent pas à recruter des mercaticiens issus des universités algériennes et à investir d'importantes ressources dans leurs formations et recyclages. Mais, malgré ce grand intérêt pour le marketing, nous constatons clairement que ces entreprises trouvent beaucoup de difficultés pour satisfaire les besoins des consommateurs ; elles n'arrivent pas à externaliser leurs produits sur les marchés internationaux, et elles sont incapables de faire face à la concurrence, même sur le plan local.

Ces échecs ont poussé les dirigeants de ces entreprises à accuser les universités algériennes d'être incapables de fournir de bons mercaticiens aptes à réaliser les objectifs attendus ; de leur côté, les universitaires répondent que les entreprises n'appliquent pas les théories et les outils sur le terrain de façon efficiente, ce qui laisse dire qu'il n'y a pas une concordance entre les connaissances acquises dans les programmes enseignés dans nos universités, et les besoins en compétences marketing dans les entreprises algériennes.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi ce sujet comme thème de notre recherche en l'intitulant « **Adéquation entre le cursus universitaire en marketing et les besoins en compétences marketing des entreprises algériennes** » en essayant de répondre à la **problématique** suivante :

« Comment évaluer le niveau d'adéquation entre le cursus universitaire en marketing et les besoins des entreprises algériennes en compétences marketing ? »

À partir de cette problématique, quelques **questions** se posent alors :

- Quels sont les besoins des entreprises algériennes en compétences marketing ?
- En quoi consistent les formations marketing données par nos universités ?
- Les entreprises algériennes utilisent-elles les méthodes et les outils marketing enseignés dans les universités ?
- Ces formations conviennent-elles à l'environnement de l'entreprise algérienne et ses caractéristiques ?

Pour explorer cette problématique et répondre à ces questions, nous avons émis trois **hypothèses** :

1. Les entreprises algériennes trouvent des difficultés pour appliquer les techniques et les outils marketing enseignés dans nos universités ;
2. Il n'y a pas de concordance entre les besoins en compétences marketing et la formation universitaire ;
3. Il n'y a pas un programme de formation en marketing compatible à tous les environnements, chaque environnement économique nécessite l'élaboration de son propre programme de formation.

Pour étudier cette problématique et vérifier ou invalider ces hypothèses, nous avons choisi une **démarche** simple qui consiste à utiliser deux méthodes de la recherche scientifique : tout d'abord la méthode théorique ou la recherche bibliographique sur le thème, en faisant appel aux principales études déjà menées sur ce domaine, complétée par des articles de revues et sites web spécialisés, et la méthode analytique ou l'étude empirique en procédant à des enquêtes sur les pratiques marketing dans nos entreprises (Enquête menée sur un échantillon d'entreprises qui activent dans des branches économiques variées), et la nature de formation universitaire proposée. (Enquête menée sur un échantillon d'étudiants et anciens étudiants en marketing)

Cette étude présente des **intérêts théoriques, méthodologiques et pratiques**:

Au niveau **théorique**, cette étude apporte une réflexion sur le concept de marketing basé sur la compétence marketing dans les entreprises, un concept rarement présenté à la discussion fondamentale en marketing alors que très largement utilisé dans la littérature en management et sciences de gestion.

Quant au niveau **méthodologique**, cette étude apporte une réflexion sur l'utilisation de sondages basés sur les échantillons dans la démarche empirique, cet instrument méthodologique - et malgré ses limites - confirme la constitution d'un outil approprié dans les sciences de gestion en générale, et le marketing en particulier.

Cet outil méthode s'avère réalisable et l'étude présente au plan **pratique** un intérêt certain :

- Elle participe à l'enrichissement du débat sur la possibilité ou non d'appliquer toutes les techniques et connaissances marketing dans l'environnement des entreprises algériennes ;

- Elle traite la relation qui existe entre l'application des connaissances marketing et le degré de réussite des entreprises (en utilisant les trois clés principales du succès : ventes, profits, et part de marché) ;
- Elle permet d'apprendre aux dirigeants des entreprises algériennes la bonne utilisation des connaissances et outils marketing et connaître les contraintes trouvées dans son application ;
- Le marché algérien a beaucoup besoin de ce genre d'études, vu que l'Algérie adopte une économie de marché, et envisage d'adhérer à l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.) très bientôt, et donc, elle doit se préparer à affronter une concurrence très féroce.

Afin d'explorer la problématique exposée, nous avons décidé de deviser notre travail en quatre chapitres, dans un premier temps, nous abordons les concepts clés du marketing, (sa présentation générale et sa démarche), le deuxième chapitre traite les compétences marketing en général, en commençant tout d'abord par citer les compétences et les fonctions marketing, puis par mettre la lumière sur la fonction marketing dans l'entreprise et les différentes formes qu'elle peut prendre, et enfin un nouveau concept de marketing management : le marketing des ressources humaines. Dans le troisième chapitre, nous tirons les grandes lignes de la pratique marketing en Algérie, les caractéristiques du marché économique algérien et de ses entreprises, nous tentons de mettre en lumière la situation du besoin en compétences marketing à travers une enquête menée sur un échantillon d'entreprises. Nous nous penchons plus particulièrement sur leurs difficultés d'insertion et sur les moyens qu'elles emploient pour pallier ces problèmes. Le quatrième chapitre concernera le cursus universitaire, où nous traitons la nature de l'enseignement du marketing dans les universités algériennes ; quelles sont les connaissances marketing enseignées, et qu'elles sont les outils et méthodes utilisés dans son enseignement. Enfin dans la conclusion générale, nous serons en mesure - à la lumière des enquêtes menées - de répondre à la problématique de notre mémoire et de proposer quelques pistes de solution face aux problèmes qui seront soulevés tout au long de ce mémoire.

Enfin, nous tenons à préciser que, de par son ampleur **limitée**, cette évaluation se veut exploratoire et ne permettra pas d'obtenir des résultats d'une certitude absolue. Cependant, elle permettra de faire ressortir les grandes lignes de la situation des compétences marketing dans la région de Tiaret. Les conclusions qui en émaneront pourront également s'appliquer aux autres régions de l'Algérie.

CHAPITRE I : LES CONCEPTS CLES DU MARKETING.

Avant d'aborder l'étude sur le marketing dans les entreprises algériennes, et l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences, et il est judicieux de mettre en lumière les concepts clés du marketing, en tant que pratique théorisée, c'est-à-dire l'ensemble d'outils de gestion propre aux entreprises (les études de marché, la segmentation, la vente, la publicité, etc.) afin de comparer entre ces concepts théoriques et son application au niveau des entreprises algérien.

Ce chapitre se compose donc des sections suivantes :

1. Présentation générale du marketing ;
2. La démarche marketing.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DU MARKETING.

1.1. Historique et définition du marketing.

1.1.1. L'histoire du marketing.

Il demeure difficile de retracer l'histoire du marketing d'une façon précise, car il faut d'abord distinguer la théorie des pratiques marketing, ces dernières sont anciennes et remontent à l'époque des premiers échanges des biens entre humains (le troc), les méthodes de conviction pour donner plus de valeur à ses marchandises ont existé sans pour autant entrer dans un cadre formel, en revanche, la théorie est récente, son arrivée date de la fin du XIX^e siècle et n'a connu un véritable essor qu'à la suite du choc pétrolier d'octobre 1973, ce qui amène à mettre l'accent sur l'histoire de la théorie, car le marketing trouve son origine dans l'évolution de l'économie mondiale en général, et l'économie américaine en particulier, les mutations économiques majeures du XX^e siècle ont influé directement sur l'élaboration et la transformation progressive du marketing.

Les principales mutations économiques du XX^e et début du XXI^e siècle :

Nous pouvons observer les périodes suivantes :¹

1) Jusqu'à la première guerre mondiale : dans les pays développés, l'activité économique était dominée par la production. L'offre était souvent supérieure à la demande

¹ Philip KOTLER & Bernard DUBOIS « Marketing Management », Pearson Education, 13 édition, p. 03.

solvable. La vente était une activité secondaire qui permettait l'écoulement des produits vers les consommateurs.

2) La crise de 1929 : elle modifia radicalement le paysage économique. La baisse de la demande solvable poussait les entreprises à développer la vente et à chercher des canaux pour écouler la surproduction. Aux États-Unis, le développement de la pratique du marketing s'accompagnait d'une réflexion sur la discipline; la première revue « Journal of marketing » naît en 1936.

3) Après la deuxième guerre mondiale jusqu'à fin des années cinquante : c'est à partir de cette période que le marketing se propage dans les économies capitalistes développées. En effet, la demande est fortement augmentée, les capitaux affluent, les capacités de production connaissent une croissance très forte, la concurrence est de plus en plus vive, la vente des produits va peu à peu supplanter la production et prendre une place importante dans l'activité économique. Le développement de politiques de marques pousse les entreprises à faire davantage connaître leurs produits par la publicité et à s'organiser pour les vendre de façon plus efficace.

- **Les années soixante** : c'est la période qui consacre l'avènement de l'économie de marché, apparue dans le nord-est des États-Unis dès les années 1920, et de la pensée marketing, ce que Peter Drucker traduira quelques années plus tard, dans son ouvrage « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » (*Éditions d'Organisation, 1975*) par une phrase devenue célèbre : « Fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer ». C'est le marché, et les besoins et motivations des consommateurs, qui vont déterminer la production. Cette période voit la création et le développement des premiers hypermarchés et de la grande distribution en général.

- **la crise pétrolière de 1973** : ses conséquences sur l'inflation, le chômage, la baisse de la croissance, vont entraîner une concurrence sévère sur les prix (apparition des produits génériques dans les grandes surfaces, la création d'une nouvelle forme de distribution : le hard discount) Dans les pays développés, le marketing de masse arrive à son apogée dans les années soixante-dix. Les entreprises communiquent de plus en plus sur leurs marques pour imposer leurs produits dans la grande distribution.

- **La fin des années soixante-dix** : le développement de la concurrence mène vers un marketing plus segmenté : plusieurs entreprises cherchent à démarquer leurs produits de la concurrence en les positionnant sur des créneaux moins porteurs mais aussi moins concurrentiels.

- **Entre 1985 et 1995** : l'économie mondiale se rééquilibre progressivement, l'inflation baisse généralement et le chômage diminue lentement, ce qui a permis un retour vers la qualité, le service, et marquer les prémices d'un marketing plus adapté au client (marketing one-to-few, puis one-to-one).

- **La fin des années quatre-vingt-dix** : l'effondrement des régimes communistes, et l'apparition au Etats-Unis de la notion « nouvelle économie » (Téléphonie, Internet, Média), ont permis au marketing de se propager au niveau mondial, c'est la mondialisation du marketing, on assiste à une nouvelle ère économique appelée la netéconomie (naissance des start-up, l'e-commerce, le télétravail).

- **Début des années deux mille** : la bulle Internet s'explode et la nouvelle économie se dégonfle, et par conséquent beaucoup de sites de vente de produits non rentable se ferment, d'un autre côté la technologie numérique s'impose en force dans de nombreux domaines (télévision, photographie, vidéo, Internet, musique, etc.) et bouleverse de nombreux marchés et le comportement des consommateurs. Une notion commence à prendre plus d'importance « l'environnement » et la protection de la planète des effets de l'activité humaine.

- **Fin des années deux mille** : La crise économique de 2008-2010 survenue suite à la crise financière de 2007 (crise des subprimes), plusieurs pays industrialisés sont entrés en récession, les secteurs les plus touchés sont les banques et assurances, l'immobilier et l'industrie automobile, (une diminution des ventes de véhicules neufs), les consommateurs cherchent de plus en plus les produits à prix baissés.

Toutes ces mutations économiques vont contribuer à donner et modifier la théorie marketing et contribuer à sa définition.

1.1.2. Définition du marketing.

Malgré qu'il s'est apparue plusieurs décennies déjà, le marketing dans le langage populaire, est un concept pour lequel la plupart des gens conservent encore une définition plus au moins exacte, on assimile souvent le marketing à la simple promotion ou à la publicité, ce qui ne présente qu'une partie infime de la démarche complète du marketing

Sur le plan linguistique, le mot marketing est formé de deux parties : « market » qui signifie « le marché » en anglais, et le suffixe « ing » qui implique la continuité, le dynamique, l'activité, etc. En français, le terme marketing a été traduit par deux mots inspirés également de « marché » : mercatique (à partir du mot latin « mercatus ») et

marchéage (à partir du mot français marché). Ces deux termes sont complémentaires et désignent chacun une partie de la démarche marketing d'une entreprise.

Mais sur le plan académique, de nombreuses définitions ont été élaborées et proposées, chacune d'elles insiste plus au moins sur un angle ou une dimension, Bernard Blanche¹ signale que le marketing est une « fonction multiforme » c'est-à-dire, un concept qui recouvre plusieurs éléments, Lambin², quant à lui, indique qu'il s'agit à la fois d'un système de pensée et d'un système d'actions, on constate que ces deux aspects regroupent bien l'ensemble des idées derrière le marketing, l'idée « d'analyse stratégique » et « l'idée opérationnelle ». L'idée « d'analyse stratégique » conduit à une certaine réflexion sur la position de l'entreprise par rapport à ses clients, et l'idée opérationnelle quant à elle recouvre tout le côté pratique et technique du marketing (étude de marché, communication, etc.)

Certains auteurs tels que Darmon, Laroche et Petrov, abordent la dimension sociale du marketing³, pour eux le marketing est aussi un système de valeur, selon laquelle la satisfaction du client est à la base de toute entreprise, ce système de valeur dépasse largement les systèmes politiques puisque le marketing est maintenant accepté mondialement comme l'a déjà signalé Serraf « Diverses expériences maintenant réalisées ont démontré que la démarche marketing était totalement efficace, aussi bien dans les entreprises privées des pays développés que des pays en voie de développement, tant dans les sociétés de régime économique capitaliste que dans les pays socialistes ou à économie fortement planifiée, A la fois pour des firmes poursuivant des profits privés et pour les administrations, les services publics et pour les collectivités »⁴

Mais beaucoup d'auteurs ou d'écoles ont essayé de donner une définition plus au moins globale et générale du marketing, suivant l'évolution des pratiques et les problématiques des entreprises.

Dès les années 70 jusqu'au 2004, la définition de **L'American Marketing Association** était : « le marketing consiste à planifier et à mettre en œuvre l'élaboration, la

¹ Bernard BLANCHE, « Introduction au nouveau marketing », Dunod Entreprise, Paris, 1979, p.9-11

² J. LAMBIN, « le marketing stratégique, fondement, méthodes et application » McGraw-Hill, Paris, 1986, p. 1-3.

³ Darmon R. Y. / Laroche M. / Petrof J. V. « Le marketing. Fondements et applications », McGraw-hill, Montréal, 2e édition 1982, p.20

⁴ G. SERRAF, « Proposition pour définir un véritable marketing des problèmes sociaux », revue française du marketing, n° 60, janvier-février 1976, P. 48-49.

tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un bien ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus »¹

Pour **Helper et Orsoni** (1998) le marketing est « une démarche fondée sur l'étude scientifique des désirs des consommateurs et qui permet à l'entreprise, tout en atteignant ses objectifs de rentabilité, d'offrir à son marché-cible un produit ou un service adapté »²

D'après **Armand Dayan** : « le marketing est une série de technique sous entendu par un état d'esprit qui vise à satisfaire dans les meilleures conditions philosophiques pour la clientèle, et financière pour distributeurs les besoins naturels ou suscités »³

Selon **Boukhaoua Smail** « le marketing est l'étude de marché visant à circonscrire les débouchés possible de la production dans un avenir immédiat ou éloigné (prospective) compte tenu des besoins existant ou possible, et des perspectives de recherche et d'adaptation de l'entreprise »⁴

Quant à **Philippe Kotler**, le pape du marketing, a donné plusieurs définitions du marketing au fil du temps, parmi elles, on tiendra celle-là : « le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs du consommateur au moyens de l'échange ». Le marketing selon lui consiste à « procurer le bon produit ou service, à la bonne personne, au bon moment à un prix qui lui convient et à l'endroit approprié et à le lui faire savoir grâce à des activités promotionnelles qui la toucheront »⁵

Denis Pettigrew essaye d'améliorer cette définition en l'éclaircissant d'avantage : « Le marketing est l'ensemble des activités qui consistent en la reconnaissance des besoins non satisfaits ou mal satisfaits des consommateurs, la recherche des produits ou des services aptes à satisfaire aux besoins reconnus, la présentation appropriée de ces produits ou services, leur distribution aux bons endroits, au prix et au moment qui conviennent aux consommateurs susceptibles de les acheter, et qui permettent à l'entreprise de croître »⁶

Lendrevie, Lindon et Laufer, proposent une définition élargie et plus synthétique du marketing, pour eux « le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leur publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

¹ Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, « Mercator », DUNOD, 8^e édition 2006, p. 12.

² LASARY, « le marketing c'est facile » Imprimerie Dar Essalam, Cheraga, Alger, p 15.

³ Marc BENOUN, « Marketing savoir, savoir-faire », éd. Economica, Paris, 1992, P.5

⁴ Samil BOUKHAOUA, « marketing, la petite histoire du concept », revue de l'économie n° 32, mars-avril 1996, p.33.

⁵ Philippe KOTLER, Principles of marketing, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980, p. 9.

⁶ Denis PETTIGREW, Normand TURGEON. « Marketing », 5^e édition, Chenelière McGraw-Hill, Montréal (Québec), 2004, p. 5.

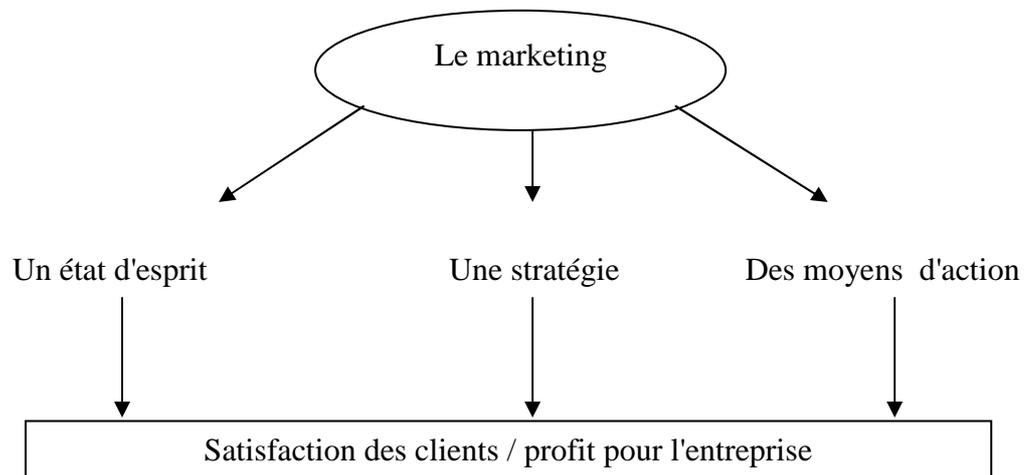
Dans le secteur du marché, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients »¹

A partir de ces principales définitions, nous pouvons distinguer les axes suivants² :

- le marketing est un mécanisme économique permettant la circulation et l'échange des produits sur le marché.
- le marketing concerne l'étude de marché pour satisfaire les besoins actuels et potentiels des clients afin d'adapter l'organisation avec ses marchés ;
- le marketing est un ensemble de techniques et un état d'esprit qui touchent tous les membres et les fonctions de l'organisation.

Ces définitions peuvent être résumées par le schéma suivant :

Figure n° 01 : Résumé des définitions du marketing³



1.1.3. Evolution du marketing.

Il est judicieux d'étudier l'évolution du marketing à travers l'histoire avant d'expliquer son rôle, car le rôle du marketing s'est beaucoup développé à travers les années sous l'influence de certains facteurs surtout économiques, sociaux et techniques.

1.1.3.1. Evolution dans l'importance accordée au marketing.

Selon ce critère on peut distinguer quatre grands stades :

1) Le stade de la production : Ça se résume par cette phrase « il suffit de produire pour vendre », durant cette époque, l'entreprise ne faisait qu'écouler ses produits sur le

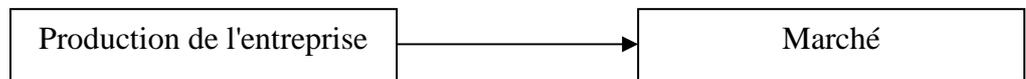
¹ J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit, p. 12

² Karim DJENNADI, « le marketing en Algérie de l'optique production à l'optique marché », la revue des sciences commerciales, décembre 2008 p. 149. Disponible dans le site du CERIST <http://www.drdsi.cerist.dz/sist/spip.php?article20>

³ LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 16

marché, cet élément n'avait aucune importance pour l'entreprise tant que la demande est supérieure à l'offre.

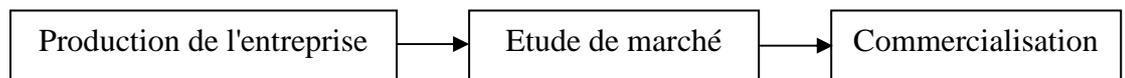
Figure n° 02 : Evolution du marketing : stade de la production¹



2) le stade de la commercialisation : Le stade de commercialisation tient en quelques mots « il faut vendre au plus grand nombre de clients le plus de produits possibles » durant cette nouvelle époque, l'étude de marché est réalisée après le lancement de la production, son objectif était de rechercher des canaux pour les bien fabriquer par l'entreprise. L'activité commerciale connaissait une vitalité pour vendre une production et non pas seulement pour écouler des produits.

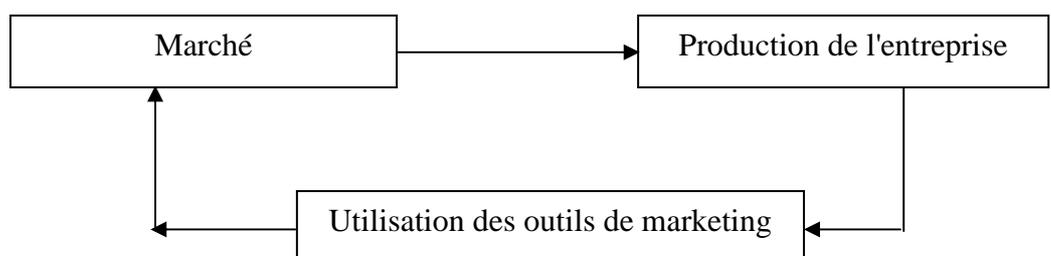
Dans cette situation, la vente de la production est devenue de moins en moins facile car il fallait trouver à qui vendre cette production qui n'est plus facilement écoulable comme c'était le cas de la première situation.

Figure n° 03 : Evolution du marketing : stade de la commercialisation²



3) le Stade du marketing : On peut résumer le stade marketing par cette phrase : « il faut créer, mettre à disposition et communiquer, auprès de ses marchés-cibles une offre plus compétitive que celle de la concurrence » Sans cette situation, la production est conditionnée par la prise en considération des exigences du marché qui conduit dans la deuxième phase – et à travers le feedback – d'orienter les outils du marketing vers ses exigences.

Figure n° 04 : Evolution du marketing : stade du marketing³



¹ LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 18

² LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 18

³ LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 19

4) Le stade du marketing sociétal : L'objectif principal d'une organisation est désormais de déterminer les besoins, les désirs et les intérêts des marchés cibles et de les satisfaire de façon plus efficace que les concurrents tout en préservant et en améliorant le bien-être du consommateur et de la société dans son ensemble¹. L'entreprise est obligée donc de consulter ses interlocuteurs avant toute décisions marketing, et de défendre leurs intérêts (retirer les produits de mauvaise qualité, adopter des prix raisonnables, préserver la nature, etc.)

1.1.3.2. Evolution dans l'environnement.

Le marketing s'est évolué au niveau de sa conception à travers les époques :

1) L'ancienne conception : L'ancienne conception du marketing était assez limité car elle ne considérait que le marketing n'était pas très important par rapport à la production, et qu'il intervient qu'après que le produit soit fabriqué, son rôle se limitait donc à la distribution, la vente et à la publicité. On peut dire que le marketing ne concernait que les biens de grande consommation.

2) La conception moderne : La nouvelle conception du marketing est devenue plus large, la fonction marketing est plus importante que la fonction production, son processus va de la conception du produit jusqu'à l'après vente. Le marketing concerne maintenant autant la production des biens que des services, voire même des activités non lucratives (politiques, santé, environnement, etc.).

Contrairement à l'ancienne conception où il s'agissait pour l'entreprise de se préoccuper de la fabrication de ses produits (augmentation des capacités de production, développement des techniques, etc.) l'entreprise dans la nouvelle conception s'intéresse plutôt à la vente de ses produits.

Entre ces deux conceptions, on est passé d'un marché de vendeurs à un marché d'acheteurs (ou de consommateurs)

1.1.3.3. Evolution dans les techniques.

Suivant les produits et les marchés ciblés, le marketing a évolué en passant d'une approche indifférenciée (marketing de masse) à une approche différenciée (marketing individualisé)

¹ KOTLER, Di MAULO, Dougall & ARMSTRONG, « Marketing Management » Publi union, 9^e édition, Paris, P. 13

1) le marketing de masse : Il concerne surtout les biens de grande consommation, le même produit est proposé à tout le monde, en utilisant la même distribution et la même communication.

2) le marketing différencié ou segmenté : Face à la diversité des besoins des différents consommateurs, la segmentation du marché en groupes devient une nécessité afin de mieux atteindre ces consommateurs, leurs besoins et désirs peuvent être très variés.

3) le marketing individualisé : Les spécialistes du marketing veulent aller plus loin en proposant de s'adresser individuellement à chaque consommateur. Evidemment cette approche ne concerne actuellement que le marketing industriel (ou certaines prestations comme l'hôtellerie de luxe) où les enjeux financiers peuvent justifier les coûts supplémentaires engagés pour bien satisfaire les besoins personnalisés d'un consommateur.

1.2. Le rôle du marketing moderne.

Beaucoup de gens et même des gestionnaires pensent que le rôle du marketing se résume essentiellement à savoir vendre, cette compréhension imparfaite et très limitée, fait l'impasse sur toute l'analyse préalable qui consiste à bien étudier le marché et l'environnement afin de satisfaire les besoins et les désirs du client au moyen d'échange qui doit être rentable pour l'entreprise. Les gestionnaires des entreprises algériennes, surtout publiques, semblent à travers leurs actes, oublier qu'ils dépendent de la satisfaction du client, élément extérieur de l'entreprise qu'elle n'a aucun contrôle direct sur lui.

Théoriquement « le marketing a été considéré comme un élément du fonctionnement du système capitaliste au même titre que les autres techniques (recherche opérationnelle, etc.) »¹ Actuellement, dans les pays adoptant l'économie de marché, la fonction essentielle du marketing est la recherche permanente pour trouver la meilleure adéquation de l'entreprise à son marché, à travers l'utilisation des différentes techniques du marketing (stratégie marketing, étude de marché, segmentation, ciblage, feedback, etc.) pour mieux adopter l'offre à sa demande sur le marché.

Le marketing est devenu une fonction impérative pour les entreprises économiques algériennes, on peut constater clairement une certaine migration de la main d'œuvre du secteur de production (optique production) vers le secteur commercial, voire celui du marketing (orientation marché) donc, les entreprises économiques algériennes sont obligées de faire du marketing leur principale fonction.

¹ Abdelkarim MIRAOUI « Economie planifiée et marketing » revue Notes – Critiques – Débats, n° 02, 1982, p.04.

Si on veut résumer le rôle du marketing, on peut dire qu'il a pour objectif de :

- **Analyser le marché** : l'entreprise doit analyser l'attrait économique et commercial du marché, les consommateurs, les concurrents l'environnement, les segments du marché. C'est le **marketing d'étude**.
- **Adopter des stratégies** : l'entreprise doit s'orienter vers les marchés cibles et adopter une stratégie de marché adéquate à ses ressources, ces marchés cibles, et aux objectifs fixés. La stratégie marketing s'articule dans la conception des produits et la gérance de ses cycles de vie, la fixation du prix, la distribution et la politique de communication et de promotion, etc. c'est le **marketing stratégique**.
- **Mettre en œuvre des décisions** : une fois la stratégie marketing est adoptée, elle doit être traduite sous forme d'actions (démarches de promotions, actions sur la vente, la distribution, les services après-vente, etc.) c'est le **marketing opérationnel**.

L'objectif essentiel du marketing est de favoriser le lien entre le producteur et le consommateur, dans ce contexte, le responsable marketing doit :

- **Anticiper la demande** : en étudiant le comportement du consommateur de façon à savoir qui a besoin de quoi, quand et comment ;
- **Rechercher et évaluer des produits** : ça consiste à l'élaboration du produit ou le service susceptible d'intéresser le consommateur ;
- **Organiser la distribution physique** : en élaborant un réseau de distribution par l'assurance du déplacement dans les meilleures conditions du produit du lieu de conception jusqu'au consommateur final ;
- **Organiser de l'échange proprement dit** : faire en sorte que le consommateur final trouve le produit ou le service voulu au lieu voulu, au moment voulu et aux conditions qui lui conviennent ;
- **Promouvoir le produit** : ça consiste à faire connaître son bien ou son service aux consommateurs, en essayant de trouver le bon moyen pour toucher la bonne personne (choix du message et du support publicitaire). La promotion englobe la publicité de masse, la vente personnalisée, les promotions des ventes et les relations de presse.

1.3. Champs d'application du marketing.

Le marketing a vu son champ d'application s'élargir à travers le temps pour toutes sortes d'organisation à but lucratif ou non lucratif, dans les différents secteurs économiques (industriels, agricoles ou services), et dans les pays développés comme ceux en voie de développement.

1.3.1. Le marketing du secteur commercial.

Le marketing s'est d'abord implanté dans le secteur de la grande consommation, dans des firmes comme Procter et Gamble, Coca-Cola, Danone, L'Oréal, avant de s'étendre au secteur des biens durables (Renault, Peugeot, Thomson, etc.), puis à celui des biens industriels (IBM, Strafor, Rank Xerox, etc.) où la clientèle potentielle est réduite, professionnelle et semble rationnelle.

Les entreprises de services n'y sont venues que plus tard en tenant compte des particularités des services (immatériels, périssables, non uniformes) et en mettant en place des techniques spécifiques (exemple : yield management)

1.3.2. Le Marketing des services.

Il est né dans les années 70 dans certains secteurs comme les banques, la grande distribution, le tourisme, il inclut des différents secteurs comme les banques et assurances, le transport, le tourisme, les loisirs, la télécommunication, la grande distribution, la restauration, la santé, la formation, etc.

1.3.3. Le marketing des secteurs à but non lucratif.

De plus en plus d'organisations (associations, partis politiques, syndicats, écoles, groupes confessionnels, hôpitaux, musées, centres culturels...) utilisent des techniques marketing pour connaître les attitudes et perceptions de leurs clients (ou adhérents) et mettre en place les meilleures stratégies de réponse.

1.3.4. Le marketing international.

Les entreprises se sont mondialisées, pour réussir sur les marchés internationaux, elles doivent en connaître les spécificités et celles de leurs consommateurs et faire le choix entre un marketing global (s'appuyant sur une homogénéité des habitudes de consommation) et un marketing plus différencié (s'appuyant sur des particularismes locaux)

1.3.5. Le marketing des ressources humaines.

Une manière de communiquer basée sur le projet d'entreprise afin de recruter et préserver les meilleures compétences. Une section complète est consacrée à cette branche

1.4. Les limites du marketing.

1.4.1. Les critiques consuméristes.

On peut reprocher au marketing de ne pas être aussi efficace que le prétendent ses thuriféraires, même s'il doit se fonder sur l'intérêt des consommateurs. Plusieurs domaines de l'action commerciale présentent des aspects négatifs :

- le produit :

- l'innovation n'est souvent qu'apparente ;
- la durée de vie est volontairement raccourcie ;
- certains produits sont dangereux ou polluants.

- le prix : joue souvent sur la naïveté du public en laissant croire qu'un prix élevé est lié à la qualité.

- la publicité :

- coûteuse, elle augmente les prix des produits ;
- persuasion non apparente ;
- envahi la vie privée et exerce un pouvoir sur les personnes les plus fragiles (enfants, personnes âgées, etc.) ;
- idéologie du trompe-l'œil et du faux semblant.

- la distribution : le merchandising incite les clients à parcourir les espaces de vente les plus étendus possibles.

1.4.2. La défense des consommateurs.

La protection des consommateurs s'exerce de différentes manières :

- **Par le droit positif** : Des lois et règlements qui visent à défendre les consommateurs (conformité, sécurité, traçabilité des produits).
- **Par le mouvement consumériste** : Lancé par Ralph Nader aux Etats-Unis dans les années 60, ce mouvement s'est étendu dans les autres pays développés dans les années 70 et a fortement influencé le consommateur moderne qui adopte au quotidien des slogans tels que : « Consommez mieux », « consommez intelligent ».

Le souci de comparer, de négocier et de rechercher la meilleure affaire se développe auprès des consommateurs.

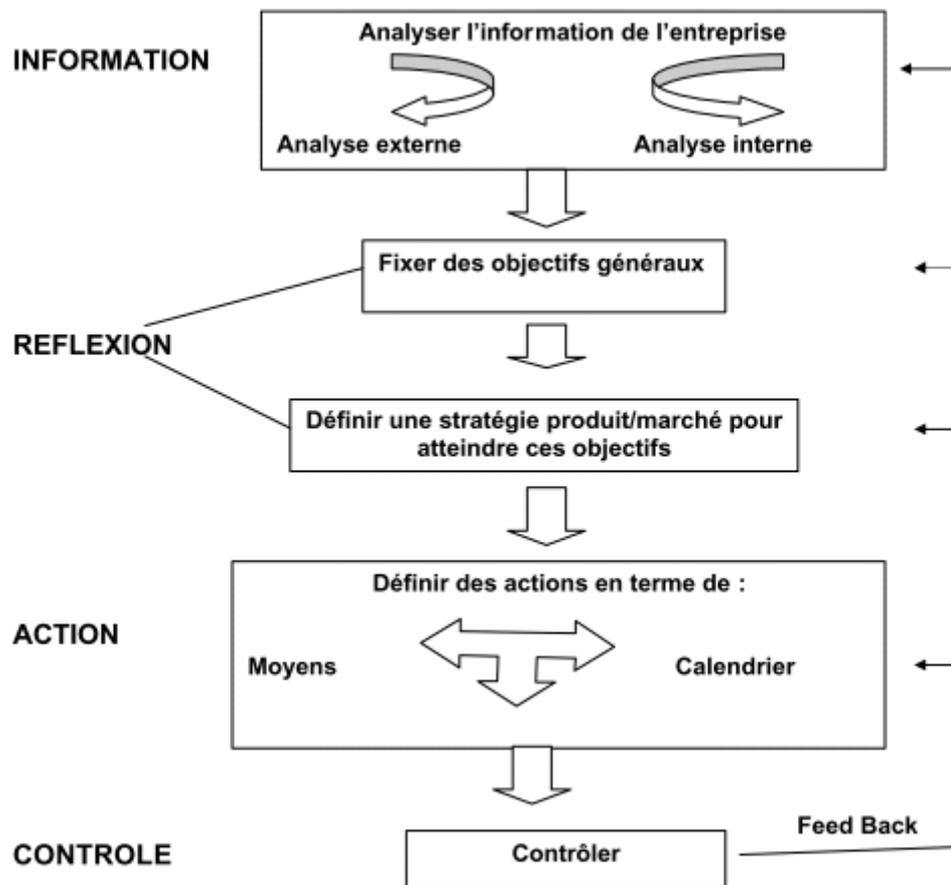
- **Par le service consommateur dans les entreprises :** Service après-vente, prise-en-charge des réclamations, contrats avec les distributeurs, hotline 24 heures sur 24, etc. Certaines entreprises prennent conscience de la nécessité d'adopter une éthique à l'égard du consommateur : un produit de mauvaise qualité ne se vend pas durablement, il nuit à l'image de marque de son producteur et de son distributeur et invalide la fidélisation de la clientèle.

SECTION 2 : LA DEMARCHE MARKETING.

La démarche marketing repose sur trois niveaux ou trois approches complémentaires et interdépendantes, le premier est « l'information » ou « l'approche analytique » elle repose essentiellement sur l'étude et l'analyse (analyse interne et analyse externe), la deuxième est « la réflexion » ou « l'approche stratégique », elle consiste à fixer les objectifs généraux et définir une stratégie produit/image pour atteindre ces objectifs, la troisième approche est « l'action » ou l'approche opérationnelle, elle consiste à des actions en terme de moyen et de calendrier.

Ces étapes sont finalisées par le contrôle de la bonne exécution des décisions prises, des programmes élaborés, des procédures utilisées, et des objectifs fixés.

La démarche marketing peut-être schématisée comme suit :

Figure n° 05 : Les étapes de la démarche marketing ¹

2.1. L'approche analytique (l'étude).

Elle se repose sur deux volets, une analyse externe et une analyse interne.

2.1.1. L'analyse externe (analyse du marché).

2.1.1.1. Le marché.

a. Définition du marché :

Traditionnellement, un marché est le lieu concret (en anglais : « market place ») où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour effectuer des échanges. En marketing, le terme marché est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des clients, actuels et potentiels, d'un secteur donné (marché de l'automobile, marché des vêtements, etc.) ou pour désigner une certaine manière de regrouper les consommateurs : en termes d'âge, de sexe, de revenu (le

¹ Martine de LAVERGNE, « Cours de marketing », université de Provence, 2003/2004, p. 7

marché du troisième âge, des enfants, des femmes, du luxe, etc.) en termes géographiques (le marché oranais, algérien, arabe, africain, etc.)

Nous allons opter pour la définition suivante «un marché est une rencontre organisée d'une offre et d'une demande solvable»¹

b. Les types de marchés.

Nous pouvons distinguer différents types de marchés en fonction du type d'acheteurs, du type de besoin et de produit, ou en fonction de l'espace géographique.

1) Types de marché en fonction du besoin et de produit :

Nous observons le marché principal puis les autres marchés qui ont un lien avec le marché principal, si nous prenons l'exemple d'une agence de tourisme qui organise des voyages à l'étranger et une surface de restauration rapide (fast-food), nous pouvons distinguer les marchés suivants :

- **Le marché principal** : Ensemble des produits semblables aux produits étudiés et directement concurrents. Exemple : voyage organisé à l'étranger, restauration rapide ;
- **Le marché générique** : Ensemble de produits satisfaisant le même besoin. Exemple : le tourisme, la restauration ;
- **Le marché substitue** : Ensemble des produits différents satisfaisant le même besoin et indirectement concurrent. Exemple : voyage libre à l'étranger, restauration livrée à domicile
- **Le marché complémentaire (d'appuie)** : Ensembles des produits auxquels recourt le marché principal. Exemple : transport aérien, maritime et routier, hôtellerie, alimentation, boissons.

2) Type de marché en fonction des intervenants dans la transaction commerciale :

- **Le marché amont** : il se situe sur la filière de production avant le processus de production. Il constitue le facteur de production avec les différents marchés (marché du travail, marché d'équipement) ;
- **Le marché aval** : constitue les débouchés. exemple : grossistes, distributeurs, utilisateurs finaux.

3) Type de marché en fonction de l'amplitude géographique : nous parlons du marché local, régional, national et international.

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 26

- 4) Type de marché en fonction du consommateur final : nous parlons du marché des enfants, marché du troisième âge.

Nous parlons aussi du marché réel et du marché potentiel : Le marché **réel** est mesuré par les ventes effectives du produit considéré sur une période de référence. Quant au marché **potentiel** est mesuré par une estimation du volume maximum que pourraient atteindre les ventes du produit dans une période donnée.

c. Les différents acteurs du marché.

L'entreprise est constamment en relation directe avec l'ensemble des acteurs du marché, il est nécessaire de prendre en compte tous ces acteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre sur l'évolution de ce marché.

- 1) Les consommateurs : nous pouvons les diviser en sous-groupes :

- **La clientèle finale** : ce sont les acteurs les plus importants, l'entreprise propose un produit pour satisfaire leurs besoins.
- **La clientèle intermédiaire** : ce sont les premiers clients de l'entreprise qui vont acheter le produit, soit pour le revendre, soit pour l'intégrer dans le processus de leur propre production.
- **Les acheteurs** : ils peuvent être souvent consommateurs et acheteurs à la fois, mais pour certains produits, les consommateurs et les acheteurs sont différents (jouets, vêtements pour enfants, cadeaux, etc.)

- 2) Les producteurs : ceux qui alimentent le marché en fonction des besoins.

- 3) Les prescripteurs et les conseillers : tels que les médecins pour les médicaments, et les ingénieurs pour les matériaux.

- 4) Les distributeurs : les intermédiaires entre le producteur et le consommateur (agents de distribution, grossistes, détaillants, etc.)

- 5) Les leaders d'opinion : ils peuvent influencer sur le comportement des consommateurs par leurs métiers (artistes, politiciens, journalistes, religieux, etc.)

d. L'étude de marché.

L'étude de marché est « un travail méthodique de collecte et d'analyse d'informations pour permettre de mieux comprendre et connaître un marché, un public ou une offre, et ayant pour finalité de prendre de meilleures décisions marketing »¹

L'étude de marché est un fondement indispensable pour toute démarche marketing performante, elle réduit sensiblement le risque inhérent à la prise de décision. Depuis que

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 1127.

le commerce existe, les hommes d'affaires se sont surtout attachés à gérer les trois ressources clés : l'argent, les biens, et les hommes, mais ils ont accordé moins d'attention à la quatrième ressource-clé : l'information.

La définition des informations liées au consommateur et à son comportement, ses besoins, à la concurrence, et aux autres éléments de l'environnement en général, permettent donc de se protéger contre certains risques qui affaiblissent la viabilité de l'entreprise.

L'étude de marché consiste à :

- Réfléchir sur le type d'informations nécessaires ;
- Déterminer les sources d'informations ;
- Elaborer une démarche pour l'étude ;
- Mener les études quantitatives et qualitatives ;
- Construire un système d'information marketing (SIM) ;
- Analyser l'environnement ;
- Analyser la concurrence.

2.1.1.2. L'information.

a. Les type d'informations nécessaires.

- les **informations qualitatives** et les **informations quantitatives** : les informations qualitatives répondent à la question « pourquoi » en étudiant les motifs du comportement du consommateur (attitudes, motivations, prise de décision) quant aux informations quantitatives répondent aux questions « combien » et « comment » en étudiant les avis, les attentes, etc.

- **Les informations internes** (puisées dans les sources de l'entreprise) et les **informations externes** (consommateurs, concurrence, etc.)

- **Les informations primaires** (à partir d'une étude originale menée par l'entreprise ou son bureau d'étude) et **les informations secondaires** (à partir d'autres études menées par des différents organismes).

b. Les sources d'informations.

- Les sources d'information **internes** : (rapport de représentants, les bons de garantie, les enquêtes directes sur la clientèle) et les sources d'information **externes** (documentations et statistiques générales, les panels, les études ad hoc menées par une société d'étude)

2.1.1.3. L'élaboration d'une démarche pour l'étude.

Ça consiste à répondre aux questions :

- Quelles sont les informations à chercher ? quoi ?
- Qui détient ces informations ? qui ?
- Comment peut-on les saisir ? comment ?
- Quel est le délai d'obtention des ces informations ? quand ?
- Quel budget peut-on y consacrer ? combien ?

- **Quoi ?** Identifier et lister toutes les informations nécessaires.
- **Qui ?** Identifier les détenteurs de ces informations, puis ne retenir que les détenteurs susceptibles de fournir la meilleure information.
- **Comment ?** Établir une liste des techniques possibles en fonction de leur efficacité.
- **Quand ?** Augmenter la précision des résultats et raccourcir les délais.
- **Combien ?** Évaluer le coût des différentes techniques et en choisir la plus rentable.

2.1.1.4. Les études quantitatives.

Elles ont pour vocation de fournir des résultats quantifiés dont la représentativité peut être évaluée avec précision.¹ Elles consistent à l'élaboration d'un échantillon (l'échantillonnage, les méthodes de recueil de l'information, la rédaction du questionnaire et l'analyse des données)

- l'échantillonnage : un échantillon de population est un groupe restreint et accessible de personnes présentant des caractéristiques identiques à la population étudiée. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la population ont la même chance d'être désignés, cette condition est plus au moins remplie selon la méthode utilisée (la méthode probabiliste, la méthode des quotas, l'échantillon typique)

- La collecte de l'information : Il existe plusieurs méthodes de collecte de l'information : l'entretien face à face sur questionnaire, l'entretien téléphonique, le questionnaire postal ou par Internet, l'observation, l'expérimentation, etc. le choix d'une méthode dépend de plusieurs facteurs : la population étudiée, l'objet et la complexité de l'étude, sa dispersion géographique, le temps et le budget disponible.

- La rédaction du questionnaire : C'est la partie importante d'un sondage, un questionnaire mal rédigé peut fausser le résultat de tout le sondage. Il n'existe pas de

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 91

recette applicable à toutes les enquêtes, l'ordre, le nombre et le libellé des questions dépendent de l'objet de l'étude et la nature de la population à étudier.

- l'analyse des données : Toute étude génère un ensemble de variables à expliquer (la notoriété d'une marque, ses préférences, son absence dans certains points de vente, etc.) et un ensemble de variables explicatives (les caractéristiques sociodémographiques, le montant des dépenses publicitaires, le contenu de cette publicité, etc.) plusieurs méthodes s'efforcent de trouver comment certaines variables dépendent d'autres variables.

A ce niveau, nous distinguons les méthodes explicatives (relation entre les variables explicatives et les variables à expliquer) et les méthodes descriptives (l'ensemble des variables à travers la segmentation et la typologie)

2.1.1.5. Les études qualitatives.

Appelées également études en profondeur ou études de motivation. Elles cherchent à mieux comprendre les attitudes, les motivations, les besoins, les usages ou les opinions des consommateurs.¹ Les études qualitatives visent à répondre à des questions de genre « pourquoi ? » afin de comprendre une situation et formuler des hypothèses avant de les valider par une approche quantitative. Pour cela on s'efforce de classer l'opinion des individus selon qu'ils sont plus au moins en accord avec des énoncés proposés, et cela à travers :

- l'entretien individuel ;
- l'analyse thématique de contenu ;
- la réunion de groupe.

2.1.1.6. Le système d'information marketing (SIM)

De nombreuses entreprises ne souffrent pas d'un manque d'information mais plutôt d'une trop grande abondance et d'une absence de gestion de celle-ci. Le rôle d'un système d'information marketing (SIM) est d'aider le gestionnaire à exprimer ses besoins, recueillir l'information et la diffuser à temps aux personnes concernées de façon permanente et qui répond à ces difficultés

2.1.2. L'analyse du macro-environnement.

L'environnement est l'ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines.

¹ J. LENDREVIE, J. LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 74.

2.1.2.1. Définition du macro-environnement.

Nous pouvons définir le macro-environnement comme étant l'environnement général de l'entreprise qui l'influencera et auquel celle-ci devra s'adapter. L'environnement est en perpétuel mutation : nouvelles idées, nouveaux produits, nouveaux modes de communication, etc. autant d'opportunités pour les entreprises qui savent les anticiper ou s'y adapter, autant de menaces pour les autres.

2.1.2.2. Les composantes du macro-environnement.

Le macro-environnement se compose essentiellement des éléments suivants :

1) Environnement démographique, économique et social : l'environnement démographique inclut des données essentielles pour l'estimation du marché. Le responsable marketing s'intéresse aux différentes caractéristiques de la population, taille, distribution géographique, densité, mobilité, répartition par âge ou par sexe, taux de natalité, de nuptialité, de décès, etc. L'analyse de l'environnement économique fournit des informations quant au revenu, au pouvoir d'achat des consommateurs, à la structure et à l'évolution de la consommation, etc. L'analyse de l'environnement social fournit des indications sur la composition socioculturelle ou socio parentale des familles, les affiliations religieuses, ethniques, etc.

2) L'environnement socioculturel : il inclut des données relatives à la société à laquelle appartient ses consommateurs potentiels, telles que : la santé, l'écologie, la famille, la culture, l'éducation, etc.

3) L'environnement institutionnel et juridique : il influe sur les décisions commerciales. Il faut donc distinguer les différentes lois et règlements, les normes sanitaires, de sécurité, qui peuvent être une contrainte ou au contraire une opportunité pour l'entreprise.

4) L'environnement technologique : l'entreprise doit identifier les innovations technologiques concernant les produits, les processus de production, de commercialisation, de distribution, de communication qui peuvent être des sources de développement

Afin de concevoir un diagnostic efficace, l'entreprise doit procéder à l'identification des différents éléments qui constituent le macro-environnement qui constituent des opportunités ou des menaces pour l'entreprise

2.1.3. L'analyse de la concurrence.

L'analyse de la concurrence passe par les étapes suivantes :

- La concurrence au niveau du marché (en terme de besoin et de clientèle cible) ;

- L'identification des stratégies des concurrents ;
- La découverte des objectifs des concurrents ;
- L'évaluation des forces et des faiblesses ;
- L'anticipation des réactions des concurrents ;
- La conception d'un système d'intelligence adapté ;
- Le choix de la stratégie et la décision adéquate : qui attaquer et qui éviter ;
- La conciliation de l'optique concurrence et l'optique client.

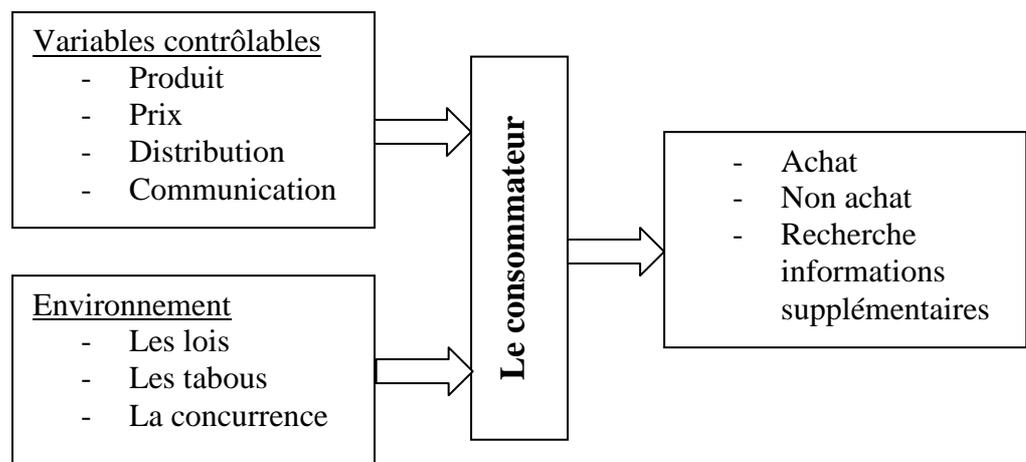
2.1.4. Le comportement du consommateur.

L'acte d'achat est l'aboutissement d'un processus propre à chaque individu. Comprendre le consommateur, connaître et analyser les mécanismes qui lui conduisent à l'achat final est une tâche essentielle en marketing.

« Le comportement du consommateur regroupe les activités mises en œuvre pour l'obtention, la consommation et la disposition de produits ou de services, incluant les processus de décision qui précèdent et suivent ces actions. »¹

Le problème essentiel pour le responsable marketing consiste à décrypter le mode de fonctionnement appelé « boîte noire » que constitue l'acheteur. Les études comportementales du consommateur trouvent leur intérêt dans de nombreux domaines : le consommateur lui-même, la publicité, le produit, et le prix. Le schéma suivant illustre ce système.

Figure n° 06 : le comportement du consommateur²



¹ Engel, Blackwell et Miniard, « Consumer Behavior », Dryden Press, Chicago II, 6th ed. (1990).

² LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 111

L'étude de comportement du consommateur a pour objet de cerner les attitudes d'achat ou de consommation d'un produit ou d'un service, elle consiste à :

- Etudier les besoins ;
- Distinguer les dimensions du comportement ;
- Distinguer les facteurs influençant l'achat ;
- Connaître les processus d'achat.

2.1.4.1. L'étude des besoins.

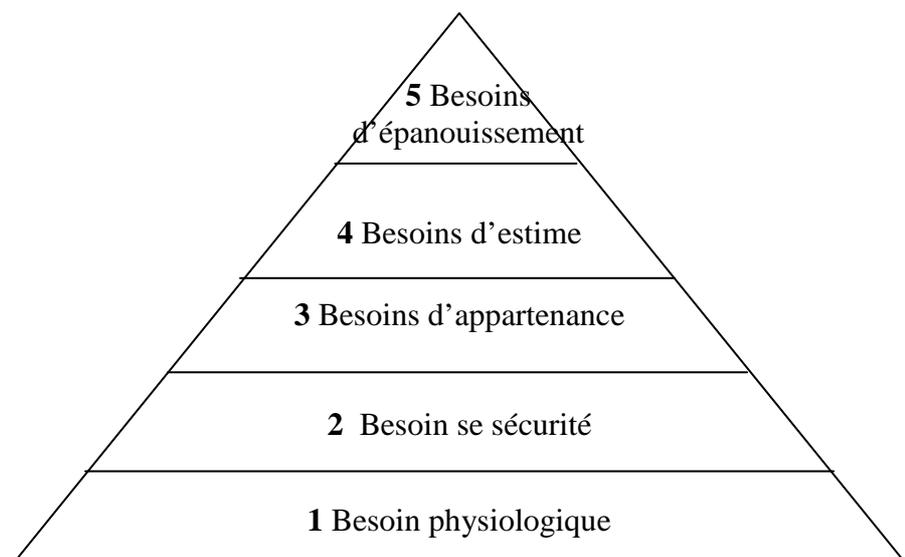
a. Définition du besoin.

Le besoin est un manque à satisfaire entre un état actuel insatisfaisant et une situation idéale à laquelle on aspire

b. Les types de besoin.

Abraham H. Maslow a tenté de classer les besoins chez les individus à travers sa « pyramide de la hiérarchie des besoins » où il fait apparaître cinq (05) grandes catégories de besoins :

Figure n° 07 : pyramide de la hiérarchie des besoins¹



- 1) Les besoins physiologiques : boire, manger, dormir se vêtir, s'abriter (des besoins primaires)
- 2) Les besoins de sécurité : (physique et affective) alarmes antivols, chiens de garde, police, assurance, etc.

¹ Martine de LAVERGNE, « Cours de marketing », op. cit. p. 7

- 3) Les besoins d'appartenance : besoins d'ordre psychologique : être accepté par son entourage (famille, amis, collègues, etc.)
- 4) Les besoins d'estime : le respect que l'individu se porte à lui-même, de même qu'à celui que les autres membres de la société lui portent, par le biais de produits distinctifs et ostentatoires (voitures, maisons, tenues vestimentaires, etc.)
- 5) Les besoins d'épanouissement : s'affirmer parmi les autres, montrer ses talents (écrire des ouvrages, composer de la musique, participer à des soirées enrichissantes, etc.)

Nous pouvons retenir trois éléments importants de la pyramide de Maslow :

- 1) L'hiérarchisation des besoins : les besoins sont satisfaits dans un ordre croissant.
- 2) Les besoins faisant partie d'un niveau n'est pas recherché si le besoin de niveau inférieur n'est pas encore satisfait (on ne pense pas écrire un ouvrage si on n'arrive pas à manger sa faim)
- 3) On peut satisfaire deux niveaux de besoins en même temps : un homme s'habille en costume, satisfait ainsi autant le besoins de se vêtir (niveau 01) que celui d'appartenance (niveau 03)

2.1.4.2. Les dimensions du comportement.

Les dimensions du comportement du consommateur sont les variables explicatifs du comportement d'achat (variables individuelles et sociologiques), on peut donc distinguer deux (02) grandes dimensions : la dimension intrinsèque, et la dimension extrinsèque :

1) La dimension intrinsèque (variables individuelles) : facteurs propres à chaque personne :

- **La personnalité** : elle permet de distinguer un individu dans son unité, sa singularité, sa permanence ;
- **L'image de soi** : la possession de tel ou tel produit peut constituer un moyen d'exprimer sa personnalité et de s'auto exprimer ;
- **Les attitudes** : c'est la tendance de l'individu à évaluer d'une certaine façon un objet, à travers son croyance, ses sentiments, sa prédisposition, et son expérience ;
- **Le style de vie** : c'est la résultante globale de son système de valeur, de ses aptitudes et activités et de son mode de consommation.

2) La dimension extrinsèque (variables sociologiques) : facteurs extérieurs à l'individu :

- **Les groupes de référence** : des personnes qui partagent un certain nombre de croyances et de valeurs communes : les amis, les collègues, les associations, les religieux, etc. ;
- **La famille** : le comportement d'achats varie selon l'âge et la situation familiale (célibataire, couple sans ou avec enfants, les vieux, seuls, etc.) Le processus d'achat familial dépend de la répartition des rôles au sein de la famille ainsi que du produit ;
- **La culture** : l'ensemble des croyances, valeurs, normes, mœurs, us et coutumes, apprentissage, etc. Le comportement d'achat est donc différent selon les pays et les régions ;
- **Les classes sociales** : se sont de groupes homogènes de personnes et se structurent à partir de variables telles que : le niveau d'éducation, la formation, la profession, le revenu, le type et le lieu d'habitation.

2.1.4.3. Les principaux facteurs influençant l'achat.

D'après Lendrevie et Lindon¹ il existe cinq aspects fondamentaux dans le processus d'achat :

2.1.4.4. Les motivations et les freins d'achat.

Ce sont les motifs subjectifs incitant une personne à consommer un produit (motivation) ou à ne pas le consommer (frein) tels que :

- Les motivations **hédonistes** (le plaisir à tirer de la consommation du produit (ou inversement, la situation désagréable lors de sa consommation) ;
- Les motivations à **caractère rationnel (ou utilitaire)** : comme l'achat du carburant pour son véhicule ;
- Les motivations éthiques : devoir ou obligation morale (un père qui achète de la nourriture pour ses enfants)

2.1.4.5. Les critères de choix entre les marques.

Tels que le prix, la fiabilité, la qualité, le service après-vente, etc.

2.1.4.6. Le degré d'implication des consommateurs.

L'importance accordée par le consommateur à la décision qu'il doit prendre, surtout pour les achats nécessitant des dépenses importantes (terrain, voitures, maisons, etc.)

¹ J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON : « Mercator », op.cit, p. 180.

2.1.4.7. Degré de préméditation de l'achat.

On distingue trois (03) types d'achat :

- l'achat **réfléchi** (ou préméditées) entrepris après une période relativement longue de réflexion ;
- L'achat **impulsif** : un coup de foudre pour un produit, généralement peu coûteux ;
- L'achat **automatique** : produits achetés par habitude, généralement peu coûteux aussi.

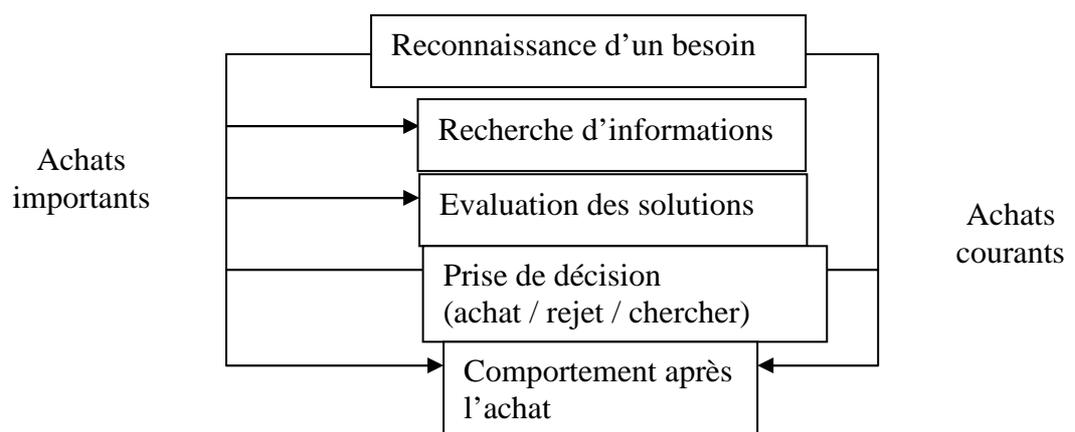
2.1.4.8. Sources d'informations, conseils.

Parmi ces sources on peut citer les médecins, les experts, les amis, la famille, etc.

2.1.4.9. Le processus d'achat.

Le schéma suivant illustre bien les différentes étapes du processus d'achat

Figure n° 08 : les différentes étapes du processus d'achat¹



- **Reconnaissance d'un besoin:** Le besoin peut être exprimé en latent (caché) conscient ou inconscient. Dans tout les cas il se traduira par un état de tension que l'individu cherchera à faire disparaître ;
- **Recherche d'information :** Plus le risque d'achat est important, plus le besoin d'information sera grand ;
- **Evaluation des solutions :** Avant de prendre une décision définitive, le consommateur fait le choix entre les différentes possibilités qui s'offrent à lui.
- **Prise de décision :** Une fois les différentes solutions possibles évaluées, le consommateur prend définitivement sa décision (achat / rejet / chercher plus

¹ LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 124

d'informations) et cela en fonction : des facilités de paiement accordées, des services rendus, de la qualité de sa relation avec le vendeur, des informations disponibles ;

- **Comportement après l'achat :** Après l'achat et la consommation (ou l'utilisation) le consommateur pourra éprouver soit un sentiment de satisfaction, soit un sentiment d'insatisfaction. Dans le premier cas : il sera amené à racheter le produit et à faire part de sa satisfaction à son entourage, dans le deuxième cas il ne rachètera pas le produit et n'hésitera pas à faire part de son mécontentement à son entourage.

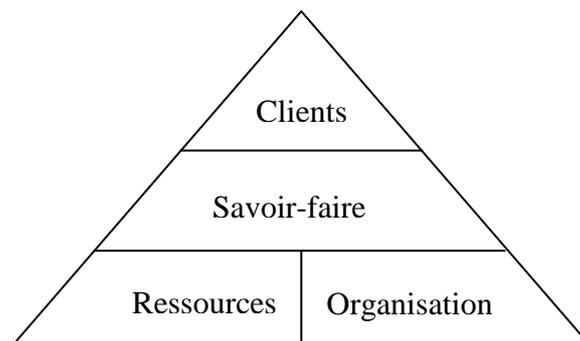
2.1.5. L'analyse interne.

L'analyse interne permet d'identifier les principaux points forts de l'entreprise (son savoir-faire, son métier, ses compétences, etc.) et ses points faibles dans les différents domaines (marketing, finance, production, ressources humaines, etc.) afin de consolider ou d'améliorer ses performances.

2.1.2.1. Identification des points forts.

Dans les années 90 la société Arthur D. Little a proposé la modélisation de l'entreprise à haute performance à partir des éléments suivants : satisfaire les **clients** en améliorant les **savoir-faire** grâce à une meilleure gestion des **ressources** et une meilleure **organisation**.

Figure n° 09 : modélisation de l'entreprise à haute performance¹



¹ Tamara J. Erickson et E. Shorey, « Business Strategy. New Thinking for the 90's » in « Marketing Management Kotler et Dubois 9e édition Publi Union)

a. Les clients.

La satisfaction du client est l'un des défis majeurs à relever par le marketing. La démarche consiste à identifier les clients (qui sont les clients ? répartition géographique, selon leur taille, selon leur revenu), puis d'appréhender la « valeur délivrée » pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle.

b. Métier et Domaines d'Activités stratégiques (DAS)

a) **Le métier :** On peut délimiter le métier comme le « domaine naturel » de l'entreprise correspondant à ses compétences distinctives qui lui permettent de se différencier de ses concurrents. On peut distinguer plusieurs dimensions au métier :

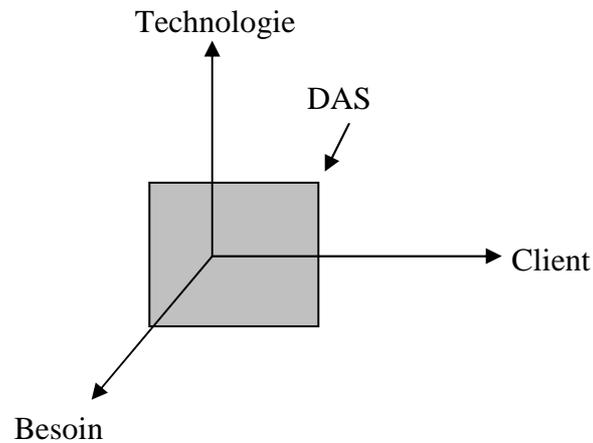
- le métier lié à l'activité : associé au produit, il correspond à la maîtrise des compétences techniques ;
- le métier lié au savoir-faire : l'entreprise possède des compétences au-delà de son activité, lui permettant de maîtriser un ensemble plus large. Par exemple les fabricants de produits frais doivent maîtriser la production mais aussi la conservation et la distribution rapide de leurs produits ;
- le métier lié aux façons de faire : la capacité de l'entreprise à maîtriser son organisation, les relations entre ses différentes fonctions, s'intègrent aussi au métier, à la façon de concevoir l'activité.

Identifier son métier n'est pas toujours aussi évident qu'il n'y paraît, car de nombreuses expériences démontrent que des entreprises qui s'éloignent de leur métier, dans des opérations de diversification, courent des risques et en font courir à leurs salariés et leurs actionnaires.

b) Domaines d'activités stratégiques (D.A.S.) : Une entreprise a souvent un seul métier dominant mais peut avoir plusieurs domaines d'activités stratégiques.

Abell définit un domaine d'activité stratégique à partir de trois dimensions :

- la catégorie de clientèle à laquelle on s'adresse ;
- les besoins que l'on cherche à satisfaire ;
- la technologie privilégiée.

Figure n° 10 : Domaines d'activités stratégiques (D.A.S.)¹

c. Les ressources : Pour mettre en œuvre son savoir-faire, l'entreprise a besoin de ressources (humaines, financières, technologiques, en information, etc.) certaines de ces ressources sont contrôlées en interne, et certaines sont contrôlées en externe (la sous-traitance d'une partie de production par exemple) pour avoir un avantage comparatif en termes de coûts, de qualité ou de flexibilité.

Pour l'entreprise, il s'agit d'identifier correctement les ressources-clés maîtrisées en interne qui constituent des avantages concurrentiels (forces) ou au contraire des désavantages (faiblesses) par rapport à des concurrents mieux placés.

d. L'organisation : Pour Mintzberg (1982) « la structure est la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »² Ainsi la structure, c'est l'ossature, le squelette de l'organisation. C'est la manière dont les tâches et les responsabilités ainsi que leurs relations sont décrites et stabilisées.

Les différentes structures sont représentées sous la forme d'organigrammes qui représente graphiquement une répartition des tâches et des pouvoirs dans l'entreprise. C'est surtout l'organisation interne du département de marketing et ses relations avec les autres départements qu'il s'agira d'examiner.

¹ Martine de LAVERGNE, « Cours de marketing », op. cit. p. 31

² Pierre DUPRIEZ, Solange SIMONS, « La résistance culturelle, fondements applications et implications du management interculturel », 2^e édition de Boeck p.75.

e. La culture d'entreprise : Pour M. Thévenet « la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »¹.

Ces références communes peuvent être : des **valeurs** (finalités essentielles poursuivies par l'entreprise et ses salariés), des **symboles** (logo, slogan, récompenses, tenues vestimentaires, etc.) des **rites** (manière de débiter le travail, pause, détente, repas, etc.) et des mythes (histoires édifiantes, héros de l'entreprise, etc.). Ces références sont souvent communiquées au public afin d'améliorer l'image de la marque.

2.1.2.2. Allocation des ressources aux D.A.S.

L'objet de cette étape est d'analyser et évaluer les domaines d'activités stratégiques recensés auparavant, afin de savoir s'ils doivent être développés, maintenus, exploités ou abandonnés. Il existe plusieurs outils d'analyse, le plus célèbre a été proposé par le Boston Consulting Group (B.C.G.).

a. Présentation du modèle B.C.G.

- Critères de positionnement des DAS

La matrice BCG positionne les D.A.S. en fonction de leur situation au regard de deux (02) dimensions :

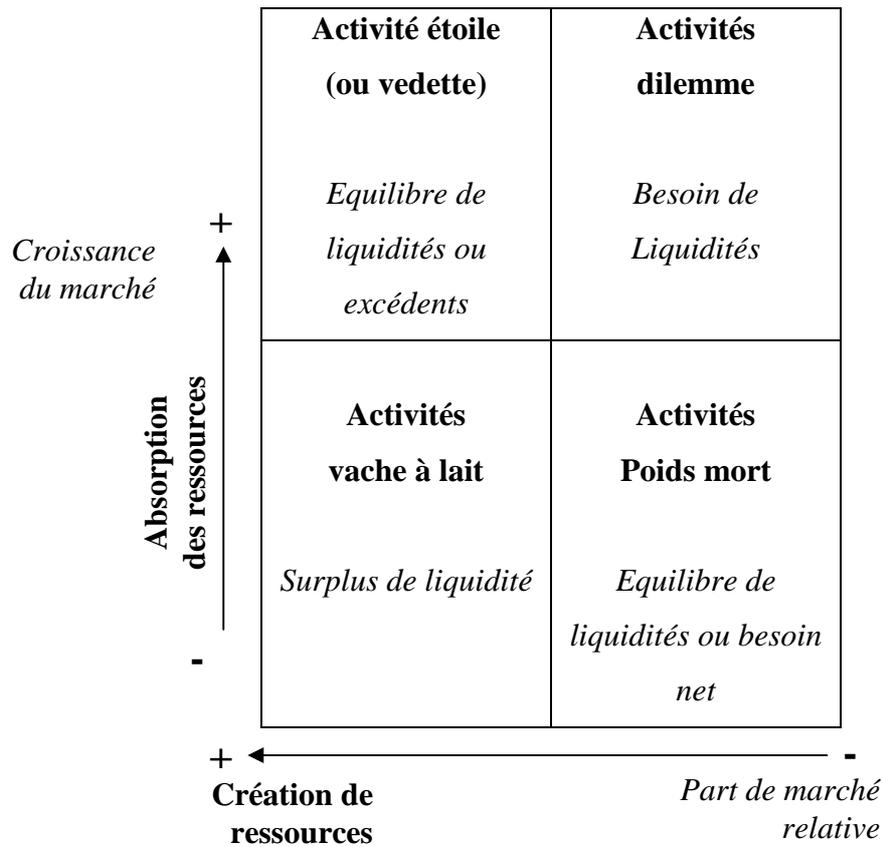
- 1) La part de marché relative : renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS de l'entreprise et donc sur leur position en termes de leadership. Elle est calculée en rapportant la part de marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principaux concurrents ;
- 2) Le taux de croissance du marché : c'est un indicateur de son attrait ; plus il est important plus le marché est jugé porteur. Il renseigne aussi sur les besoins de liquidités que le DAS va nécessiter, puisque le taux de croissance annuel du marché conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir ou développer une position concurrentielle. Plus le taux de croissance est fort, plus les besoins de financement (cycles d'investissement et d'exploitation) sont élevés. Et vice versa, un marché stable ou en déclin exige peu de besoins de financement.

- Les catégories de DAS

Le schéma suivant illustre les quatre (04) catégories de DAS.

¹ M. THEVENET, « La culture d'entreprise », Collection Que sais-je? numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1993, p.3

Figure n° 11 : Les catégories de DAS¹



La méthode BCG identifie donc quatre (04) catégories de DAS :

1) les activités étoiles (appelées aussi vedettes) : constituent des domaines créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les activités étoiles sont en croissance et sont appelées à devenir « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.

2) les activités dilemmes : sont des DAS à fort taux de croissance, mais l'entreprise possède une part relative de marché assez faible, Ces DAS absorbent à court terme des ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les dilemmes sont appelés à devenir des poids morts.

¹ LASARY, « le marketing c'est facile » op. cit. p 136

3) les activités « vache à lait » : sont des DAS caractérisées par une croissance assez faible, les besoins de financement sont donc limités. En revanche la position de leader fait de ces activités des sources de dégagement important de liquidités. Ce sont donc des DAS créatrices de liquidité très appréciables car très rentable à court terme, et permettent ainsi de couvrir les frais généraux de l'entreprise.

4) les activités poids morts : sont des activités vieillis pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Elles se caractérisent par une double faiblesse : celle de la croissance ainsi que celle de la part de marché relative. Elles ne possèdent aucun impact, ni sur la rentabilité, ni sur les ressources.

b. Les limites des modèles d'analyse.

Bien évidemment, le modèle BCG n'est pas le seul outil d'analyse qui existe, d'autres modèles de portefeuille ont été proposés, parmi eux on peut citer celui de Porter : sur un marché déterminé, l'entreprise doit exploiter au maximum l'avantage concurrentiel dont elle bénéficie, cet avantage concurrentiel est issu d'une analyse des cinq forces qui détermine la concurrence et la profitabilité : l'intensité de la lutte, la menace de nouveaux concurrents, la pression des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, et le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Certes les modèles d'analyse offre beaucoup d'avantage, tels que :

- Aide à comprendre la nature de son secteur ;
- Amélioration de la qualité de sa réflexion ;
- Anticipation des évolutions ;
- Identification des incertitudes et le choix des terrains d'investissement ou de désinvestissement en fonction des ressources disponibles.

Cependant ils doivent être utilisés avec précaution, ils peuvent être à l'origine de recommandations fondées sur des informations incomplètes ou biaisées. Par exemple la recommandation de désinvestissement fondée sur des critères financiers omet fréquemment les impacts sociaux (licenciements, pertes de savoir-faire, détérioration de la culture d'entreprise, etc.) et l'impact en termes d'image sur la clientèle.

2.2. L'approche stratégique (ou le marketing stratégique).

L'approche stratégique désigne la démarche qui, à partir de l'analyse du marché, permet de :

- Identifier les différents segments actuels ou potentiels de la demande et de repérer les positions des concurrents ;
- Choisir les segments-cibles et de sélectionner les différences qui singulariseront l'offre ;
- Définir un positionnement.

L'objet de cette approche est de mettre au jour les meilleures opportunités à moyen terme, le rôle du responsable marketing est d'évaluer le mieux possible les conditions de sa viabilité commerciale, son potentiel de croissance, et de fournir les éléments d'analyse de sa rentabilité financière. Ainsi, la démarche stratégique construit des éléments essentiels pour déterminer les caractéristiques de l'offre en adéquation avec des segments cibles, constituer le portefeuille de produits, et contribuer à l'orientation de la stratégie générale de l'entreprise.

Le noyau dur de cette démarche est la notion de **positionnement** et, plus spécifiquement, la position voulue par l'entreprise dans l'esprit du client vis-à-vis de la concurrence. Le schéma suivant illustre bien la démarche stratégique générale du marketer qui le conduit des premières étapes (segmentation et analyse concurrentielle) à l'énoncé d'une position voulue dans l'espoir d'obtenir une position perçue favorable.

La démarche stratégique du marketer passe par les étapes suivantes¹ :

2.2.1. La segmentation du marché.

C'est la première étape de la démarche stratégique, elle consiste à découper le marché en sous-ensembles distincts, chacun de ces ensembles pouvant être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique

2.2.1.1. Le processus de segmentation.

L'hypothèse de ce processus est que chaque client est singulier. Par conséquent, la segmentation consiste à repérer des groupes de clients homogènes du point de vue de l'entreprise de telle sorte que les individus d'un même groupe aient des caractéristiques sinon identiques du moins très proches. Il présuppose donc :

- que le marché est hétérogène ;
- qu'il est possible et rentable pour l'entreprise de répondre à la demande de segments d'une taille et d'une stabilité suffisantes ;
- que l'entreprise dispose des moyens lui permettant d'accéder à cette cible.

¹ Gilles MARION « antimanuel du marketing », éditions d'Organisation, 3^e édition, 2003, p. 17

2.2.1.2. L'intérêt de segmentation.

La fragmentation des marchés encourage les stratégies de segmentation pour :

- mieux connaître les clients auxquels on veut s'adresser ;
- suggérer des adaptations spécifiques de l'offre à la cible visée (caractéristiques du produit, services associés, prix), voire lui proposer de nouveaux produits ;
- orienter l'action commerciale (choix de l'accès au marché, des lieux de vente, des audiences de la publicité) ;
- distinguer dans le portefeuille de produits ceux qui seront privilégiés et recevront une attention et des ressources particulières.

2.2.1.3. Les critères de segmentation.

Nous pouvons distinguer trois familles de critères : ceux qui permettent la structuration des offres, ceux qui permettent la structuration de la demande, et ceux qui permettent la structuration de la perception des offres par les clients :

- 1) Caractéristiques des offres : taille, volume, composition, matière, encombrement, résistance, puissance, etc. le niveau relatif de leur prix (bas de gamme, milieu de gamme, haut de gamme)
- 2) Caractéristiques des clients : critères sociodémographiques (âge, sexe, profession, revenu, etc.), de localisation géographique (habitat, région, pays, etc.), de mode de vie (équipements, loisirs, activités, etc.) et de styles de vie, appelés parfois «psychographiques », (opinions, intérêts, attitudes).
- 3) Caractéristiques des relations : Bénéfices recherchés, préférences pour un type de points, de vente, une catégorie, une marque, comportements passés.

2.2.2. Le ciblage.

Une fois les segments définis, il y a lieu d'étudier les caractéristiques de chaque segment de manière à savoir lequel ou lesquels choisir, et comment s'approprier des parts de marchés intéressantes sur le ou les segments choisis.

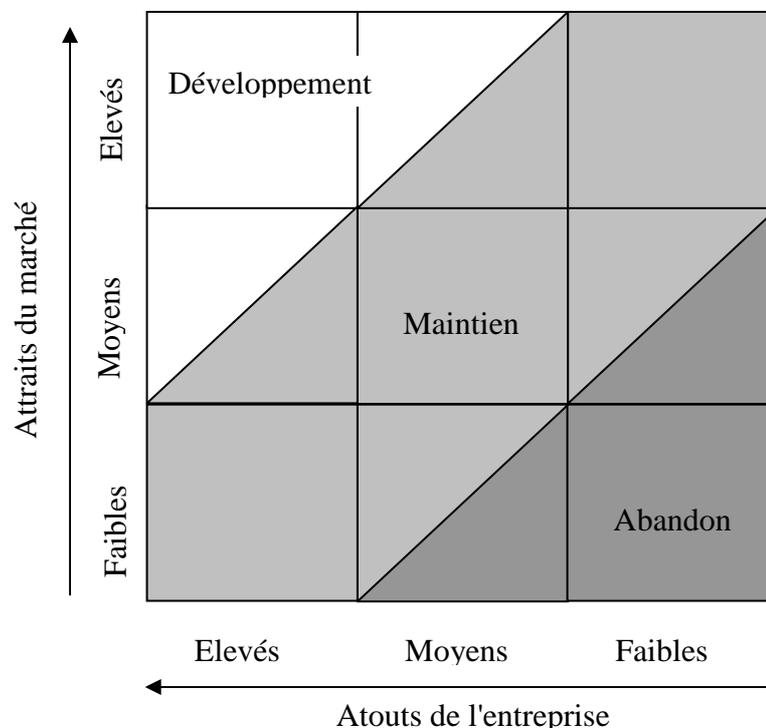
Dès lors, l'entreprise doit faire le choix d'un segment cible pour :

- piloter l'adaptation de l'offre à tel ou tel segment ou la conception d'une offre nouvelle ;
- mettre en œuvre une action commerciale adaptée aux attentes et comportements spécifiques du segment cible visé.

Pour se cibler, il est important de mettre en évidence des critères de sélection en raison des atouts dont l'entreprise dispose pour l'emporter sur la concurrence, et des attraits intrinsèques des segments.

- Les atouts : sont les forces et les faiblesses de l'organisation vis-à-vis de la concurrence, elle doit les identifier au cas par cas, tels que : la qualité et l'originalité des produits, le savoir-faire technologique et logistique, les coûts et la capacité à jouer sur les prix, la maîtrise d'un mode d'accès au marché, l'image d'une marque, le savoir-faire des équipes de vente...
- Les attraits : sont les opportunités et menaces rencontrées dans l'environnement. L'organisation doit chercher les éléments-clés. Ceux-ci peuvent avoir trait à la demande, la situation concurrentielle, la technologie, et l'environnement économique, social et réglementaire tels que : la taille de la demande, en volume et en valeur, le taux de croissance de la demande, l'intensité concurrentielle, les barrières à l'entrée et à la sortie, les prix moyens pratiqués et les marges dégagées, la saisonnalité et les mouvements cycliques, la localisation géographique des clients, etc.

Figure n° 12 : une matrice atouts/attraits ¹



¹ Gilles MARION « antimmanuel du marketing » op.cit., p. 32

Pour évaluer l'opportunité de choisir tel ou tel segment cible, l'entreprise peut visualiser les choix possibles au sein d'une matrice atouts/attraits qui synthétise les jugements effectués. La rencontre de faibles atouts vis-à-vis d'une cible peu attractive conduira à éliminer un tel choix, et vice versa, un segment cible très attractif pour lequel l'entreprise dispose de sérieux atouts va suggérer de parier sur une telle possibilité.

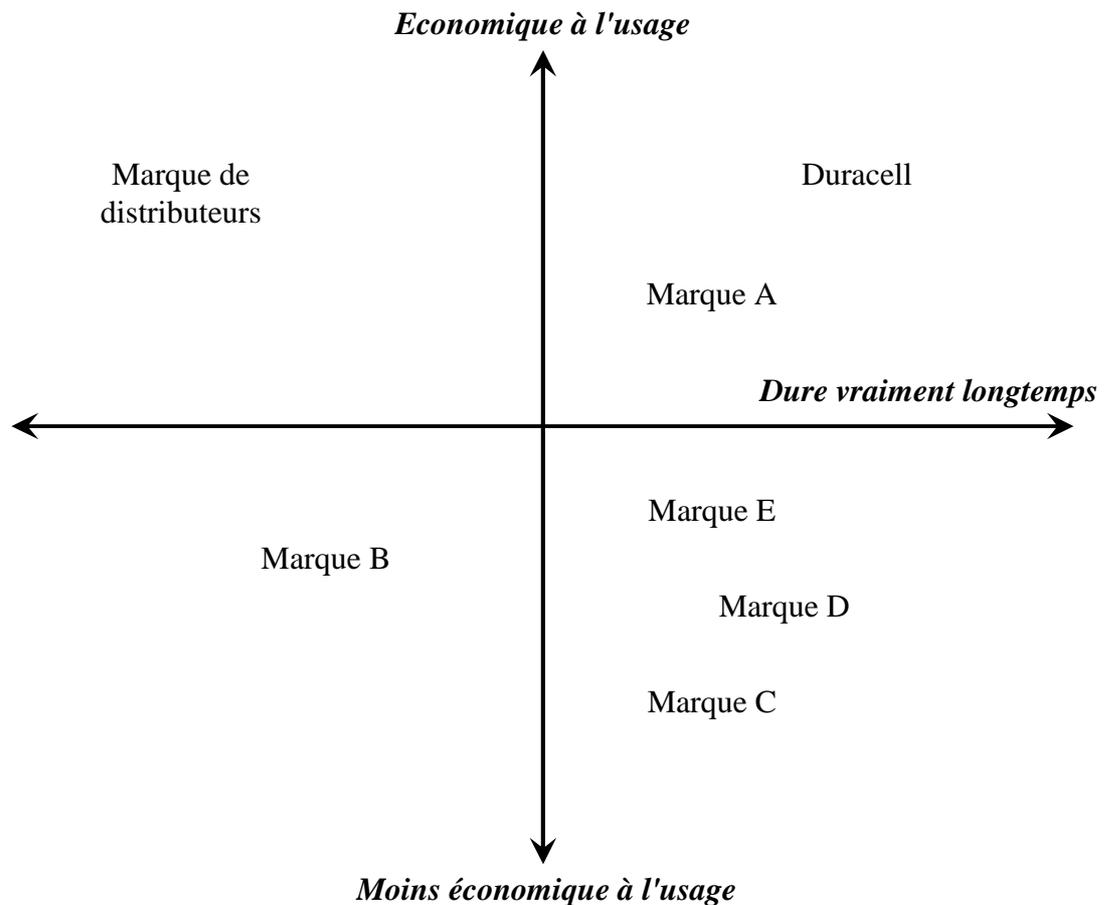
2.2.3. Le positionnement.

Le terme positionnement recouvre en fait trois idées : une intention, un processus et un résultat.¹

- 1) **Une intention** : c'est un énoncé qui définit la place souhaitée pour la marque et le produit dans l'esprit des futurs clients, c'est-à-dire la position voulue et donc visée.
- 2) **un processus** : il inspire la mise en œuvre de plusieurs décisions : caractéristiques du produit, détermination de son prix, choix de ses points de vente, élaboration de sa stratégie de communication, etc.
- 3) **un résultat** : c'est la place occupée par un produit ou une marque dans l'esprit du client, vis-à-vis de la concurrence : c'est-à-dire la position perçue.

Nous pouvons visualiser la position perçue au moyen d'une carte perceptuelle. C'est un système d'axes pour y repérer la position respective des marques selon leur ressemblance. Un traitement supplémentaire permet de mettre en évidence leur proximité avec tel ou tel bénéfice. Cette opération peut s'effectuer soit intuitivement à partir de l'expertise du marketer, soit statistiquement en interrogeant un échantillon de clients.

¹ Gilles MARION « antimanuel du marketing » op.cit., p. 36

Figure n° 13 : une carte perceptuelle : exemple des batteries électriques en Europe¹

Pour orienter ses choix, l'entreprise doit définir la position voulue par son offre. Cet énoncé (la position voulue) met l'accent sur un point de différence : une caractéristique intrinsèque de l'offre ou l'un de ses bénéfices, c'est-à-dire l'un de ses avantages pour le client.

- Le choix d'une différence : Lorsque le produit dispose d'une caractéristique intrinsèque qui constitue une différence fortement valorisée par les clients il n'est pas difficile de faire un choix: plus durable, moins lourd, plus résistant, moins encombrant, plus puissant, moins fragile, plus rapide, moins cher, etc. Mais, le plus souvent, les éléments de différenciation sont plus limités. L'entreprise doit se focaliser sur une différence moins centrale qui singularise clairement et simplement l'offre par rapport à la concurrence, même s'il s'agit d'une variable périphérique.

¹ Gilles MARION « antimanuel du marketing » op.cit., p. 37

Au sein des marchés de grande consommation où les concurrents ne manquent pas, le marketing est un jeu où les idées simples et évidentes l'emportent sur les idées complexes, un jeu où le spécialiste l'emporte sur le généraliste.

- L'énoncé de la position voulue : Pour comprendre l'énoncé de la position voulue, il faut d'abord répondre à trois questions-clés :

- Pour qui ? (quelle est la cible, quand et où achète-t-elle, consomme-t-elle, utilise-t-elle?)
- Quoi ? (Que proposons-nous, quelle est la catégorie à laquelle appartient notre offre, son cadre de référence ?)
- Pourquoi ? (Pour quel motif, quelle raison, notre offre sera-elle préférée à celle de la concurrence).

A travers ces questions, on peut constituer les éléments majeurs d'une position voulue :

- le quoi : Une affiliation claire du produit à une catégorie que les clients sont capables d'identifier immédiatement. L'entreprise dispose d'une marge de manœuvre importante sur cette question. Par exemple un chewing-gum peut être présenté comme une confiserie, un substitut du dentifrice ou un substitut de la cigarette.
- le qui : Une cible précise. Il s'agit autant de définir des individus (enfants, adolescents, adultes, hommes, femmes, famille, etc.) que des moments et des lieux de consommation.
- le pourquoi : Un élément de différenciation. C'est-à-dire un argument intéressant pour le client mais aussi original vis-à-vis de la concurrence.

Cet énoncé inspire la cohérence de l'ensemble des actions mises en œuvre par l'entreprise pour positionner son offre, c'est-à-dire la définition des éléments du marketing mix.

- Le repositionnement : Le repositionnement d'une marque ou d'un produit est le processus qui consiste à viser une position plus enviable et à traduire cette intention stratégique par de nouveaux choix. L'entreprise peut limiter ces changements à une seule variable marketing (publicité, distribution, prix) ou modifier radicalement son offre en changeant les caractéristiques intrinsèques du produit (performance, durabilité, design, etc.), et/ou des prestations (prise de commande, livraison, installation, après-vente, etc.).

Un repositionnement est une situation délicate, elle ne doit s'effectuer qu'en raison de tendances lourdes : se déplacer vers un groupe de clients plus attractifs, éviter un concurrent puissant, attaquer une position adverse, ou un changement important dans la technologie. Une telle manœuvre est donc l'exception et non la règle car l'une des qualités d'un bon positionnement c'est son caractère durable. C'est, bien souvent, parce qu'un

diagnostic a mis en évidence un écart grandissant entre la position voulue et la position perçue que l'on s'engage dans une telle opération.

2.3. La démarche opérationnelle (les actions marketing).

La traduction d'une stratégie marketing en un plan d'action consiste à définir les caractéristiques spécifiques de l'offre (le produit et son prix), et les modes d'accès au marché (la distribution et la communication). Ces quatre éléments (produit, prix, distribution, communication) constituent un ensemble de moyens d'action, maîtrisables par l'entreprise, qu'on appelle le marketing mix.

Ces éléments sont combinables par chaque entreprise selon un dosage qui lui est propre, d'où l'apparition de cette métaphore, le « mix », pour rendre compte du résultat obtenu par une combinaison spécifique de moyens, un « mélange » particulier des ingrédients.

En anglais on désigne ces éléments par une formule mnémotechnique : the 4 P's (en français : les 4 P) Il s'agit de l'abréviation de Product, Price, Place, Promotion. C'est E. Jerome McCARTHY¹ qui a proposé de les regrouper en quatre éléments fondamentaux. Chacun de ces éléments constitue en lui-même une combinaison de moyens. On peut en effet repérer un « mix produit », un « mix prix », un « mix distribution », et un « mix communication ». La simplicité commode des 4 P masque, en effet, la liste indénombrable d'outils que l'entreprise entend maîtriser pour piloter la relation d'échange. De plus chaque entreprise puise dans un ensemble de variables spécifiques selon la nature de :

- ses activités (vente aux intermédiaires du commerce ou directement au client final, entreprise de commerce ou entreprise de fabrication, etc.) ;
- ses produits (fongible ou durable, bien ou service) ;
- ses clients (individus, ménages, organisations)

2.3.1. La politique de produit.

Le produit constitue la première préoccupation de l'entreprise, il s'agit d'offrir un produit ou un service qui est demandé par le consommateur (soit un besoin non satisfait ou un besoin mal satisfait)

La politique de produit regroupe l'ensemble des décisions relatives à la vie d'un produit ou d'une famille de produits et relevant des domaines suivants :

¹ Jerome McCARTHY, W.D.PERRAULT, « le marketing, une approche managériale », Ed. Economica, 1985, p. 45

- gestion du produit selon les phases de son cycle de vie ;
- gestion de la gamme ;
- gestion de la marque.

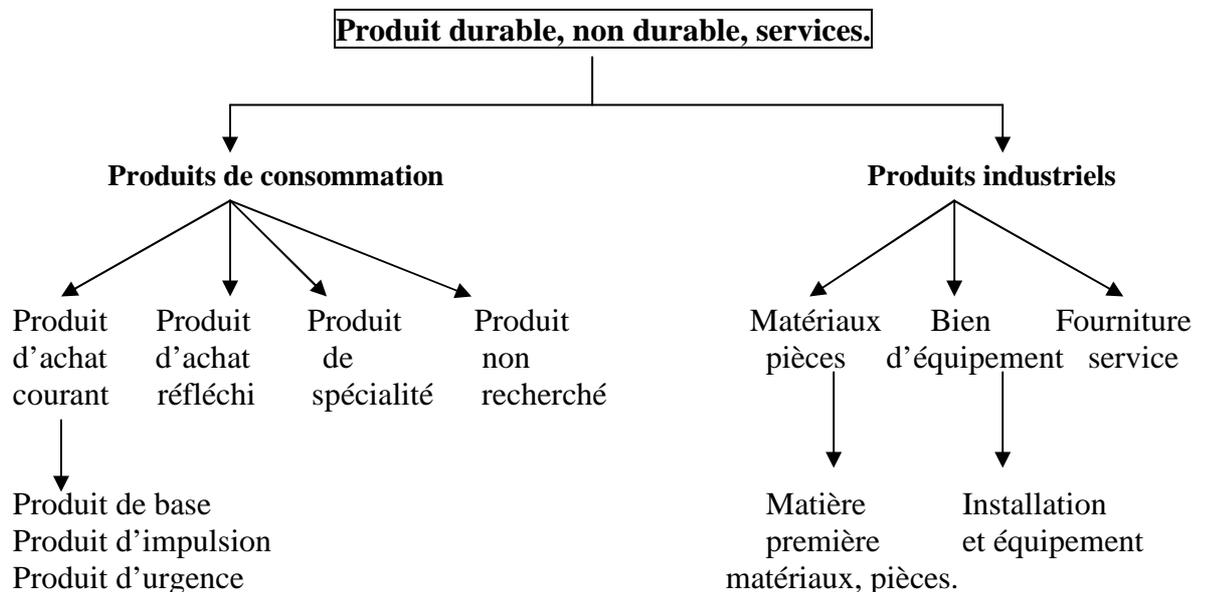
2.3.1.1 Définition du produit.

« Le produit est toute offre présentée sur un marché, que ce soit un bien (tangibile) ou un service (intangibile) »¹

2.3.1.2. Classification des produits.

Les produits peuvent être classés selon plusieurs critères, nous présentons ici une classification qui repose sur la nature des marchés auxquels les produits s'adressent et sur leur durée de vie et leur tangibilité

Figure n° 14 : classification des produits.



1) Produits de consommation :

Ils sont classés selon la façon dont les consommateurs achètent le produit, c'est-à-dire le temps et l'effort dépensé pour le choix du produit ou de la marque.

a. Produit d'achat courant : Ce sont des achats immédiats et fréquents, et sont divisés en trois catégories :

- **Produits de base** : achetés régulièrement et le consommateur fidèle peut les acheter rapidement.

¹ J. Lendrevie, J.Lévy et D. Lindon, « Mercator », op.cit., p. 226.

- **Produits d'impulsion** : achetés sans planification ou effort de recherche, sont sensés être disponibles partout.
 - **Produits d'urgence** : achetés pour satisfaire des besoins urgents.
- b. Produit d'achat réfléchi : Ce sont des produits achetés après plusieurs comparaisons sur la qualité, le prix, etc. (exemple : voitures, électroménager, meubles, etc.)
- c. Produit de spécialité : Ce sont des produits dont les caractéristiques sont uniques et/ou la marque si bien identifiée qu'un groupe import d'acheteur et habituellement prés à faire un effort d'achat spécial. (exemple : bijoux, produits de luxe)
- d. Produit non recherché : Le consommateur ne connaît pas l'existence de ce produit alors il ne s'y intéresse pas comme par exemple : le détecteur de fumer d'où la nécessité d'un effort marketing important pour persuader l'acheteur.

2) Les produits industriels

- a. Matériaux, matière première, pièce : Se sont des produits qui rentrent complètement dans le processus de fabrication, et ce sont surtout le prix, et la fiabilité du vendeur qui sont les facteurs d'achat les plus importantes.
- b. Biens d'équipement : Ce sont les produits industriels qui entrent en partie dans les produits finis, la vente requiert une longue période de négociation et une haute force de vente.
- c. Fournitures, services : Se sont les produits d'achat courant, et les services sont assurés par les fournisseurs avec qui l'entreprise entretient des contacts personnels ou selon sa bonne réputation sur le marché.

2.3.1.3. Cycle de vie de produit.

La notion de cycle de vie fait référence à l'évolution des ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait. Elle peut concerner :

- un type de produit ;
- une classe de produit ;
- une marque.

La notion de cycle de vie de produit repose sur plusieurs hypothèses :

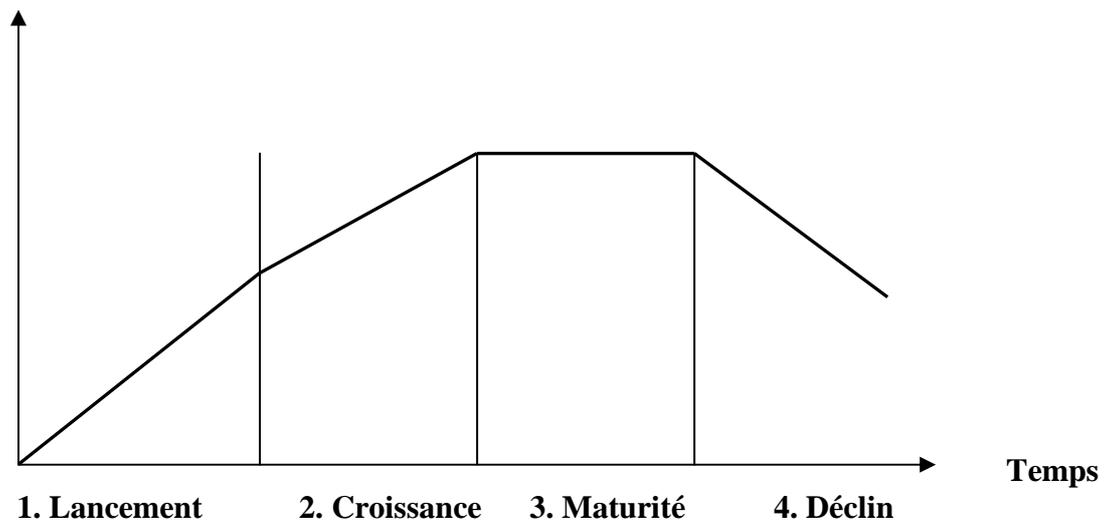
- un produit à une durée de vie limitée ;
- ses ventes passent par différents stades d'évolution ;

- son niveau de rentabilité varie en fonction de chaque stade du cycle ;
- les stratégies marketing les plus appropriées diffèrent à chaque étape.

On sait cependant que la réalité diffère quelque peu de ces hypothèses : cycles très variables selon les produits et l'identification des phases est quelque peu arbitraire.

Figure n° 15 : cycle de vie d'un produit

Vente en quantité



Le tableau suivant résume les différentes phases d'un cycle de vie d'un produit

Tableau n° 01 : les différentes phases d'un cycle de vie d'un produit

N°	Phases	Caractéristiques commerciales	Caractéristiques de production	Caractéristiques financières
1	Lancement	- produit nouveau sur le marché. - bas niveau des vents. L'entreprise doit faire connaître le produit.	- Coûts élevés de production, de distribution et de communication. L'entreprise doit apprendre à fabriquer le produit.	Les besoins de trésorerie ne sont pas couverts par le produit bien que le prix soit élevé.
2	Croissance	- les concurrents sont attirés par la taille du marché. l'entreprise doit travailler à la fidélisation de ses clients.	- réduction des coûts du fait des économies d'échelle et de synergie (expérience)	Augmentation des bénéfices.
3	Maturité	- ralentissement du rythme des ventes ; Les ventes du produit atteignent le maximum. - la promotion des ventes tente de fidéliser les consommateurs.	Le produit subit quelques modifications afin de fidéliser les consommateurs. Les coûts de production remontent.	Les profits réalisés sont au maximum.
4	Déclin	- ralentissement plus ou moins rapide des ventes L'entreprise peut décider de lancer une dernière campagne de promotion avant de se retirer du marché. Elle peut aussi relancer le produit en le modifiant.	En cas d'abandon du produit, les coûts diminuent, en cas de relancement de produit, les coûts de production vont à nouveau augmenter.	Les profits diminuent.

2.3.1.4. La gestion du produit en fonction du stade de son cycle de vie.

Les objectifs, choix stratégiques et actions marketing relatifs à un produit varient selon la phase du cycle de vie dans laquelle il se trouve :

Tableau n° 02 : Gestion d'un produit en fonction du stade de son cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Objectifs	Développer la demande globale	Augmenter la part de marché	Augmenter le profit	Diminuer les dépenses et récolter
Stratégies	Notoriété-essai	Créer une préférence pour la marque	Fidélité à la Marque	Fidélité
Produit	Mono-produit	Elargissement de la gamme Amélioration du produit	Différenciation Modifications Mineures	Réduction de la gamme
Prix	Ecrémage ou Pénétration	Segmentation	Prix de Positionnement	Baisse des prix, Promotions sur les Prix
Distribution	Distribution exclusive ou sélective	Extension des points de vente	Importance des services associés	Abandon de points de vente
Communication	Publicité de notoriété Promotion d'essai	Publicité d'image Utilisation des grands médias	Publicité d'entretien Promotion de Soutien	Promotions ponctuelles de relance

2.3.1.5. Gestion de la gamme.

a. Définition de la gamme : Une gamme est un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus dans les mêmes points de vente ou zones de prix.

Elle se caractérise par :

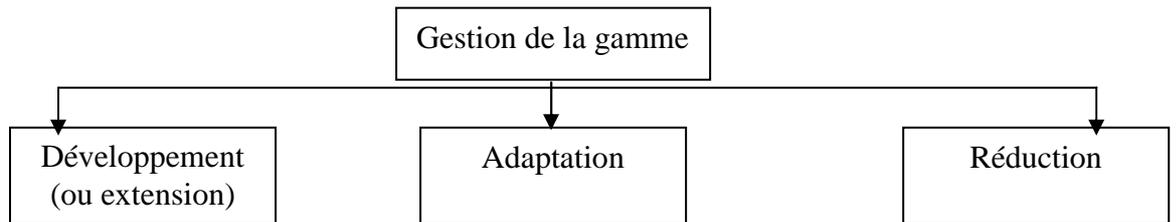
- sa largeur, c'est à dire le nombre de lignes qu'elle comprend ;
- la profondeur des lignes mesurée par le nombre de produits distincts qu'elles comprennent.

b. Les principales orientations de la gestion de la gamme.

Pour analyser une gamme, il faut observer deux aspects principaux :

- 1) la part du chiffre d'affaires et du bénéfice de chaque produit dans la gamme et ceux de la gamme dans l'ensemble du chiffre d'affaires (et du bénéfice) pour mesurer la vulnérabilité par rapport aux produits leaders ;
- 2) Le profil de la gamme par rapport à celle des concurrents pour identifier les positionnements actuels et futurs.

Figure n° 16 : la gestion d'une gamme de produit



- Le développement (ou l'extension) : l'attaque d'une partie non couverte du marché, soit vers le bas, soit vers le haut de la gamme, soit dans les deux sens à la fois.
- L'adaptation de la gamme : la modernisation de certains produits de la gamme pour faire déplacer une partie de la clientèle vers des produits plus performants.
- La réduction de la gamme : réduire la diversité de la gamme pour diminuer les coûts.

2.3.1.6. Gestion de la marque.

a. Définition de la marque : La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents (D'après "Marketing Management" Kotler et Dubois Ed. Publi Union)

b. Les fonctions de la marque : Pour le consommateur, la marque remplit trois fonctions principales :

- **L'identification** : c'est la fonction primaire, elle permet au client de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction.
- **La sécurisation** : elle garantit, ou du moins laisse espérer une certaine constance (stabilité) des caractéristiques et de la qualité des produits vendus.
- **La valorisation** : elle est susceptible d'ajouter de la valeur à ce produit aux yeux des clients.

Par conséquent, avant de lancer une marque, elle doit être : lisible, évocatrice, déclinable, et disponible

c. Orientations de la gestion de marque: On peut observer plusieurs orientations, les principales sont la stratégie **monomarque** et la stratégie **multimarques** :

- 1) Stratégie monomarque : fait jouer les économies d'échelle (packaging, publicité, distribution) mais comporte quelques risques :
 - ternir l'image ;

- rater la diversification : impossible de vendre des produits différents sous une même marque ;
 - l'effet de mode : une marque doit s'appuyer sur des valeurs intemporelles pour durer longtemps.
- 2) Stratégie multimarques : une marque pour chaque cible de clientèle. C'est une stratégie coûteuse qui demande quelques précautions :
- Ne choisir une marque-caution ou une marque-ombrelle qu'à condition que le standard de qualité et le positionnement soient comparables ;
 - Avoir des équipes de commercialisation communes aux différentes marques pour éviter qu'elles ne se concurrencent entre elles ;
 - Bien positionner chaque marque.
- d. Le consommateur face aux marques : On peut distinguer trois facteurs qui peuvent expliquer les relations liant les consommateurs aux produits et à leurs marques :
- La sensibilité aux marques : un client est sensible aux marques s'il cherche des informations sur la marque et si cette dernière joue un rôle important dans la formation de ses choix ;
 - La fidélité aux marques : c'est l'attachement plus ou moins exclusif à une ou plusieurs marques au cours d'achats successifs ;
 - Le caractère de l'achat : qui selon le cas, peut être exigeant, méthodique, réfléchi, etc.

2.3.2. Politique de prix.

Le prix est élément important d'action sur le marché, il doit être en cohérence avec les autres variables marketing. Il a une incidence forte pour l'entreprise, car c'est la seule variable du marketing mix qui génère des revenus. Toutes les autres variables n'engendrent que des dépenses pour l'entreprise. On saisit donc toute l'importance de la fixation des prix et de leur variation.

2.3.2.1. La fixation des prix.

Quand l'entreprise lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché, ou répond à un appel d'offres, elle est confrontée à un problème de fixation de prix.

La fixation de prix, passe par six étapes nécessaires :

1^{ère} étape : déterminer l'objectif.

Toute entreprise doit fixer l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre, si la cible et le positionnement ont été clairement identifiés, le prix en découle logiquement. Une politique de prix sert jusqu'au six objectifs :

- 1) la survie : pour garder ses salariés en activité et diminuer ses stocks, une entreprise aura tendance à baisser les prix en espérant que le marché réagira ;
- 2) maximiser les profits : le modèle élaboré par les économistes, suppose connus et constantes les effets de coûts et de demande et ne tient pas compte des autres variables du mix marketing, de la réaction de la concurrence et du cadre réglementaire, il a ses limites, mais fournit un point de départ ;
- 3) Maximiser le chiffre d'affaire : lorsque les coûts sont mal connus ou difficilement répartis, on se sert du revenu comme un indicateur de conquête de part de marché et rentabilité ;
- 4) maximiser la croissance : pour optimiser cette approche, il faut :
 - Un marché sensible au prix ;
 - Des coûts de production et de distribution à l'unité baissant fortement lorsque le volume s'accroît ;
 - Un prix bas qui décourage les concurrents.
- 5) l'écramage : ça consiste à fixer un prix élevé, au dessus de celui du marché, mais réduit ultérieurement pour élargir le marché. Un prix d'écramage se justifie si :
 - la demande est attentive aux innovations ;
 - Les économies d'échelle ne sont pas très prononcées dans la fourchette de production considérée ;
 - Un prix élevé n'a pas pour effet d'attirer la concurrence ;
 - Il est supporté par la supériorité perçue du produit.
- 6) la recherche d'image : une entreprise peut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevée (produit de luxe, cosmétique, etc.)

2^e étape : évaluer la demande.

Le principe général, c'est que plus le prix est élevé, moins il y a de demande, dans certains cas comme les produits de luxe, la relation est inversée, le prix est alors interprété, dans certaines limites, comme un symbole de qualité. Parmi les facteurs qui affectent la sensibilité au prix on peut citer :

- l'originalité du produit ;
- la connaissance du produit ;
- la facilité de comparaison ;
- le poids de la dépense ;

- le poids du prix dans le coût total ;
- le partage des coûts ;
- les achats déjà amortis ;
- la qualité perçue.

3^e étape : estimer les coûts.

Le prix de vente doit au moins couvrir le coût total unitaire : (coûts fixes + coûts variables), parmi les différents catégories de coûts on peut citer :

- Coûts fixes (coûts de structure) : Insensibles aux variations de la production ;
- Coûts variables (coûts opérationnels) : Sensibles aux fluctuations de la production ;
- Coûts directs : attribués à la production de ce bien et de lui seul ;
- Coûts indirects (communs) : Exposés pour produire plusieurs biens ;
- Coût moyen : obtenu en divisant le coût total par le nombre d'unités produites ;
- Coût marginal : Coût d'une unité supplémentaire de produit.

4^e étape : Analyser la concurrence.

Entre le prix plafond issu de la demande et le prix plancher imposé par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Les méthodes utilisées sont :

- relevés de prix ;
- analyse des tarifs ;
- enquêtes auprès des consommateurs.

La connaissance des valeurs perçues par les consommateurs des produits concurrents par rapport aux prix pratiqués par ceux-ci, oriente la politique de tarification de l'entreprise.

5^e étape : Choisir la méthode de tarification.

Les facteurs-clés de la fixation d'un prix sont : les coûts déterminant le prix minimal, la concurrence et les produits de substitution fournissent un pôle de référence et la spécificité perçue du produit fixe la limite supérieure.

Nous distinguons six approches :

- 1) **Coût + marge** : le prix est défini à partir d'un taux de marge (marge) ajouté au coût total ;

- 2) **Taux de rentabilité souhaité** : le prix de vente est déterminé de façon à obtenir un taux de rentabilité donné, à partir d'un coût et d'un volume de vente attendu ;
- 3) **La valeur perçue** du produit par le client. Une entreprise élabore un positionnement en tenant en compte d'une cible particulière et de la qualité du produit offert, ce positionnement fournit une première indication de prix ;
- 4) **Le prix à la valeur** : ça consiste à vendre moins cher un produit de haute qualité, elle s'appuie sur un programme de réingénierie de l'entreprise et de ses procédés de façon à concilier coûts réduits et haute qualité ;
- 5) **Prix du marché** : vendre plus cher, moins cher ou au même prix que le principal concurrent ;
- 6) **Prix de soumission** : dans une procédure d'appel d'offres ou d'adjudication, lorsque plusieurs entreprises sont en compétition pour obtenir un contrat, chacune d'entre elles soumet un prix en fonction de son appréciation des soumissions des concurrents.

6^e étape : Fixer le prix.

Ça consiste à optimiser le prix final proposé par le marché en tenant compte de :

- la politique de prix adoptée par l'entreprise ;
- l'influence des autres variables du marketing mix ;
- des réactions des autres intervenants (distributeurs, force de vente, pouvoirs publics).

2.3.2.2. Les différentes politiques de prix.

1) La politique d'écémage : Il s'agit de fixer un prix relativement élevé de manière à ne toucher qu'une clientèle limitée, c'est à dire un segment du marché acceptant des prix élevés et réaliser ainsi des marges bénéficiaires confortables. Cette politique convient :

- en phase de lancement d'un nouveau produit car les consommateurs sont moins sensibles au prix dans cette phase du cycle de vie.
- à une production restreinte ou quand les ressources financières de l'entreprise sont modestes (investissement commercial limité).

L'inconvénient de cette politique c'est qu'elle freine l'augmentation des ventes (segment restreint). Elle incite les concurrents, attirés par l'espérance de marges substantielles, à s'installer sur le marché.

2) La politique de pénétration du marché : Il s'agit de conquérir rapidement, une part importante d'un vaste marché, grâce à un prix bas, mais à l'aide d'une publicité intense et d'une politique de distribution de masse.

Les avantages de cette politique :

- les ventes sont très sensibles au prix, même en période de lancement ;
- réalisation des économies d'échelle sur les coûts unitaires ;
- il n'existe pas de « marché d'élite ».

Par ce choix, l'entreprise élève des barrières face aux concurrents potentiels et acquière sur le marché une position de leader.

L'inconvénient de cette politique c'est qu'elle est très coûteuse, elle exige de gros investissements en production et en commercialisation.

3) Politique de positionnement (à la valeur perçue) : de plus en plus d'entreprises fixent leur prix à partir de la valeur perçue du produit par le client. Cette approche est liée à la réflexion sur le positionnement.

L'entreprise élabore un positionnement en tenant compte d'une cible particulière et de la qualité du produit offert. Le positionnement choisi fournit une première indication de prix, l'entreprise calcule ensuite le volume qu'elle peut espérer vendre à ce prix, puis estime la capacité de production et l'investissement nécessaire ainsi que les coûts unitaires. Elle est alors en mesure d'évaluer le profit correspondant. Si celui-ci est suffisant, elle continue d'explorer le projet, sinon elle abandonne. Cette méthode suppose que l'on connaisse bien la perception du produit par l'acheteur, non seulement dans ses dimensions économiques, mais également psychologiques.

2.3.3. Politique de distribution.

La distribution est une « organisation de la diffusion et de la mise à disposition de produits du producteur au client »¹

2.3.3.1. Choix stratégiques de distribution.

Un circuit de distribution est « un ensemble des intermédiaires formant l'itinéraire par lequel un bien ou un service passe pour aller du stade de la production à celui de la consommation »²

L'objectif d'un circuit de distribution se détermine à partir du niveau de services souhaité par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché (choix,

¹ J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 371

² J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 371.

délai, crédit, livraison, installation, réparation, etc.). Le choix des segments et celui des circuits sont étroitement liés.

Chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes :

- Contraintes liées aux produits : durée de vie, volume, degré de standardisation, etc. ;
- Contraintes liées aux caractéristiques des intermédiaires : transport, promotion, stockage, contact avec le client. etc. ;
- Contraintes légales : le refus de vente est interdit, quelques circuits sont obligatoires pour certains biens (les produits pharmaceutiques par exemple) ;
- Contraintes liées aux habitudes et au comportement d'achat des consommateurs.

a. Choix d'un circuit de distribution: Le circuit de distribution est caractérisé par sa longueur, c'est à dire le nombre de niveaux qu'il comporte correspondant au nombre d'intermédiaires. La tendance actuelle est de raccourcir les circuits de distribution (le téléachat, la vente par correspondance, etc.).

b. Choix de l'intensité de la couverture de distribution : Le nombre d'intermédiaires qu'il convient d'utiliser pour chaque niveau de distribution est fonction du degré de couverture du marché visé par l'entreprise. On peut distinguer trois types de couverture :

- **La distribution intensive** : saturer le plus vite possible les marchés potentiels en étant présent dans un maximum de points de vente ;
- **La distribution sélective** : limiter le nombre de détaillants pour établir des relations de coopération plus fortes et éviter de disperser son effort ;
- **La distribution exclusive** : Réserver la distribution à quelques points de ventes spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige.

c. Choix du mode de sollicitation des consommateurs.

- **La stratégie « push » (pousser)** : Pousser le produit efficacement dans le canal en stimulant son réseau de distribution et en offrant de bonnes conditions d'achat (remises, ristournes, etc.)
- **La stratégie « pull » (tirer)** : tirer la vente du produit par la demande du consommateur en misant beaucoup sur la communication.

2.3.3.2. Choix tactiques de distribution.

Le choix d'une implantation : selon des critères quantitatifs et des critères qualitatifs

a. Les critères quantitatifs :

- **Taux de DN** (Distribution Numérique) : pourcentage des magasins détenteurs de la marque de façon habituelle ;
- **Taux de DV** (Distribution Valeur) : pourcentage du chiffre d'affaires total de la famille de produits concernés réalisé par les magasins qui référencent la marque ;
- **Zone de chalandise** : zone d'attraction commerciale du point de vente dont il est possible d'évaluer le potentiel de vente ;
- **Chiffre d'affaires prévisionnel.**

b. Les critères qualitatifs :

- **La situation géographique** : rechercher des pôles d'attraction (rues piétonnières, accès aisé, possibilité de parking, etc.)
- **l'image du point de vente** : s'assurer que la clientèle correspond bien à celle visée et qu'elle est satisfaite des prestations fournies.
- **le niveau de service** : ça peut aller du décor et les heures d'ouverture à l'installation et services après vente.

Les étapes de la conquête de la distribution :

- 1) Identifier les types de points de vente les plus lourds en DV ;
- 2) Choisir les enseignes les plus dynamiques pour la famille de produits concernée ;
- 3) Entamer la négociation au niveau des centrales et les poursuivre au niveau régional ;
- 4) Se faire référencer point de vente par point de vente.

2.3.3.3. La force de vente.

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande (Directeur commercial, animateur des ventes, conseiller commercial, ingénieur technico-commercial, etc.).

La mise en place d'une force de vente.

- Ses objectifs : Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché

sur chaque marché. Parmi ses activités : la prospection, la communication, la vente, le conseil, la fidélisation de la clientèle, etc.

- Sa structure : Les principales formes d'organisation d'une force de vente sont :

- **structure par secteurs** : chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise.
- **structure par produits** : lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux.
- **structure par marchés** : la force de vente est organisée par type de clientèle (secteur d'activité, taille, volume d'achat, etc.)

- Sa taille : Fixer la taille de sa force de vente constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail.

- Sa gestion :

- **Recrutement et sélection des représentants** : Les aptitudes demandées diffèrent selon la nature des tâches et selon les rôles attribués aux vendeurs : aptitudes intellectuelles, aptitudes affectives et endurance physique ;
- **Le Statut** : La force de vente peut appartenir exclusivement à l'entreprise ou être sous-traitée (afin de maîtriser les coûts commerciaux et développer une certaine réactivité pour des missions commerciales ponctuelles). Cependant, les grandes entreprises qui disposent de ressources financières suffisantes, optent plutôt pour une force de vente en propre ;
- **Motivation des représentants** : à travers plusieurs méthodes : la rémunération, l'intéressement au chiffre d'affaires, la formation, les récompenses diverses associées à des concours, challenges ou événements, etc.

2.3.4. La politique de communication.

La politique de communication revêt une importance déterminante dans le marketing mix, en effet, il ne suffit pas d'avoir un bon produit, offert à un prix satisfaisant et distribué correctement. Mais il faut que le produit soit connu et qu'il ait une bonne image

2.3.4.1. Définition de la communication.

C'est la transmission des messages à son public en vue de modifier leurs comportements mentaux (motivation, connaissance, image, attitude, etc.) et par voie de conséquence leur comportement effectif.

2.3.4.2. Objectifs de la communication.

- **Faire connaître** l'entreprise, ses produits et ses services.
- **Faire aimer** aimer l'entreprise et ses produits et à leur donner une bonne image.
- **Faire agir** : c.-à-d. pousser à acheter.

2.3.4.3. Les étapes de l'élaboration d'un plan de communication.

a. Rédaction de la stratégie de la communication

- **Définir les objectifs** et rappel du rôle de la communication dans le mix de l'annonceur (notoriété, attrait, éliminer un frein, améliorer l'image, etc.) ;
- **Définir la cible** : le cœur de cible (personnes directement concernées) et la cible secondaire (prescripteurs, leaders d'opinion) ;
- Observer **l'attitude de la cible** à l'égard du produit ou de la marque, etc. ;
- Définir **les caractéristiques de la concurrence** ;
- Distinguer les principales **contraintes** : (financières, légales, sociales, etc.) ;

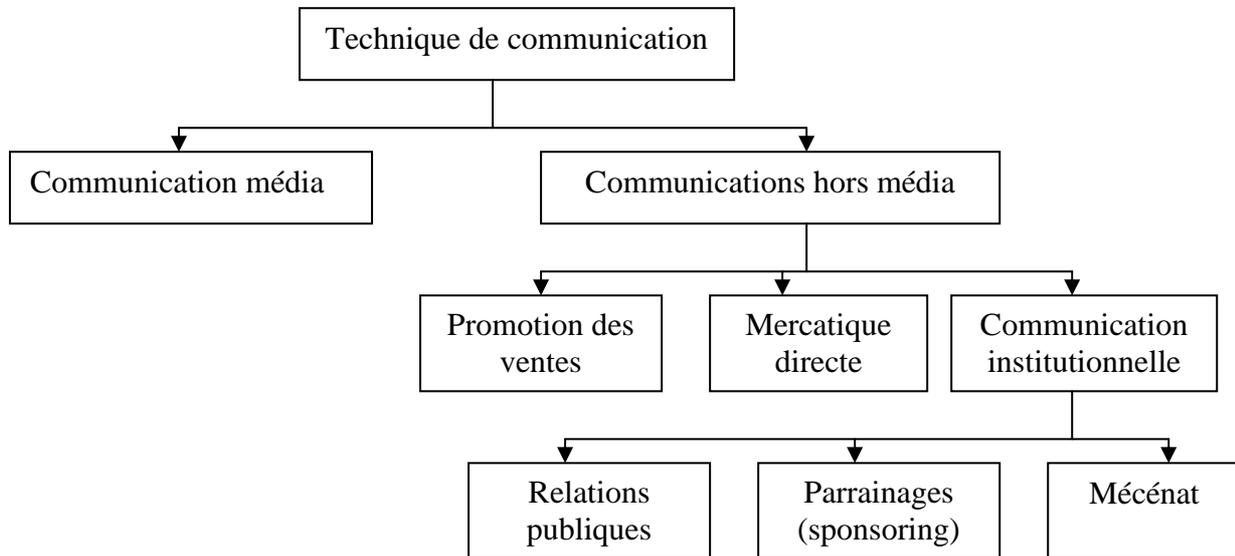
b. Rédaction de la stratégie créative

- **Contenu du message** : le thème, l'axe, l'idée de nature à motiver, la cible visée ;
- **Structure du message** : dans quel ordre faut-il présenter les arguments ? Doit-on délivrer un message à sens unique ou à double sens ? Doit-on conclure ?
- **Format du message** : sélection des mots, du ton de voix, taille, du texte, de l'image, la couleur, etc. ;
- **Source du message** : la crédibilité de la source renforce l'efficacité du message.

2.3.4.4. Les principales techniques de communication.

Ce schéma illustre les principales techniques de communication.

Figure n° 17 : les principales techniques de communication



- La communication média : communication par le moyen de la publicité afin de toucher le plus grand nombre de personnes de la cible (télévision, Internet, affichage, presse, etc.)
- La publicité directe : il s'agit d'adresser des messages individuels au membre du public visé, soit sous forme de lettre (mailing, publipostage), ou d'appel téléphonique (phoning) ou des contacts personnels assuré par des représentant de l'entreprise (vendeur, salon, exposition, congrès, etc.).
- La promotion des ventes : c'est l'association à un produit d'un avantage temporaire destiné à faciliter ou à stimuler son achat, son utilisation et/ou sa distribution,¹ elle repose sur une grande variété de techniques (coupons, primes, remises, concours, foires, etc.)
- Le marketing direct : c'est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.² Il se caractérise par l'absence d'intermédiaire entre l'entreprise et le client, une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client (souvent une commande ou une demande d'information). Les canaux utilisés incluent le mailing par courrier, fax, e-mail ou SMS, l'envoi de catalogues, le télémarketing, etc.

¹ J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 567

² KOTLER, Di MAULO, DOUGALL et ARMSTRONG, « Marketing Management » op.cit., p. 682

2.3.4.5. Communication institutionnelle.

- Les relations publiques : c'est « l'ensemble de techniques ayant pour but de créer et d'entretenir de bonnes relations avec certains publics restreints et importants »¹ elle peut être :

- soit à l'intérieur de l'entreprise (les relations publiques internes) pour instaurer et développer un climat de confiance, renforcer la cohésion entre ses différentes composantes, affirmer la culture d'entreprise, motiver les salariés, etc.
- soit à l'extérieur de l'entreprise (les relations publiques externes) pour développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, prescripteurs, fournisseurs, représentants des collectivités locales, presse, etc. Elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image

- Le parrainage : c'est une technique d'acquisition de clients consistant à inciter ses clients à recruter pour la marque, des amis ou connaissances, en échange de récompenses.²

- Le sponsoring : c'est un soutien financier ou matériel apporté à un événement par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité sur l'événement. L'annonceur recherche la visibilité offerte sur l'événement, mais également des transferts d'image positifs en fonction du type d'événement et des valeurs qui lui sont associées.

- Le mécénat : c'est un soutien, aide ou concours qu'une personne privée (morale ou physique) apporte, volontairement, à une activité d'intérêt général (culture, solidarité, environnement, éducation, sport, etc.) dans laquelle elle n'est pas directement impliquée.³

¹ J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 608

² J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 896

³ J. LENDREVIE, J.LEVY et D. LINDON, « Mercator », op.cit., p. 612

CHAPITRE II : LES COMPETENCES MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Pour élaborer sa stratégie marketing, et la rendre opérationnelle, l'entreprise a besoin de compétences dans le domaine, les compétences des marketers (ou mercaticiens) doivent être encadrées sous une forme qui dépend de facteurs internes (taille de l'entreprise, ses objectifs, ses moyens humains, matériels et financiers) et de facteurs externes (caractéristiques du marché et du macro environnement), d'où la nécessité de déterminer ces compétences, de concevoir une organisation adéquate (un organigramme) entre ses moyens et ses enjeux, et d'adopter un système de gestion de ressources humaines capable de gérer efficacement les compétences qu'elle dispose, on parle donc du marketing des ressources humaines.

Dans ce chapitre nous allons nous intéresser tout d'abord aux compétences dans l'entreprise, notamment les compétences marketing, puis au marketing dans les entreprises et les différentes organisations qu'il peut prendre au niveau des entreprises, et enfin, le concept du marketing des ressources humaines (sa notion, ses fondements, sa démarche, et outils).

Ce chapitre se compose donc de trois sections :

1. Les compétences et les fonctions marketing ;
2. Le marketing dans les entreprises ;
3. Le marketing des ressources humaines.

SECTION 1 : LES COMPETENCES ET LES FONCTIONS MARKETING.

La force d'une entreprise ne se mesure pas uniquement par ses capacités financières et productives, mais aussi par ses ressources humaines qui constituent un élément essentiel de sa compétitivité. En fait, l'entreprise vend des produits et services en faisant appel à une palette de capacités, de savoir faire, d'expériences qui se développent et se renforcent. D'où la nécessité pour l'entreprise d'identifier ses besoins en différentes compétences, de les évaluer, de les développer et de les bien exploiter.

1.1. Définition de la compétence.

Le concept de la compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique. Selon le dictionnaire « le Littré » :

- Compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public.
- Compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une case... exemple : le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent.

Cette définition a seulement un sens juridique qui qualifie le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Tandis que la notion de compétence est apparue dans le vocabulaire de gestion de ressources humaines qui semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques d'un poste de travail.

Selon Montmollin (1984) « Les compétences font référence à des tâches ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'opérateur entre l'environnement de travail et son activité »¹

Levy-Leboyer ajoute « le fait que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé »²

Différence entre aptitude et compétence :³

- Les aptitudes permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques ;
- Les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

Nous pouvons donc dire que les compétences ne sont pas sans rapport avec les aptitudes et les traits de personnalité, mais elles constituent une catégorie spécifique de caractéristiques individuelles, qui ont aussi des liens étroits avec les valeurs et avec les connaissances acquises. Nous concluons que les compétences ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentes, mais elles ne se réduisent pas à une aptitude.

¹ M. DE MONTMOLLIN, « L'intelligence de la tâche », P. Lang, Berne, 1984, P. 122.

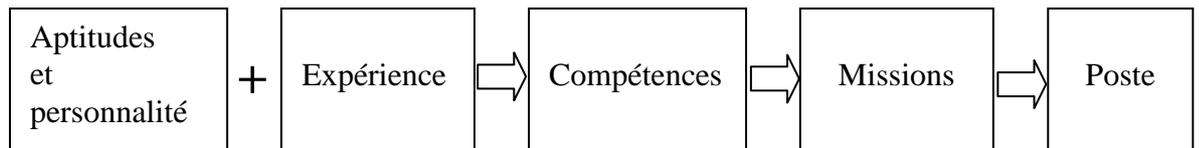
² Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », Edition d'Organisation, Paris, 2009, P. 30.

³ Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », op. cit, P. 21.

1.2. Identification et évaluation des compétences.

Il est clair qu'il ne peut exister une liste universelle de compétences utilisables dans tous les secteurs d'activité ou dans toutes les entreprises, mais il existe des méthodes qui permettent d'élaborer des listes de compétences pour un poste de travail ou un secteur d'activité.

Figure n° 18 : les compétences : genèse et rôle.¹



Cette figure montre que les compétences sont le fruit des aptitudes, les personnalités, et l'expérience, cet ensemble doit être pris en considération pour l'élaboration d'un pré-requis des compétences, des aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autres compétences.

1.2.1. Identification des compétences.

Identifier les compétences requises n'est pas une tâche facile pour les raisons suivantes :

- aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps : il faut donc éviter de faire des descriptions qui figent la nature des missions définissant un poste donné ;
- un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Il faut éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiative individuelles ;
- ambiguïté dans l'intitulé des postes : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables (Ce n'est pas la même chose d'être ingénieur commercial dans une ville industrielle ou de l'être dans une région en voie de développement) ;
- la complexité et la diversité des missions qui composent un poste : il faut choisir une méthode d'analyse et décider à quel niveau peut être fait l'inventaire des compétences (pour le poste dans son entier ou pour des segments de ce poste, pour des tâches spécifiques correspondant chacune à une seule compétence ? cela dépend de la nature

¹ Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », op. cit, P. 43.

du poste et des missions, et que le niveau d'analyse doit être décidé en fonction des caractéristiques de chaque cas)

1.2.2. Méthodes d'identification des compétences.

Les méthodes d'analyse de poste peuvent être **non structurées**, (ne nécessitant pas l'emploi d'instruments préétablis) ou **structurées**, (fondées sur des outils spécifiques)

1) Les méthodes non structurées : Les principales méthodes non structurées sont l'observation, les journaux personnels, les entretiens, les incidents critiques et la « grille de Kelly »

- L'observation : c'est la méthode la plus utilisée pour des postes relativement simples, elle consiste à observer des personnes en train d'exécuter les tâches qui composent leurs postes, cette méthode ne permet pas de recueillir des informations sur la difficulté de la tâche, mais elle peut être fructueuse si elle est précédée d'une analyse des documents destinée à faire la liste des comportements qui jouent un rôle central dans l'accomplissement de la tâche, et si elle est accompagnée par un entretien avec la personne observée.

- L'auto-description des activités par la personne qui occupe le poste à analyser (faire noter les activités successives chaque fois que celles-ci changent ; faire relever la nature de l'activité et sa fréquence) elle a pour avantage de ne pas mobiliser celui qui est chargé du poste, et de permettre une comparaison entre des auto-descriptions différentes, mais il faut procéder à une deuxième étape afin de préciser les qualités requises par les différentes activités décrites.

- L'entretien : il permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations sur ce que la personne qui occupe le poste et sur les activités qui lui plaisent ou pas. L'inconvénient de cette méthode est que les résultats obtenus sont subjectifs, et ne permettent d'obtenir que des données sur les activités.

- La méthode des incidents critiques : inventée par Flanagan (1954),¹ elle consiste à recueillir des incidents « critiques », c.-à-d. très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés et mis en situation, et de manière à ce que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision. Le meilleur procédé consiste à faire la liste des comportements impliqués, et à les classer afin de présenter les résultats d'un ensemble d'incidents sous la forme d'une liste de comportements. Ce qui permet d'obtenir des informations qui ne seraient pas explicitées dans un entretien classique.

¹ J.C. FLANAGAN : « The critical incident technique », Psychological Bulletin, 51, P. 327-358

Cette méthode n'est finalement qu'une forme d'entretien particulièrement structurée, qui a donc les avantages et les inconvénients des entretiens eux-mêmes (flexibilité mais subjectivité de l'approche, nécessité de procéder à une analyse de contenu des incidents recueillis et, de s'interroger sur les qualités mises en jeu dans les incidents favorables ou absentes dans ceux qui tournent mal).

- La grille de Kelly : elle permet d'obtenir une liste de ces concepts personnels et de définir leur signification. Elle précise les concepts qui différencient les bons des mauvais comportements, ou les bons des médiocres employés et, par suite, les qualités requises pour assurer efficacement une fonction donnée. Elle consiste tout d'abord à faire créer une liste de concepts descriptifs des qualités requises, de disposer d'une liste d'éléments (des personnes qui occupent le poste, des missions qui définissent le poste analysé, ou des tâches spécifiques faisant partie de ces missions) La liste de construits sera alors créée, par « triangulation » des éléments, c.-à-d. la comparaison triangulaire entre les éléments pris trois par trois.¹

La grille de Kelly présente beaucoup d'avantages : c'est une méthode souple, adaptable à des problèmes variés, elle permet de faire expliciter des informations difficiles à obtenir par d'autres moyens, et elle complète de manière efficace les autres méthodes d'analyse de poste.

Il est à noter que ces méthodes comportent presque toujours deux étapes :

1. Décrire les activités et les missions composant un poste à analyser ;
2. Identifier les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité requis pour la bonne exécution des tâches décrites.

1.2.3. Evaluation des compétences individuelles.

Il est clair que les pré-requis d'un poste donné sont exprimés spontanément par les experts, aussi bien en termes de compétences qu'en termes d'aptitudes et de traits de personnalité. Et pour évaluer ces trois catégories, il existe plusieurs méthodes qu'on peut les classer en trois catégories : les signes, les échantillons et les références.

- Les signes : ils sont obtenus au moyen de « tests » abstraits qui correspondent à des dimensions psychologiques identifiées grâce à de nombreuses recherches et analyses factorielles, et qui permettent de mesurer des aptitudes et de décrire la personnalité. Les activités mises en jeu dans ces tests sont différentes des activités propres à la vie professionnelle. Leur qualité tient aux études métriques et méthodologiques qui

¹ Voir le détail de cette procédure, C. LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », op. cit, P. 51.

garantissent leur signification et est attestée par les indices de fidélité et d'homogénéité qui les accompagnent. Pour les bien utiliser, Il faut donc :

- Que les résultats de ces tests doivent être constants et indépendants de la personne qui les fait passer ;
- Qu'ils doivent être cohérents et accompagnés de documents qui définissent le concept mesuré et démontrent qu'ils le mesurent efficacement ;
- Qu'ils doivent être munis de normes concernant le type de population pour lequel on souhaite les employer, ce qui permet de juger de leur capacité à différencier des individus entre eux.

Dans ce contexte, les tests les plus utiles sont ceux qui mesurent l'intelligence générale, c'est-à-dire, l'aptitude à identifier un problème, à l'analyser et à utiliser cette analyse pour le résoudre efficacement, plus un individu est doué d'intelligence et plus facilement il arrivera à enrichir son portefeuille de compétences au fil des expériences auxquelles il est confronté.

- Les échantillons : appelés aussi « tests de situation » ce sont des situations simplifiées, se déroulant dans une période de temps réduite, et qui sont aussi proche que possible de la réalité professionnelle (d'où l'appellation « échantillon »). Une grande partie de la vie professionnelle se déroule en groupe, que ce soit dans des réunions ou à l'occasion de tâches exécutées en équipe. Il est donc souvent important de pouvoir évaluer la capacité d'un individu à se comporter dans des situations sociales (la compétence sociale) les principaux tests des échantillons sont : les tests in basket, les jeux de rôle, les présentations orales, les présentations écrites, et les petits cas.

- Les références : sont des appels à témoin qui utilisent l'observation des comportements antérieurs dans des situations similaires. Elles n'ont d'intérêt que dans la mesure où les personnes qui donnent des références sont eux-mêmes objectifs et bien informés. Trois variantes peuvent être mises en œuvre, si on persiste à penser que le passé de l'individu permet de recueillir des informations pertinentes sur ses compétences : les biodata, les comptes rendus de réalisation et les entretiens.

La restitution des résultats obtenus dans un bilan de compétences doit se faire dans le cadre d'une approche relationnelle mettant l'accent sur la construction de l'image de soi, et sur l'élaboration par l'individu lui-même d'un plan de développement correspondant à

ses possibilités et aux opportunités de sa situation professionnelle, Levy-Leboyer établi une liste de seize compétences considérées comme de repères¹ :

- 1) **Être une personne pleine de ressources** : sait s'adapter à des circonstances changeantes ; capable de penser stratégiquement et de prendre de bonnes décisions sous pression ; capable de mettre au point des systèmes de travail complexes et d'adopter des conduites flexibles de résolution de problèmes ; capable de travailler avec efficacité avec des cadres supérieurs pour traiter des problèmes de gestion complexes.
- 2) **Faire ce qu'il faut** : persévère face aux obstacles ; capable de travailler seul et d'apprendre des autres en cas de nécessité.
- 3) **Apprendre vite** : maîtrise rapide des nouveaux savoirs techniques et commerciaux.
- 4) **Avoir de l'esprit de décision** : préfère agir rapidement et approximativement plutôt que lentement et avec précision dans de nombreuses situations de management.
- 5) **Diriger des subordonnés** : délègue efficacement à ses subordonnés et fait preuve de justice à leur égard.
- 6) **Créer un climat propice au développement** : multiplie les challenges pour créer un climat qui favorise le développement de ses subordonnés.
- 7) **Fait face aux subordonnés à problèmes** : agit avec décision et équité quand il traite des subordonnés à problèmes
- 8) **Être orienté vers le travail en équipe** : accomplit son travail en dirigeant le travail des autres.
- 9) **Recruter des collaborateurs de talent** : recrute des gens de talent pour son équipe.
- 10) **Construire ou rétablir de bonnes relations avec les autres** : sait comment construire et maintenir des relations de travail avec des collaborateurs et des groupes externes ; peut négocier et régler des problèmes de travail sans s'aliéner les gens ; comprend les autres et capable d'obtenir leur coopération dans des relations non hiérarchiques.
- 11) **Être humain et sensible** : fait preuve d'un intérêt sincère pour les autres et de sensibilité à l'égard des besoins de ses subordonnés.
- 12) **Faire face avec sang-froid** : être ferme, se fie aux opinions fondées sur des faits, ne blâme pas les autres pour leurs erreurs, et capable de se sortir de situations troublées.

¹ Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », op. cit, P. 74.

- 13) **Équilibrer le travail et la vie personnelle** : équilibre les priorités du travail et celles de la vie personnelle pour que ni les uns ni les autres ne soient négligés.
- 14) **Se connaître** : a une vue exacte de ses forces et de ses faiblesses et est disposé à améliorer celles-ci.
- 15) **Mettre les gens à leur aise** : se montre chaleureux et fait preuve d'un bon sens de l'humour.
- 16) **Agir avec flexibilité** : peut adopter des comportements considérés comme opposés, être à la fois dur et compatissant, diriger et laisser les autres diriger.

1.3. Les principales compétences pour les fonctions marketing.

Il est évident qu'on ne peut pas établir une liste exhaustive des compétences nécessaires² pour chaque fonction marketing, vu que ces compétences varient selon la taille de l'entreprise, ses objectifs et sa prospérité, et sa localisation géographique, mais on peut néanmoins citer les principales compétences pour les différentes fonctions marketing¹ :

1. **Directeur marketing** : ce métier s'exerce dans les entreprises de taille importante. Dans les PME, la fonction est généralement remplie par le chef d'entreprise ou le responsable commercial. Il doit représenter l'entreprise et se déplacer souvent à l'extérieur voire à l'étranger. Il a pour missions :
 - D'élaborer et proposer à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise ;
 - De déterminer les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché ;
 - D'animer, coordonner et contrôler les activités de conception et de mise en œuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou services par l'entreprise ;

Ses compétences essentielles :

- Etre rigoureux ;
- Faire preuve d'esprit entrepreneurial ;
- Savoir allier rigueur et créativité.

¹ Site de l'Institut d'Administration des Entreprises Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil
<http://www.iae.u-pec.fr/guide/metiers>

2. **Directeur de communication** : c'est le garant de l'image de l'entreprise. Il est chargé de gérer la circulation et le contenu des informations tant vers les publics internes qu'externes. Il a pour missions :
- D'encadrer une équipe dont chaque membre a en charge une ou plusieurs missions de communication : relations presse, relations publiques, communication événementielle, communication interne, internet, etc.
 - De définir l'image la plus pertinente pour l'entreprise ;
 - D'élaborer une stratégie de communication qu'il soumet à la validation de la direction générale ;
 - De concevoir des plans d'actions qui seront développés par son équipe et dont il supervise l'application ;
 - De veiller à ce que chaque cible de communication soit approchée en fonction de ses spécificités ;
 - De définir les messages, les outils et les supports qui seront utilisés pour atteindre ces cibles.

Ses compétences essentielles :

- Etre une personne ouverte, à l'écoute de ses interlocuteurs ;
- Etre créatif mais sa créativité doit être subordonnée à une rigueur d'organisation et de gestion. Avoir des capacités de management.

3. **Responsable marketing stratégique** : c'est lui qui propose les orientations de l'offre (produits ou services) en fonction des informations qu'il recueille sur l'évolution du marché (attentes de ces clients), sur la concurrence et en tenant compte de la disponibilité des nouvelles technologies. Il a pour missions :

- D'assurer une veille stratégique sur son marché ou ses produits ;
- De concevoir, de mettre en place et de réaliser des études spécifiques sur le marché (besoins, prix, produits, etc.) ;
- D'analyser les données du marché et mettre au point des recommandations ;
- De représenter l'entreprise lors des manifestations professionnelles.

Ses compétences essentielles :

- Etre rigoureux ;

- Avoir des qualités d'analyse ;
 - Etre en force de propositions.
4. **Responsable d'études marketing** : Il est chargé de faire les études quantitatives et qualitatives des produits et des parties prenantes de l'entreprise, il évalue l'impact des stratégies marketing et donne des recommandations liées à l'analyse des grandes tendances du marché. Il étudie l'adéquation en matière de développement et de création d'un produit ou d'un service. Il a pour missions :
- De recueillir, traiter et analyser les données quantitatives et qualitatives relatives à l'activité de l'entreprise ;
 - De rédiger les rapports d'étude avec des préconisations portant sur les actions marketing ;
 - D'analyser les évolutions commerciales, techniques, fiscales, juridiques ou encore socio-économiques susceptibles d'influer sur les produits ou services de l'entreprise.
 - D'assurer la veille concurrentielle ;
 - D'assister le chef de produit dans ses analyses ou décisions.

Ses compétences essentielles :

- Etre rigoureux ;
 - Avoir une aisance à l'oral ;
 - Etre doté d'un esprit d'analyse.
5. **Chef de produit** : c'est un responsable d'un type d'articles ou d'une gamme entière depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation, il a pour missions :
- D'analyser les études de marché commandées au service marketing de l'entreprise ou à un cabinet extérieur ;
 - D'analyser les attentes des clients et de positionner le produit par rapport à la concurrence ;
 - De participer régulièrement à des salons professionnels, à des expositions et à des réunions d'information ;
 - D'imaginer et de définir le futur produit en collaboration avec le service fabrication et les commerciaux ;
 - De mettre en place la publicité, le plan marketing, les annonces dans la presse ou à la télévision ;

- De coordonner les actions commerciales et promotionnelles en respectant un budget ;
- De déterminer les conditions de distribution (quantités et prix) et de vérifier leurs applications sur le terrain ;
- De suivre les résultats des ventes.

Ses compétences essentielles :

- Bonne connaissance de la vente et du marketing ;
- Savoir convaincre ;
- Savoir écouter et prendre en compte plusieurs avis ;
- Disponibilité et goût du travail en équipe.

6. **Chef de publicité** : c'est le responsable de l'image et de la promotion d'un produit.

Il travaille en agence ou en entreprise. Il a pour missions :

- De concevoir avec l'annonceur une stratégie publicitaire en vue de promouvoir un produit, un service, une marque, etc.
- De définir les axes de création les plus justes et les supports de publicité adéquats (presse, radio, télé, etc.) ;
- De s'adresser à des créatifs à qui il confie la conception de la création, veillant à ce que les axes définis avec le client soient respectés ;
- De gérer le budget et de négocier avec les supports et les prestataires extérieurs.

Ses compétences essentielles :

- Etre un négociateur qui sait faire valoir ses points de vue ;
- Avoir une qualité d'écoute ;
- Avoir l'esprit de synthèse lui permettant de restituer à son équipe de création les désirs de ses clients.

7. **Géomarketer** : c'est lui qui met en place des représentations cartographiques et analyse les données sociodémographiques, comportementales, économiques, statistiques, etc. d'une ou plusieurs populations (physiques ou morales) d'un territoire, afin d'améliorer la connaissance stratégique de ce territoire et d'optimiser sa gestion commerciale, et/ou son développement, afin d'aider à la prise de décision. Il a pour missions :

- De faire des analyses diverses et de recherches marketing.
- D'établir les plans d'action de développement et de croissance.
- De concevoir et d'analyser les cartes stratégiques.

Ses compétences essentielles :

- Avoir le goût pour les chiffres ;
- Avoir des compétences artistiques et cartographiques ;
- Avoir l'esprit d'analyse et de synthèse.

8. **Webmarketer** (ou responsable du marketing interactif) : il doit trouver tous les moyens pour générer puis augmenter le trafic du site. Il est en liaison avec la direction commerciale, celle des systèmes d'information ainsi qu'avec le responsable des technologies de vente en ligne afin de définir la stratégie marketing du site web. Il a pour missions :

- De connaître de façon assez fine les internautes et leur comportement ;
- De définir et adapter la stratégie marketing du site ;
- De mesurer l'impact des solutions mises en place ;
- De repérer les sites web susceptibles de devenir partenaires ;
- De fidéliser les internautes ;
- D'acheter des espaces pour promouvoir le site auprès des différents média.

Ses compétences essentielles :

- Etre créatif ;
- Avoir le sens de la négociation et de l'analyse ;
- Savoir travailler en équipe ;
- Avoir le sens de l'organisation

SECTION 2 : LA FONCTION MARKETING DANS LES ENTREPRISES.

Longtemps, le marketing était considéré comme une fonction séparée qui n'entre pas dans le processus des autres fonctions telles que la gestion ou la production. La responsabilité de la structure marketing se limitait généralement à la publicité, et dans le meilleur des cas aux études de marché, mais rarement qu'elle intervient sur des éléments aussi essentiels que la conception des offres, le niveau de qualité, la fixation des prix.

C'est l'entreprise américaine General Electric en 1952 qui a introduit le nouveau concept de la fonction marketing, en plaçant un responsable marketing au début du cycle de production plutôt qu'à la fin et faciliterait l'intégration du marketing à chaque fonction de l'entreprise.

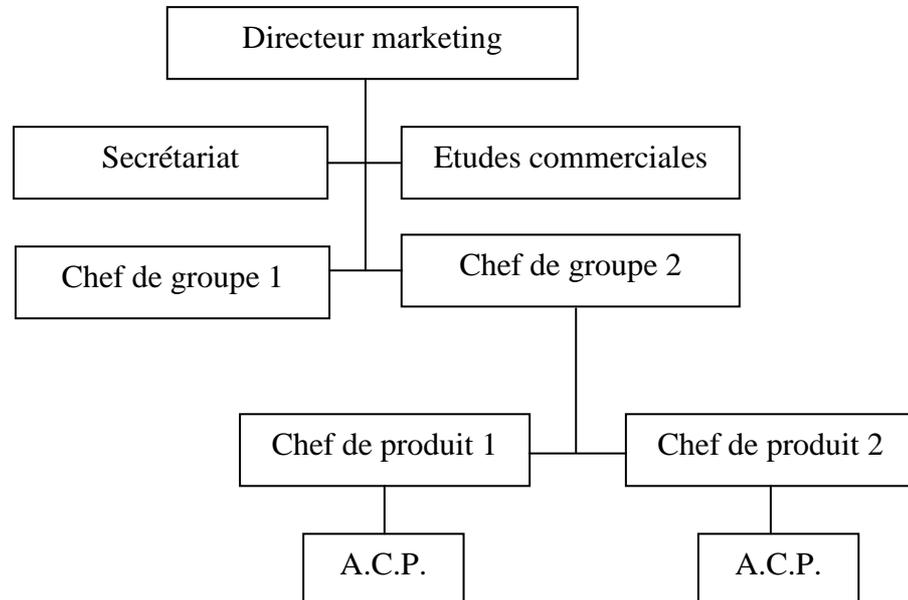
La présence d'une structure marketing dans l'organigramme ne suffit pas pour dire que l'entreprise est orientée par le client ; il faut distinguer deux perspectives : le marketing autant que structure (service, département, etc.), et le marketing autant qu'activité ou optique (étude de marché, gestion des produits, etc.).

2.1. Les contours d'une structure marketing.

Un organigramme classique d'une entreprise est basée sur une répartition fonctionnelle: vente, marketing, gestion de la production, gestion financière, gestion des ressources humaines, recherche et développement, etc. une direction commerciale ou direction des ventes est alors l'ensemble des unités qui regroupent les divers métiers spécifiques de la vente (directeur des ventes, chef de secteur, attaché commercial, etc.) en revanche, la direction marketing regroupe les chefs de produit, parfois sous la responsabilité d'un chef de groupe de produits, et les assistants chefs de produit et souvent les chargés d'études commerciales. Ce type organigramme, appelé « par chefs de produit » (product manager) est le plus classique dans les entreprises de grande consommation, en pratique, la définition du poste de chef de produit est très variable, il n'a pas d'autorité hiérarchique vis-à-vis des autres services avec lesquels il travaille, puisqu'il occupe une position à la frontière de plusieurs systèmes : la recherche et développement, la production, les achats, le contrôle de gestion, la comptabilité, les ventes. Il joue un rôle de coordination

et de traduction de logiques différentes et parfois contradictoires. C'est pourquoi son rôle varie largement d'une entreprise à une autre.

Figure n° 19 : Une organisation typique de la fonction marketing.¹



Les entreprises industrielles ou les entreprises de services adoptent des organisations moins normées. Le service marketing ne manipule qu'une partie limitée des variables d'action propres au marketing, tandis que l'autre partie des variables est confiée à d'autres spécialistes ou agents situés dans d'autres fonctions et d'autres services (recherche, méthodes, fabrication, exploitation, etc.), et qui sont en interaction avec les clients.

Dans ce genre d'entreprise, les activités marketing sont dispersées sur plusieurs services, les promoteurs de la logique marketing peuvent porter des titres divers (directeur du marketing, directeur commercial, directeur des ventes, etc.) et ils peuvent appartenir à d'autres services.

2.1.1. Le rôle du chef de produit.

Dans l'organigramme du type « chef de produit » le chef de produit est considéré comme une sorte de « pivot » ou un « mini général manager » dont les responsabilités typiques consistent à :

¹ Gilles MARION « antimmanuel du marketing » op.cit., p. 83

- élaborer un plan de marketing et fixer son un budget : volume de ventes, chiffre d'affaires, dépenses d'études, de publicité, et de promotion ;
- coordonner la mise en œuvre du marketing opérationnel (extensions de gamme, modifications de produits et de prix, actions promotionnelles, stratégie publicitaire, etc.) ;
- suivre la position concurrentielle de ses produits et l'évolution de la demande aux moyens des panels, des études, des statistiques, etc.

Le chef de produit joue donc un rôle important d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires (clients, production, agence de publicité, sociétés d'études, etc.), il doit disposer d'un système d'information pertinent concernant les clients, la demande et la concurrence.

2.1.2. L'évolution des métiers du marketing.

En pratique, la fonction chef de produit est extrêmement diverse et ses responsabilités opérationnelles varient d'une entreprise à une autre. Dès 1973, de très grandes entreprises optent pour d'autres choix organisationnels : category manager, chef de marché, directeur de petites divisions, travail en équipe, etc. Les chefs de produit eux-mêmes manifestent une certaine lassitude vis-à-vis de certaines de leurs responsabilités (la promotion des ventes, la prévision des ventes, la gestion budgétaire) qui se développent aux dépens d'activités plus passionnantes telles que la stratégie publicitaire ou le pilotage des nouveaux produits.

Plusieurs critiques sont adressées aux chefs de produit eux-mêmes : trop jeunes et inexpérimentés, trop carriéristes, trop centrés sur leur service et certaines activités (la publicité ou la promotion) alors que des enjeux importants les dépassent largement : la marque est un actif trop précieux pour que celle-ci soit confiée à un chef de produit, le développement d'une offre internationale doit résulter d'un travail de plusieurs disciplines, d'où l'émergence de nouvelles solutions organisationnelles suscitées aussi par plusieurs facteurs (mondialisation, montée en puissance des entreprises de commerce, développement de la technologie de l'information, etc.)

Le nouveau chef de produit est considéré comme un manager expérimenté et qui domine les frontières traditionnelles entre différentes fonctions de l'entreprise. Chaque marketer sera moins un membre de la structure marketing qu'une compétence au sein de l'entreprise de telle sorte que :

- Une compétence centrée sur un segment du marché final : évidemment, elle doit avoir une connaissance fine sur ce segment, elle doit aussi déployer les ressources de l'entreprise sous la forme de produits et de services adaptés à ce segment ;
- Une compétence centrée sur un certain type de client direct (le responsable grand compte, le directeur d'enseigne, etc.) elle doit analyser les interactions fournisseur-client, à partir des modèles développés pour le B to B et conduire des stratégies d'adaptation ou d'alliance vis-à-vis des centrales d'achat et des grandes enseignes ;
- une compétence centrée sur un certain type de produits : elle doit avoir une forte expérience des différentes fonctions de l'entreprise et conduire des actions mobilisant des ressources et des compétences très diverses (chercheurs, vendeurs, financiers, etc.) ;
- une compétence centrée sur une technique marketing (le marketing direct, le pilotage des prix, la publicité, le merchandising, l'analyse des données, la gestion de bases de données, le commerce électronique, etc.)

Actuellement, un organigramme marketing est de moins au moins standardisé, il prend plusieurs formes suivant des exigences de l'entreprises, des fois contradictoires : mission ou métier, centralisation ou décentralisation, locale ou mondiale, formelle ou informelle, etc.

2.2. Les différentes formes d'une structure marketing.

L'organigramme d'une entreprise est constitué par le champ des relations entre les différentes composantes : répartition des responsabilités, configuration des pouvoirs, rapports d'autorité. On peut la décrire selon sa complexité (nombre de niveaux hiérarchiques, dispersion géographique, etc.), sa formalisation (standardisation des définitions de postes, explicitation des procédures et de la distribution du pouvoir, etc.), et son degré de centralisation. La place du marketing dans un organigramme reflète donc son influence.

2.2.1. Les grandes formes organisationnelles.

L'adaptation de la structure organisationnelle de l'entreprise aux changements de son environnement est un élément essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie. L'analyse historique de Chandler (1962) fournit une première catégorisation¹

¹ Gilles MARION « antimmanuel du marketing » op.cit., p 95

- **La structure fonctionnelle ou unifiée (U)** : apparaît au niveau des premières grandes entreprises souvent monoproduit (acier, tabac, pétrole, etc.) L'information et la répartition des tâches sont centralisées, ce qui rend difficile le traitement de toute l'information. La concentration de responsabilité et la prise des décisions stratégiques deviennent insatisfaisantes, car les responsables risquent de privilégier leur propre fonction aux dépens de l'ensemble de l'organisation.
- **La forme multidivisionnelle (M)** : apparaît au début des années 1920. il s'agit d'établir des niveaux intermédiaires de hiérarchie et de contrôle appelées des **divisions**, et qui constituent des unités se comportant comme une quasi-entreprise au niveau du groupe. Cette forme est aussi une manière de faire évoluer la forme holding vers une intégration renforcée des entités opérationnelles.
- **La forme holding (H)** : il s'agit de laisser une grande indépendance et autonomie aux filiales, le contrôle se limite seulement aux résultats.

Selon Chandler, l'ajustement d'une forme organisationnelle repose sur la nature de stratégie adoptée « la structure suit la stratégie », et par conséquent, toute modification dans la stratégie entraîne une révision de la forme organisationnelle. Cependant, on constate qu'il est difficile d'isoler les structures formelles efficaces au plan international qui garantiraient à la fois l'efficacité de l'ensemble de l'entreprise et la sensibilité aux enjeux locaux.

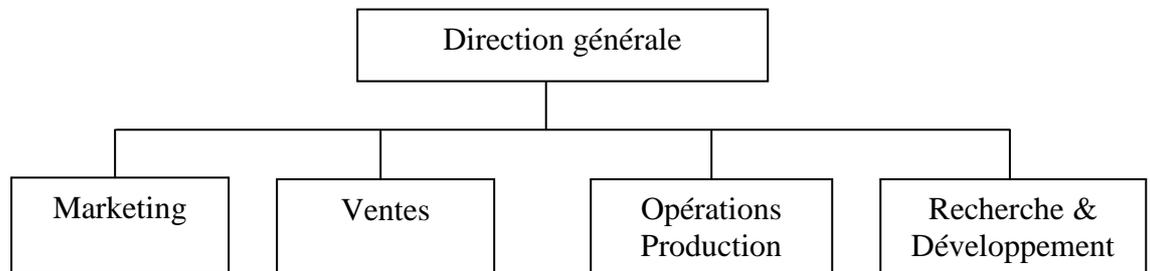
Actuellement on observe une convergence progressive des modes d'organisation de la présence internationale des grands groupes. Satisfaire les exigences du marché global comme les exigences du marché local conduit les entreprises fédératives à renforcer leur intégration, tandis que les firmes centralisées s'ouvrent aux demandes locales. L'organisation «transnationale» (Bartlett et Ghoshal, 1989) peut être la forme adéquate. Dans cette forme organisationnelle, toutes les filiales ne sont pas traitées de la même manière et l'autonomie d'une unité locale est proportionnelle à son importance stratégique. Certaines fonctions sont concentrées, d'autres sont coordonnées, plusieurs équipes-projets horizontales et transnationales complètent la structure hiérarchique.

2.2.1.1. L'organisation fonctionnelle au sein d'une unité autonome.

Dans ce type d'organisation, chaque fonction clé de l'entreprise (ventes, marketing, production, recherche et développement, etc.) rapporte à la direction générale de l'entreprise. Le service marketing peut être plus ou moins étoffé, voire quasi inexistant.

On observe ce type d'organisation dans les petites entreprises peu internationalisées, dans un grand groupe à la structure multidivisionnelle, ce type de service partage peu de relations avec d'autres unités.

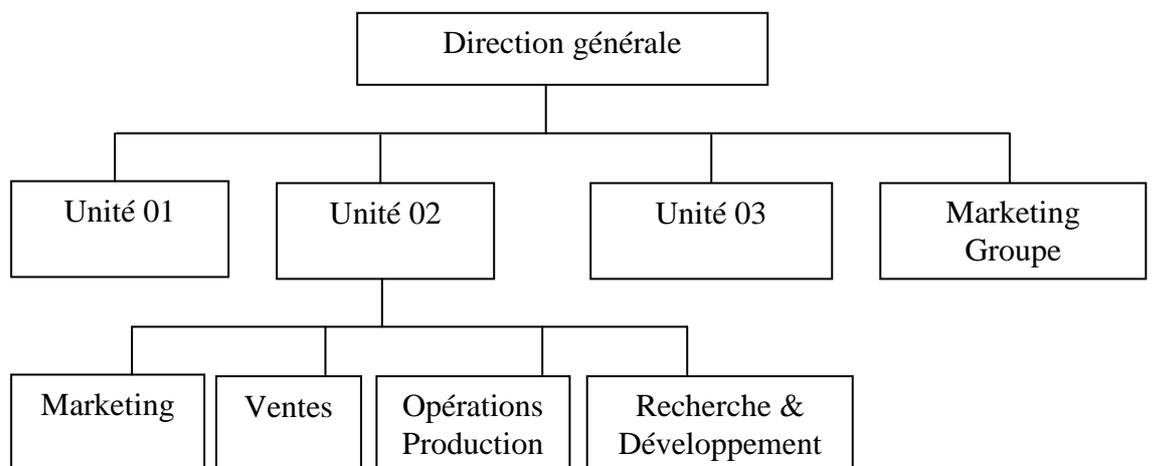
Figure n° 20 : la vente et le marketing au sein d'une unité autonome.¹



2.2.1.2. L'organisation fonctionnelle articulée avec un service central.

Dans cette forme d'organisation ; l'entreprise (souvent un groupe) est divisée en unités spécialisées par type de produit. La différence majeure entre cette forme et la précédente est la présence d'un service central du marketing au niveau de l'entreprise ou du Groupe auquel appartient l'unité. D'un côté, chaque unité dispose de ses propres ressources pour contrôler la conception de ses produits, la production, le marketing, et la vente. Mais, de l'autre, un service situé au niveau de la direction du groupe coordonne le marketing stratégique des diverses unités et centralise certaines activités transversales (les études commerciales, l'achat d'espace publicitaires, le dépôt des marques, la veille juridique).

Figure n° 21 : Une organisation fonctionnelle et un service central²



¹ Gilles MARION « Antimanuel du marketing » op.cit., p. 97

² Gilles MARION « antimanuel du marketing » op.cit., p. 98

Si les unités sont plus petites et disposent moins de ressources pour construire leurs propres équipes de marketing et de R&D, le chef de marché sert de relais entre les chefs de produit centraux (en charge du marketing stratégique) et les enjeux spécifiques du marché local.

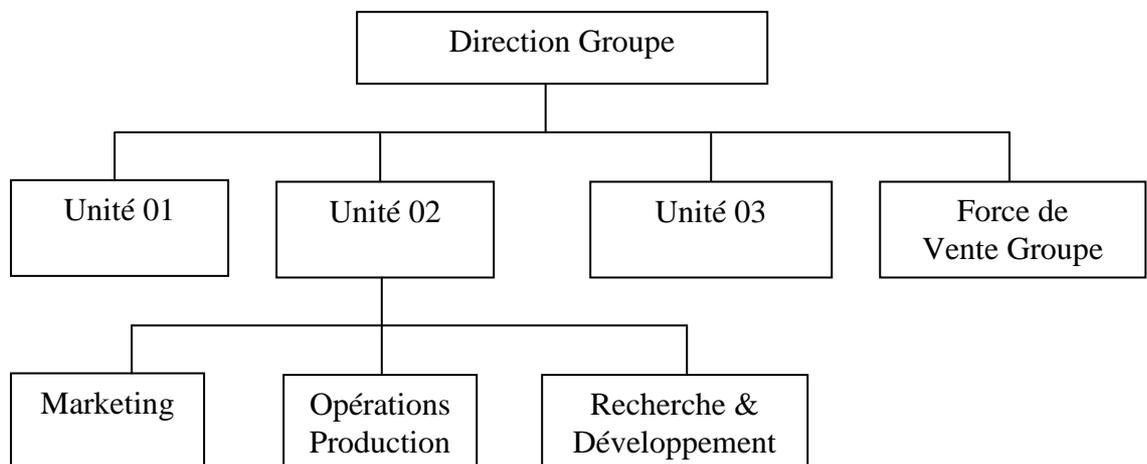
2.2.1.3. Plusieurs organisations fonctionnelles partagent une même force de vente.

Dans ce type d'organisation, toutes les forces de vente sont regroupées en une seule équipe localisée dans une unité séparée qui assure la vente. Un tel regroupement permet :

- D'améliorer la productivité des équipes lorsque les produits sont reliés entre eux ;
- De mettre l'accent sur des relations à long terme avec les clients directs ;
- De coordonner l'action commerciale vis-à-vis des plus gros clients.

Les unités sont moins autonomes, les chefs de produits sont responsables des profits et pertes de leurs produits sans cependant avoir le contrôle de la force de vente. On peut aussi faire appel à un coordinateur entre les chefs de produit et les équipes de vente pour équilibrer les activités de cette dernière.

Figure n° 22 : Trois unités qui partagent une force vente unique.¹



2.2.1.4. Une unité spécialisée dans le marketing et la vente.

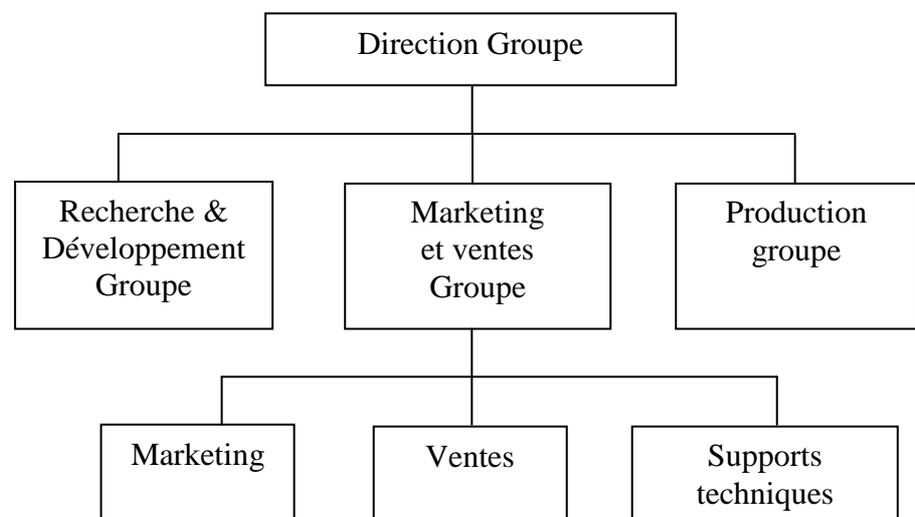
Il s'agit de regrouper les activités de marketing, de vente et de services aux clients Certaines entreprises dans une ou plusieurs unité(s) spécialisée(s). Cette situation concerne

¹ Gilles MARION « antimanuel du marketing » op.cit., p. 100

souvent, et d'abord, une cible géographique particulière de clients. Ce regroupement est basé sur la nature des clients (le type d'activité par exemple).

L'unité est donc spécialisée dans l'accès à un segment du marché et au marketing spécifique qu'il implique. Relativement aux services centraux du Groupe, elle dispose de faibles ressources propres en R&D ou en production pour adapter les offres, en revanche elle peut disposer de ressources consacrées aux supports techniques : formation, maintenance, service après-vente, etc.

Figure n° 23 : Une unité spécialisée dans l'accès à un segment de marché.¹



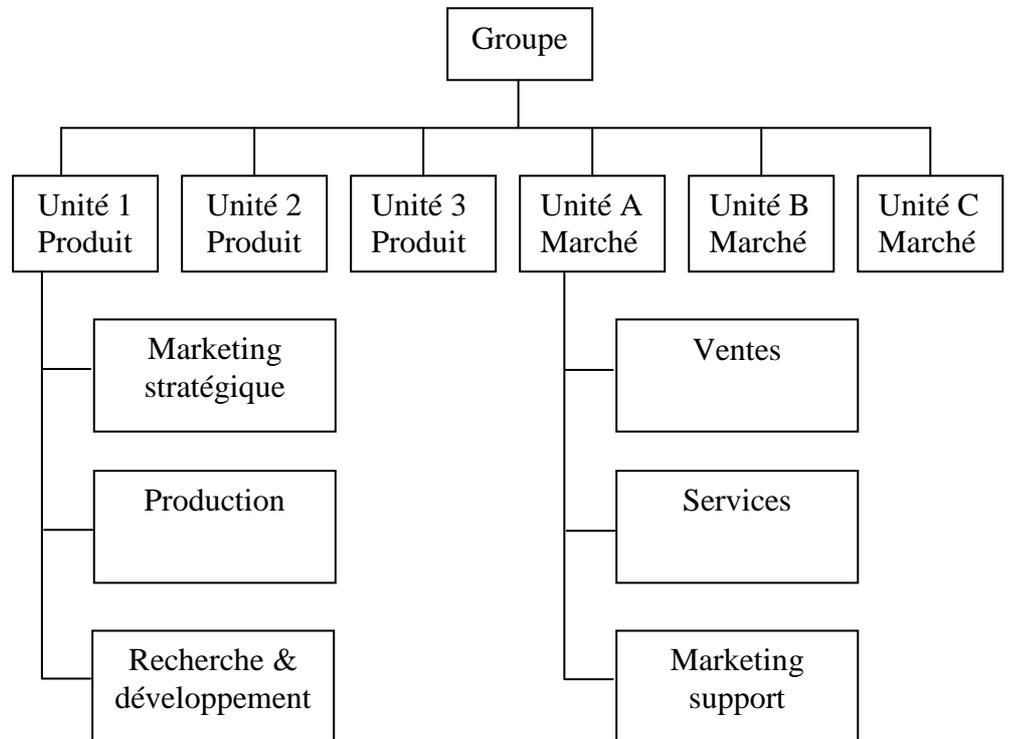
2.2.1.5. Des unités « produits » fournisseurs d'unités « marchés »

Dans cette forme d'organisation, dans un même groupe peuvent coexister des unités dédiées à la R&D, la production et au marketing stratégique d'une famille de produit tandis que d'autres sont spécialisées sur un segment du marché.

Les premières sont les fournisseurs des secondes et ces dernières apparaissent comme des prestataires de services vis-à-vis des premières. Dans cette forme organisationnelle des activités marketing se retrouvent dans chaque type d'unité : les unes dites « stratégiques » dans les unités « produit », et les autres dites « supports » dans les unités « marché »

¹ Gilles MARION « antimmanuel du marketing » op.cit., p. 101

Figure n° 24 : Des unités produits et des unités marchés.¹



Evidemment, les formes d'organisations ne sont pas exhaustives, on peut observer plusieurs formes hybrides :

- certaines entreprises multinationales organisent leurs activités marketing sous la forme de filiales de distribution pour la plupart de leurs marchés géographiques étrangers mais utilisent une structure fonctionnelle plus autonome pour leur marché domestique.
- des unités « marché » spécialisées pour les grandes catégories de clients et une unité plus « généraliste » pour le reste des clients

2.2.2. Les facteurs motivant le choix d'une forme organisationnelle.

Il existe plusieurs facteurs qui motivent le choix de telle ou telle forme et expliquent la nécessité de la dispersion ou la non dispersion des activités marketing entre diverses structures au niveau de l'entreprise. On peut regrouper ces facteurs sous trois familles :

¹ Gilles MARION « antimanuel du marketing » op.cit., p. 102

- 1) **des facteurs liés à l'entreprise dans son ensemble** : tels que sa **taille** (les grandes entreprises recherchent de synergie entre leurs diverses unités) la proximité de ses produits et des activités marketing et de vente d'une unité à une autre (Plus la cette proximité est faible, plus l'apparition de formes autonomes est fréquente) ;
- 2) **des facteurs liés à l'environnement** : l'imprévisibilité du marché et l'incertitude liée au changement technologique augmentent la dispersion des activités marketing. l'imprévisibilité du marché accroît le pouvoir d'influence du marketing dans l'organisation, l'incertitude liée au développement technologique (notamment dans les secteurs de la haute technologie) diminue ce pouvoir au profit de la R&D. Par ailleurs, la dispersion des activités marketing est beaucoup plus grande dans le secteur des produits industriels que dans celui des produits de grande consommation ;
- 3) **des facteurs liés à chacune des unités** : certaines unités sont focalisées sur des stratégies de domination par les coûts alors que d'autres se focalisent sur la différenciation de leur offre, et par conséquent dispersent plus leurs activités marketing et accordent plus de pouvoir d'influence au marketing. La concentration du portefeuille de clients favorise la dispersion des activités marketing. dans cette situation le pouvoir d'influence du marketing est plus faible.

D'autres aspects historiques qui se sont institutionnalisés dans l'entreprise interviennent dans le choix d'une forme d'organisation. En fait, le pouvoir d'influence du marketing dans l'entreprise est non seulement propre à chaque organisation mais qu'il varie plus ou moins graduellement au fil du temps.

Aujourd'hui les entreprises organisent leurs unités d'action selon une logique qui les focalise sur un groupe de clients homogènes du point de vue de leur secteur, des usages et applications d'un produit ou toute autre similarité en dehors de leur localisation géographique. Favorisées et encouragées par les systèmes d'information modernes, elles abandonnent progressivement des regroupements par famille de produits ou par zones géographiques.

Cette situation engendre plusieurs conséquences. Les marketers doivent apprendre à agir dans des organisations plus complexes, au sein d'équipes multi-fonctionnelles. Les systèmes comptables et les systèmes de rémunération se transforment pour mettre en évidence une rentabilité par client ou groupes de clients.

SECTION 3 : LE MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES.

La fonction des ressources humaines « RH » a été longtemps limitée à des tâches purement administratives, mais actuellement cette fonction est considérée comme un véritable « business partner ». Elle ne doit plus seulement attirer, fidéliser et développer ses talents, mais également vendre et se vendre.

C'est donc une rencontre entre la fonction des ressources humaines et les techniques du marketing qui consiste à positionner l'entreprise comme un recruteur capable de proposer une offre de carrière et développer des avantages concurrentiels.

3.1. L'attraction des compétences.

Avant d'expliquer la notion d'attraction, il faut d'abord évoquer la notion du capital humain, un élément essentiel dans la notion d'attraction.

3.1.1. Le concept du capital humain.

Selon DAVENPORT (1999)¹, le capital humain se compose de trois (03) éléments: les aptitudes, les comportements et l'effort. La gestion efficace du capital humain passe par quatre grands domaines d'interventions :

1. l'attraction : recruter les meilleurs candidats ;
2. le développement : offrir aux employés l'accès à la formation continue ;
3. la mobilisation : chercher l'investissement optimal de son capital humain en instaurant le contrat psychologique et en offrant un environnement qui encourage la contribution ;
4. la fidélisation : mettre en place des stratégies qui permettent la loyauté et l'engagement.

Ce qui nous intéresse dans cette section c'est l'attraction.

Comme tous les concepts économiques et sociaux, le capital humain s'est évolué à travers les années. Au début des années quatre-vingt, Théodore W SCHULTZ (1981) et

¹ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » MBA management des ressources humaines, université Paris Dauphine, 2008, P. 23.

Gary S BECKER (1983) ont proposé une approche plutôt économique du capital humain : SCHULTZ (1981) a démontré que l'investissement dans le savoir et dans l'humain permet de sécuriser l'humain et lui procurait un bien être dans son travail. De même, BECKER (1983) a démontré que les investissements dans le capital humain, comme la formation, rapportent à long terme. Ils ont développé l'idée de l'importance d'investir dans le capital humain pour obtenir les meilleurs profils au sein de l'organisation.

La notion de l'employé au sein d'une organisation a connu aussi une évolution, DAVENPORT (1999) a proposé une nouvelle façon de concevoir les employés dans l'organisation en démontrant que l'organisation ne détient pas le capital humain : chaque individu possède un certain capital humain qu'il va choisir d'investir dans une organisation plutôt qu'une autre. Pour lui le capital humain se compose de trois (03) éléments : aptitudes (ability), comportements (behavior) et effort (efforts). Et cela suivant l'équation suivante :

$$\text{(ability + behavior) x efforts x time}$$

Sachant que :

- Les aptitudes (ability) : incluent le savoir, les talents et habilités.
- Le comportement (behavior) est la façon d'agir observée dans l'exécution d'un travail.
- L'effort correspond à l'application consciencieuse des ressources mentales et physiques afin d'en arriver à une fin.
- L'ensemble est combiné au facteur du temps (time).

Selon WALKER (2001)¹, on ne définit plus les gens comme des ressources humaines ou des actifs humains. Il propose ainsi la définition suivante du capital humain : « le capital humain est la compétence, la connaissance et les capacités organisationnelles nécessaires pour réussir dans la connaissance et l'économie technologique. » Le capital humain apparaît comme un besoin de l'organisation : celle-ci doit être en mesure de reconnaître et de retenir les personnes susceptibles d'offrir leurs services à une autre organisation si celle-ci a de meilleurs avantages. L'organisation doit donc considérer le capital humain comme une relation d'échange et non pas comme une valeur acquise.

¹ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 24.

3.1.2. Le concept et le pouvoir d'attraction du capital humain.

Le concept d'attraction organisationnel et le concept du pouvoir d'attraction sont deux notions différentes :

- Définition du concept d'attraction organisationnel.

Selon AIMAN-SMITH, BAUER et CABLE (2001) « Nous rendons l'attraction organisationnelle opérationnelle comme une attitude ou un effet général positif envers une organisation, envers l'observation de l'organisation comme une entité désirable avec lequel amorcer une relation »¹

RYNES (2001) propose la définition suivante « l'attraction est le pouvoir de rejoindre les candidats potentiels et de créer en eux le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler »²

Ces deux définitions suggèrent en fait deux concepts selon Claudine BISHOP³ :

- le concept de pouvoir d'attraction (capacité organisationnelle) ;
- le concept d'attraction (attitude individuelle).
- **Le concept du pouvoir d'attraction** qui est lié aux pratiques déployées par l'organisation afin d'avoir un impact sur le sentiment d'attraction de la personne en recherche d'emploi. Il s'agit donc d'une capacité organisationnelle.
- **L'attraction organisationnelle** correspond davantage à des attitudes individuelles : impression générale positive par rapport à une organisation au point d'initier une relation avec celle-ci. C'est en fait la réaction affective d'une personne au regard des attributs d'une organisation, ces attributs ayant été mis en valeur par des pratiques.

3.2. Concept du marketing des ressources humaines.

Après avoir brièvement abordé le concept d'attraction, nous allons voir dans cette partie ce que les entreprises doivent mettre en place afin d'être attractives. On parle de plus en plus de la nécessité pour les entreprises de promouvoir et vendre les ressources humaines et donc d'appliquer certaines techniques du marketing dans cette approche afin d'attirer les meilleures compétences, on parle donc du marketing des ressources humaines.

¹ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 25.

² Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 26.

³ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 26.

3.2.1. Les origines du marketing RH.

Certains facteurs récents dans l'économie mondiale (la mondialisation, l'évolution technologique, etc.) ont engendrée une instabilité des emplois et une perte de repère pour les salariés. Les différentes transformations subies par l'entreprise (fusions, délocalisations, réorganisations, etc. ne garantissent pas une certaine stabilité à ses salariés. Auparavant, les salariés entraient dans une entreprise dans l'objectif d'y faire carrière. Mais actuellement l'insécurité de l'emploi a entraîné un changement de comportement des salariés qui sont de plus en plus méfiant à l'égard des promesses de leurs employeurs.

Sous cette double pression des salariés et de l'organisation, la fonction ressources humaines se trouve à l'œil du cyclone de tous les paradoxes que vivent les salariés : stabilité et changement, conflits et besoin de stabilité sociale, équilibre vie privée / vie professionnelle, sécurité et performance, recherche et éclatement des références, etc. La fonction ressources humaines est donc soumise à de nouvelles exigences, elle doit reconnaître les différences pour mieux servir les attentes de chacun.

En fait, l'entreprise peut à la fois mettre en avant ses salariés, communiquer sur des valeurs centrées sur l'individu et son développement, et se restructurer, délocaliser ou licencier. Il est donc surprenant, mais pas contradictoire, d'associer entre eux des termes à priori antinomiques, qui ne sont pas plus compatibles, et qui doivent être gérés parallèlement.

Parmi les tensions sociales aujourd'hui nous pouvons citer :

- Quelle vision faut-il privilégier, mondiale ou locale ?
- Faut-il privilégier la performance ou le bien-être ?
- Faut-il privilégier la performance à court terme ou à long terme ?
- Faut-il systématiquement confronter le discours à la réalité ?
- Faut-il privilégier la dimension individuelle ou collective ?
- Faut-il privilégier l'intégration ou la différenciation ?
- Faut-il innover ou plutôt chercher à ressembler ?
- Faut-il chercher le consensus ou la diversité ?
- Faut-il privilégier le capitalisme financier ou le capitalisme industriel ?

Ces tensions constituent les nouveaux défis auxquels sont confrontées l'entreprise et sa fonction RH, et les obligent à intensifier la qualité de leur politique sociale et à améliorer leur attractivité.

Les attentes des salariés ont évolué, et le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature de l'engagement réciproque entre le salarié et son employeur. Cette évolution a entraîné l'apparition du « contrat psychologique ». Le contrat psychologique est la façon dont un salarié et son employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Il s'agit d'un échange équilibré, qui vise à satisfaire les deux parties de ce contrat « moral ».

Les salariés prennent de plus en plus le contrôle de son employabilité, adoptent une démarche de professionnalisation de leurs gestions de carrière, et prennent le contrôle de leur niveau d'employabilité. Les entreprises doivent donc prendre en compte cet aspect dans la gestion de leurs collaborateurs afin de les fidéliser, et mettre en place un système pour anticiper les futurs besoins de l'entreprise et l'élaboration des parcours d'accompagnement des salariés afin de maintenir leur niveau d'employabilité au sein de l'entreprise elle-même ou pour l'extérieur.

Les éléments d'attractivité de l'entreprise qui guident le choix de l'individu sont :

- L'image de marque de l'entreprise ;
- la rémunération (y compris salaires, primes, divers bénéfices, etc.) ;
- Le rôle et les responsabilités confiées, et l'environnement relationnel proche (collègues et managers) ;
- Les potentiels de développements futurs.

3.2.2. Définition du Marketing RH.

L'Association Américaine du Marketing (AMA, 2004) propose une définition basée sur le principe de valeur partagée et de relation - client. Le marketing est considéré comme une « fonction organisationnelle et un ensemble de processus afin de créer, délivrer et communiquer de la valeur aux consommateurs, et afin de manager la relation/client d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux actionnaires »¹

S.PANCZUK et S.POINT signalent que « le fondement même du marketing RH est d'utiliser les techniques du marketing pour le triple objectif bien connu des ressources humaines, c'est-à-dire attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents. Mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour. Le marketing RH est trop souvent réduit au seul pan de la communication ».²

¹ Source : site officiel de l'AMA. www.marketingpower.com,

² Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 42.

Le marketing RH est différent du marketing interne, même si les deux approches identifient les salariés comme un marché à séduire, le marketing RH ne se limite pas qu'aux salariés. Il s'étend sur l'ensemble des parties prenantes que les RH doivent convaincre pour se vendre et vendre son produit ou son service RH. Le marketing RH n'a pas pour mission de vendre mieux aux salariés mais doit bénéficier avant tout à la DRH.

Le marketing RH est aussi différent du marketing social. Même si le pilier de la démarche de marketing social est la notion de marque employeur, celui du marketing RH est avant tout la notion de consommateur (ou de client) et la démarche de segmentation. Dans le cas du marketing social, il s'agit de communiquer alors que pour le marketing RH, il s'agit pour la DRH de (se) vendre.

Nous pouvons dire que le marketing RH est au croisement du marketing, des RH et de la stratégie.

Le bouleversement et les mutations du marchés de travail actuel a causé l'inversement du rapport de force entre l'entreprise et le salarié. L'entreprise ne doit plus se limiter seulement à attirer, retenir et développer les meilleurs salariés. Mais Elle doit savoir (se) vendre, fidéliser et se renouveler. La fonction RH doit repenser ses modes d'action, en favorisant une démarche plus holistique, orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle doit remplacer la rigidité des processus.

3.2.3. Fondement du Marketing RH.

Tout comme le marketing, le fondement du marketing RH est orienté vers les clients. Les RH ne doivent plus penser en termes de produits RH, mais plutôt en termes de clients à satisfaire. Cette approche est nouvelle car la fonction RH a toujours été centrée sur une technicité et sa capacité à maîtriser des systèmes et des concepts.

Pour cela, la fonction RH doit tout d'abord identifier ses clients et les distinguer selon les frontières de l'organisation (clients internes ou externes), selon leur rôle (décideurs, utilisateurs, prescripteurs, payeurs) ou qu'il s'agisse de clients finaux, directs ou intermédiaires.

- **Les clients internes** : sont liés à l'entreprise par un contrat de travail (salariés). Ils peuvent être classés selon leur statut, leur grade, leur rôle d'encadrement, leur temps de travail, leur potentiel futur, etc.
- **Les clients externes** sont les personnes non liés à l'entreprise par un contrat de travail tels que les institutions (agences de travail, universités, organismes administratifs, etc.), les actionnaires, les acteurs de la vie économique locale et

surtout les futurs salariés (candidats), etc. ainsi, le rôle de la fonction RH ne se limite pas seulement au développement d'une offre de service auprès des futurs salariés.

Si le rôle du client interne est fixé à travers le contrat de travail ou au contrat de psychologie, le rôle du client externe n'est pas forcément clair, ainsi :

- Les **décideurs** sont ceux qui prennent la décision finale en fonction du projet. (pour un candidat, la décision finale est souvent prise par le manager. En revanche, pour la mise en place d'un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) c'est souvent la direction qui prend la décision) ;
- Les **prescripteurs** sont ceux qui jouent un rôle important dans le système de distribution des services RH (généralement les managers) ;
- Les **utilisateurs** sont ceux qui vont bénéficier des prestations RH, les futurs salariés et les salariés eux-mêmes ;
- Les **payeurs** sont ceux qui détiennent le budget ou du moins le contrôle.

Après l'identification et la distinction des clients, la fonction RH doit connaître leurs attentes pour déterminer le marché à conquérir ou à conserver afin d'espérer vendre et se vendre : d'où le rôle majeur de la segmentation.

3.2.4. La démarche du marketing RH

a. La segmentation.

Une véritable démarche marketing RH commence toujours par la segmentation, cette segmentation ne doit pas se limiter en critères classiques tels que cadre/non cadre ou local/global, mais elle doit s'étendre sur d'autres critères, tels que la performance et le potentiel, l'engagement des salariés, ou la visibilité et le volume de la population.

b. Le ciblage.

La deuxième étape après la segmentation est le ciblage, elle consiste à identifier la ou les cible(s) sur laquelle ou lesquelles les actions RH seront menées. Car c'est en fonction de ce ciblage que les spécialistes de la fonction RH pourront développer, lancer, relancer ou actualiser leur offre de produits et de services RH.

La phase du ciblage est très délicate, un mauvais ciblage, par rapport aux objectifs de recrutement, peut nuire à l'image/employeur. En effet, une présence tout azimut ne sera pas pertinente car le message sera de ce fait généraliste. Le mauvais ciblage peut être qu'une perte de temps, de gaspillage de ressources en internes ou de coûts externes et une incapacité à traiter correctement chacune des candidatures.

3.2.5. Les piliers du marketing RH.

Après les étapes de segmentation des clients, la détermination des cibles, la fonction RH doit prendre en considération d'autres dimensions telles que la définition de son offre de service, la stratégie de prix, le positionnement des services ou les canaux de distribution RH. Comme c'est cas au marketing en général, le marketing RH s'articule sur les quatre dimensions du marketing mix (les quatre P) à savoir le produit, le prix, la place et la promotion.

1) le produit : définition du produit RH.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les différents changements subis par les entreprises (fusions, délocalisations, acquisitions, etc.) génèrent beaucoup de stress, de nouvelles exigences et par conséquent, de nouveaux modes d'organisation et de consommation des prestations RH.

S PANCZUK et S POINT, précisent que la fonction RH doit apprendre à se vendre auprès de ses employés et de tous les autres acteurs concernés par la prestation RH. Pour cela, elle doit analyser les produits RH ou prestations RH qu'elle propose, pour cela, elle doit définir des prestations adaptées aux attentes, tout en favorisant la capacité d'innovation pour l'évolution de son offre RH. Elle doit aussi définir le périmètre et la nature de son offre produit. Sinon, la fonction RH ne pourra pas développer et optimiser sa prestation. De même que le choix de définir une prestation comme un service ou un produit est également une décision marketing. On peut dire qu'il est nécessaire de différencier les produits RH (qui peuvent faire l'objet d'une stratégie marketing construite autour du « mix ») des services RH (dont le marketing se limite à l'information de l'utilisateur).¹

L'affinement de l'analyse de l'offre proposée par l'entreprise doit passer par l'établissement d'une cartographie des prestations RH. En effet, la fonction RH propose généralement à ses salariés certaines prestations telles que : la restauration sur place, les colonies de vacances, la crèche, la gestion des talents, l'uniforme (dans certains métiers)...

La fonction RH doit donc proposer une véritable offre de prestations RH qu'on peut regrouper en deux catégories :

- 1) les prestations standards (administration du personnel, formation, recrutement, etc.) ;
- 2) les prestations optionnelles. Toute panoplie de services RH adaptés aux exigences de l'entreprise ou à la demande des clients internes ou externes.

¹ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 42.

La fonction RH doit aussi associer les différents services RH identifiés et proposés par l'entreprise aux différentes cibles répertoriées précédemment et issues de la cartographie pour permettre l'évolution ou non des prestations offertes en ciblant davantage ou au contraire en les standardisant.

Selon S. PANCZUK et S. POINT,¹ la valeur ajoutée d'une prestation RH dépend intégralement de cet alignement entre le degré d'innovation perçue par la fonction RH et le besoin exprimé par les clients. En cas d'écart, la prestation offerte sera vouée à l'échec. Par ailleurs, selon KOTLER, le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (produit ou marque) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés.

Il demeure donc nécessaire que la fonction RH positionne clairement son offre RH. Le service RH doit s'inscrire dans une véritable stratégie marketing pour lui donner une position crédible, différente et attractive au niveau du marché.

Pour conclure, on peut dire que la fonction RH doit, pour mieux (se) vendre, avoir analysé son offre et défini sa gamme de produits RH et de services RH. Par ailleurs, l'offre proposée doit impérativement remporter l'adhésion des clients pour laquelle elle est destinée. Au final, la fonction RH doit veiller à l'utilité de la prestation offerte.

2) Le Prix : Fixation d'un service RH

Le deuxième « P » pratiqué par la fonction RH est le prix, cet élément n'a pas uniquement une dimension financière, mais doit aussi reprendre des critères liés à la mise en place ou à l'usage de la prestation RH. C'est ainsi qu'en communiquant sur le prix d'une prestation RH, la fonction RH la valorise car elle n'est plus considérée comme un acquis.

L'analyse du prix dans une démarche marketing RH est indispensable. Elle consiste à prendre en compte les coûts directs (développements, aux matériels, etc.) mais également les coûts indirects (temps, immobilisation, etc.) et les avantages indirects (engagement, motivation, rétention, etc.). Quant à l'association de cet élément (le prix) et la fonction RH permet de donner une valeur et une légitimité à cette dernière.

La fonction RH doit engager une véritable démarche d'analyse de la valeur intégrée dans un processus de marketing RH, ce qui permet de s'interroger sur les composantes du prix, sur les acteurs impliqués (payeur, utilisateur, vendeur), sur la perception de celui-ci ou encore sur son positionnement par rapport au produit RH (sur mesure, haut de gamme, etc.)

¹ Sandrine AGNOLA, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » op. cit., P. 43.

et/ou au concurrent (rapport qualité/prix). Parmi ces interrogations : quelle est la marge de manœuvre notamment en termes de budget ? Est-ce que le prix de ce service correspond aux pratiques du marché ? Et s'il est supérieur, pourquoi ? Qu'est ce qui le justifie ?

3) La distribution (place) : diffusion de l'offre RH.

Le troisième « p » ou le troisième élément qui vient après la définition de l'offre RH et son coût, est la place, en fait, la fonction RH doit optimiser l'utilisation de son système de diffusion, et pour assurer la diffusion et mettre en œuvre certaines prestations, la fonction RH doit utiliser des relais tels que les managers, les consultants, ou va s'appuyer sur des pôles de compétences internes tels que les mentors, les campus managers pour les relations avec les universités (dans une démarche de recrutement).

Le recours aux nouvelles technologies s'avère très utile pour la diffusion des prestations RH de manière différente tout en donnant accès à un public large mais aussi en ayant la même information disponible, car elles permettent à chaque salarié, de consulter les prestations RH proposées par son entreprise à tout moment depuis un poste informatique par exemple.

Néanmoins, on reproche à cette forme de communication certains inconvénients tels que :

- la dématérialisation (perte de contact) ;
- la non exploitation du rôle du manager (poste dévalorisé) ;
- la surcommunication par une diffusion excessive des produits RH.

Alors il devient nécessaire de varier les systèmes de diffusion de l'offre RH adaptés en des prestations ciblées et du positionnement souhaité pour remédier à ces lacunes.

4) la promotion :

C'est l'élément le plus utilisé par la fonction RH, puisqu'il est le plus visible, et c'est aussi celui qui parle le plus aux opérationnels toujours en recherche d'efficacité à court terme.

Actuellement, l'image et la marque sont indispensables pour les RH pour disposer d'une image attractive afin d'attirer, motiver et retenir des talents. Souvent, une prestation tire son efficacité d'une réflexion de fond, qui n'intègre pas uniquement des notions de séduction ou de marque car elle doit être capable aussi de lier la promotion aux trois autres « P » (Produit, Prix, et Place).

Conclusion du chapitre.

Ce chapitre avait pour objectif d'éclaircir le rôle de la compétence en général, et celle du marketing en particulier, dans l'entreprise, en définissant les compétences, comment les identifier et les évaluer, tout en essayant d'établir une liste de compétences pour les différentes fonctions marketing, puis en illustrant les différentes formes que prend une organisation d'une structure marketing, d'amener une réflexion sur les possibilités d'appropriation d'outils marketing en gestion des ressources humaines. Il a montré que l'évolution de la pratique de marketing rend cette discipline applicable en gestion des ressources humaines, ce qui permet de fidéliser les différentes compétences nécessaires en faisant appel aux diverses techniques de fidélisation marketing telles que la personnalisation de l'offre et du contenu social des communications. Mais la question qui se pose est quel type de personnalisation à offrir aux salariés dans leur entreprise ? Par rapport au milieu du travail (l'entreprise), par rapport au milieu socioéconomique du pays (environnement macroéconomique), et par rapport aussi à la formation initiale acquise par ce salarié.

CHAPITRE III : LE MARKETING DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES

L'arrivée des réformes économiques après 1989, et le passage d'une économie centralisée vers une économie de marché ont beaucoup changé la notion de gestion des entreprises algériennes, l'ouverture sur les marchés externes et la disparition du monopole étatique dans plusieurs secteurs, ont créé la libre initiative et une concurrence entre les entreprises, le marché est devenu le principal indicateur de la compétitivité des entreprises, d'où le recours au marketing est devenu une nécessité absolue.

Dans ce chapitre nous allons aborder le marketing en Algérie d'une façon générale, et dans les entreprises algériennes particulièrement, en essayant de répondre à ces questions: peut-on parler du marketing dans les entreprises algériennes ? Ces entreprises sont-elles convaincues de l'optique marché ? Et quels sont les handicaps qui empêchent une bonne pratique des théories marketing dans nos entreprises ?

Pour répondre à ces questions, nous allons tout d'abord commencer par une vue historique sur l'évolution du marketing en Algérie, l'apparition de la fonction marketing dans les entreprises algériennes, pour cela nous allons nous baser sur des études déjà effectuées par REGUIEG ISSAAD Driss (2000), Amroun SEDDIK (2006), DJENNADI Karim et TCHAM Kamel (2005), et sur une enquête que nous avons effectuée sur un échantillon de 19 entreprises dans la région de Tiaret (nous reviendrons sur le détail de cette étude dans les sections suivantes)

Ce chapitre se compose donc des sections suivantes :

1. L'ère marketing en Algérie ;
2. L'adoption du marketing par les entreprises algériennes ;
3. Etude sur les compétences marketing dans les entreprises algériennes.

SECTION 1 : L'ERE MARKETING EN ALGERIE.

1.1. Evolution du marketing en Algérie.

L'évolution du marketing en Algérie a connu quatre (04) périodes principales :

1.1.1. Période de 1960 – 1980.

Durant cette période, l'Algérie se trouvait sous le régime de l'économie planifiée, où l'idéologie marxiste interdit toute libre initiative, l'absence de la concurrence, et la coupure de l'entreprise étatique de son marché.

Le marketing apparaît donc comme un moyen de distribution et d'écoulement des produits des entreprises étatiques, puisque les moyens de production et de distribution appartenaient à l'Etat, et c'est lui qui planifiait d'une façon centralisée toutes les activités économiques, et qui condamnait la concurrence et les libres initiatives dans les entreprises économiques.

L'application du marketing se limitait donc sous forme de campagnes publicitaires de sensibilisation encadrées par des ministères tels que la santé et l'agriculture, tandis que les entreprises ne pouvaient effectuer aucun message publicitaire sans l'accord du ministère de tutelle.

1.1.2. Période de 1980 – 1988.

Cette période se caractérisait par l'apparition des réformes économiques à partir des années 80 qui concrétisent l'entité marché et donnent plus de liberté aux entreprises publiques, le souci de satisfaire le consommateur faisait son apparition.

Malgré que les pratiques marketing étaient toujours limitées; on pouvait observer un petit changement durant la période de 1980-1984 avec l'apparition du phénomène du surstock chez certaines entreprises comme ERIAD fabriquant des pâtes alimentaires, ENAVA fabriquant des abrasifs ou BCR fabriquant des brasseries, quincaillerie et robinetterie, et qui s'intéressaient déjà à la gestion de qualité,¹ le problème de mévente était apparu après l'ouverture sur les marchés internationaux et l'inondation du marché local par des produits importés, ce qui a poussé timidement au recours des pratiques marketing. On pouvait observer que la publicité n'était utilisée que comme dernier recours (en cas de mévente par exemple) sous forme de spot télévisé.

Le marketing jouait aussi un rôle actif dans le développement économique en améliorant le système de distribution et en réduisant ses coûts, on voyait apparaître les entreprises de distribution de gros et de détail, mais essentiellement étatiques (les Galeries

¹ Smail BOUKHAOUA, « Marketing, la petite histoire du concept » in revue de l'économie, n° 36, mars/avril 1996

Algériennes, Aswak, l'ONACO, l'ENAPAL, l'EDIPAL, les coopératives syndicales, etc.) qui assuraient la distribution des biens de haute nécessité pour le marché national.¹

Malgré que certaines techniques marketing étaient utilisées, le marketing autant que discipline était totalement inconnu, il n'était enseigné qu'à l'Ecole Supérieur du Commerce à Alger.

1.1.3. Période de 1988 – 1993.

L'ouverture de l'Algérie sur l'économie du marché a permis de bien définir les relations des pratiques marketing, c'est à partir de cette période qu'on pouvait voir de nouvelles techniques de marketing comme le sponsoring par exemple, cette situation exigeait aux entreprises algériennes d'abandonner l'ancien mode de gestion pour une méthode basée sur les nouvelles techniques managériales compatibles avec le système de l'économie de marché.

1.1.4. Période de 1993 à nos jours.

Cette période est marquée par de nouvelles mesures qui confirment l'ouverture du marché algérien vers le monde extérieur, la levée du monopole sur le commerce extérieur de façon graduelle, notamment la loi sur la promotion des investissements qui consacre la liberté d'investir et l'égalité entre les entreprises nationales et internationales, privées et publiques.

Les entreprises algériennes se trouvaient dotées de plus d'autonomie dans leur gestion, elle est libre de mettre en place un système de planification orienté vers le marché et de raisonner en terme d'opportunités commerciales, mais dans un autre côté, elle est dans l'obligation d'assurer ses propres revenus, et par conséquent de développer, d'améliorer, voire de renouveler ses avantages compétitifs pour faire face aux concurrents nationaux, mais surtout aux concurrents internationaux fortement rodés d'expérience marketing international.

Cette période est aussi marquée par l'ouverture sur les médias étrangers, notamment la télévision par satellite, la majorité des foyers algériens sont dotés d'antenne parabolique qui permette de suivre les programmes télévisés internationaux (européens, moyen-orientaux) la publicité commence à s'installer dans l'esprit des algériens et varie ses canaux à travers d'autres supports (télévision, radio, presse, panneaux, etc.) ce qui a permis de naître plusieurs agences publicitaires.

¹ Miloudi BOUBAKER, « la distribution en Algérie, enjeux et perspectives », O.P.U. 1995, P.48.

1.2. L'apparition du marketing dans les entreprises algériennes.

Les réformes économiques ont favorisé l'application du marketing dans les entreprises algériennes, dans ce contexte, on peut distinguer quatre (04) principaux facteurs pour l'application du marketing dans le cadre de ces réformes :¹

1) Le niveau du développement économique :

La volonté de l'Etat d'adopter l'économie de marché et d'accélérer les réformes économiques est censée permettre le bien éclaircissement des orientations économiques du pays vers une économie prospère, l'objectif de ces réformes est :

- l'accroissement des capacités productives des entreprises ;
- l'amélioration du rapport qualité / prix des produits et services ;
- la satisfaction des besoins sur le marché.

Ces réformes impliquent la libération des décisions par l'Etat et l'octroi à l'entreprise la libre décision de choisir ses marchés et fournisseurs, et de planifier ses stratégies pour faire face à ses concurrents, tout en assumant à son niveau ses responsabilités. Ce cadre permet de faire appel aux différentes techniques marketing (étude de marché, segmentation, stratégie marketing)

On pouvait observer que la concurrence s'établit graduellement surtout dans le domaine de la distribution, après la naissance de différentes entreprises étatique de distribution (les Galeries Algériennes, ASWAK, l'ONACO, etc.) qui étaient encore en bonne activité économique pour la distribution des biens de haute nécessité pour le marché national, une concurrence honteuse apparaît sur le marché entre la distribution publique et privée de façon illicite, et a permis l'apparition de la spéculation des biens consommables, alors que la distribution est un élément essentiel pour garantir l'échange dans l'économie et contribuer à son développement.

La liberté du marché engendrée par ces réformes permet de proposer des produits mieux adaptés aux attentes des consommateurs, les entreprises touchent donc de nouvelles couches de consommateurs et le marché devient de plus en plus flexible au niveau de la demande de prix, cela permet de conquérir une grande part du marché et de faire des économies d'échelle dans les activités de production et de distribution, et par conséquent,

¹ Karim DJENNADI « le marketing en Algérie, de l'optique, de l'optique production à l'optique marché » op.cit., p.78

une baisse de prix, une augmentation des ventes et un investissement dans de nouveaux marchés.

On considère donc le marketing comme « un moteur dans le développement en stimulant les besoins latents des consommateurs ou en les orientant vers des produits nouveaux performants, plus attrayants, plus variés »¹

2) L'encouragement de l'entité marché :

Les différentes réformes économiques engagées par l'Algérie mènent à une restructuration au niveau des entreprises publiques qui s'engagent à s'orienter vers une optique marché, en introduisant de nouveaux concepts de gestion, comme le marketing.

Selon Philippe Kotler (1992) « une entreprise s'engage dans la restructuration, ce qui implique une réorganisation de l'entreprise en donnant d'avantage d'efficacité managériale, et aux entités marché en fonction de l'ouverture de l'entreprise vers ses marchés »,² ceci est un facteur encourageant l'implantation de l'esprit marketing dans toutes les entreprises.

Dans ce sens, ce facteur permet à l'entreprise algérienne :

- La liberté de la mise en place d'un système de planification orienté vers le marché ;
- L'autonomie de raisonnement en terme d'opportunités commerciales ;
- La corrélation à l'élaboration des stratégies à l'analyse de ces opportunités.

Nous concluons donc que le marketing et le marché sont deux entités indissociables, chaque élément complète l'autre dans une optique de marché.

3) La libéralisation du commerce extérieur.

Les réformes économiques adoptées et qui ont levé le monopole sur le commerce extérieur et l'importation de divers produits étrangers, ont posé le problème de protection des produits nationaux au niveau des marchés locaux, et les faire connaître au niveau des marchés étrangers, d'où vient la notion de la compétitivité internationale, et comment faire face à cette compétitivité.

Le recours à certaines techniques marketing comme le marketing international devient une grande nécessité pour les entreprises algériennes pour augmenter leur efficacité, accroître le taux d'exportation hors hydrocarbures, et garantir des revenus en devise.

¹ Karim DJENNADI « le marketing en Algérie, de l'optique production à l'optique marché », op.cit, P. 89

² Philippe Kotler, Marketing Management, op.cit., p.

1.3. Le marketing en Algérie comme nouveau mode de gestion.

La survie d'une entreprise en économie de marché « passe par le contact que celle-ci entretient avec ses clients, par conséquent, l'adoption d'une optique marketing devient plus qu'une nécessité »,¹ elle est donc orientée vers le marché et normalement, elle ne peut se permettre de produire ou donner des prestations sans procéder à des recherches méthodiques sur les besoins du marché à savoir, les études de marché.

L'optique marché que l'entreprise algérienne est censée suivre vise à introduire les techniques marketing (étude de marché, segmentation, ciblage, publicité, etc.) afin de faire face aux exigences du marché national et international, et à la concurrence féroce, etc.

L'introduction de la philosophie marketing dans les entreprises algériennes passe par ces étapes :²

1.3.1. L'implantation de l'esprit marketing.

En économie de marché, le client est roi, il a la liberté de choisir le produit ou le service qui satisfait son goût face à une variété de biens et services, l'entreprise algérienne doit considérer le client comme l'élément essentiel de toutes ses décisions stratégiques pour faire face à la concurrence et à l'instabilité du marché.

Pour implanter cet esprit marketing, il est nécessaire de procéder à ces actions :

- **organiser des séminaires sur le marketing** : l'objectif de ces séminaires est la sensibilisation et la provocation des changements de comportement et d'attitude au niveau des entreprises (culture de l'entreprise, changement de mentalité de production à une mentalité de marché, esprit compétitive, réaction envers les clients, etc.) ;
- **revoir la restructuration de l'entreprise** : en envisageant une nouvelle structure dans l'entreprise algérienne par l'implantation d'autres structures (structures marketing, services après ventes, structure communication, etc.) afin de donner un nouveau visage à l'entreprise et s'intéresser plus à l'entité marché que l'entité production ;
- **soutenir les entreprises par la tutelle** : le soutien décisionnel et financier de la tutelle ou des entreprises mères qui détiennent plus d'autorité (Holding, SGP, groupe industriel, etc.) contribue à implanter l'esprit marketing dans les entreprises publiques algériennes et dans l'environnement concurrentiel.

¹ Smail BOUKHOUA, in revue de l'économie, n° 36/ septembre 1996.

² Karim DJENNADI « le marketing en Algérie, de l'optique production à l'optique marché » op.cit., p.81

1.3.2. Introduction de la structure marketing.

L'introduction de la structure marketing dans l'entreprise algérienne nécessite :

- **la détermination de la fonction marketing** par rapport aux autres fonctions de l'entreprise (production, approvisionnement, finances, etc.) et la coordination entre le marketing et ces autres fonctions ;
- **la fixation de l'organisation interne de la fonction marketing**, et par conséquent une apparition des autres sous fonctions de marketing (communication, service après ventes, études de marché, relations publiques, etc.) qui déterminent précisément les différentes activités en sous fonctions et à élaborer la définition des postes de responsabilité du personnel marketing, recruter les comptes-rendus marketing selon les besoins de l'entreprise, fixer les objectifs à atteindre et déterminer les missions à réaliser, contrôler les activités marketing de chaque sous fonction, et enfin, analyser la rentabilité des actions marketing.

1.3.3. Analyse de l'environnement marketing.

Dans l'économie de marché, où l'entreprise est censée adopter une orientation vers le marché, avoir une bonne connaissance sur chaque élément de son environnement c'est-à-dire les concurrents, les fournisseurs, les clients, la législation en vigueur, les variables économiques (taux de chômage, taux d'inflation, etc.) le facteur social (les données démographiques, niveau d'éducation, les traditions, les tabous, etc.)

L'analyse de l'environnement permet aux entreprises algériennes de tirer profit des meilleures opportunités sur les marchés nationaux et internationaux, de faire face aux éventuels risques qui menacent les entreprises.

1.3.4. Planification des stratégies marketing.

Selon Bernard PRAS (1985) « l'approche marketing consiste à partir des attentes du marché, afin de mettre en place une stratégie et les actions appropriées (produit, service, publicité, prix, distribution, force de vente) pour atteindre certains objectifs (parts de marché, rentabilité, croissance) face à la concurrence »¹

Le rôle du marketing dans l'économie de marché est de planifier les différentes activités de l'entreprise selon les opportunités et les risques de l'environnement, selon les exigences du marché, selon les objectifs fixés par l'entreprise, tout ça dépend des facteurs

¹ Bernard PRAS, « Marketing en pleine évolution dans un environnement changeant », revue française de gestion, septembre – décembre 1985, p 92.

clés du succès (force organisationnelle de l'entreprise) et les stratégies adoptées pour faire face à la concurrence.

La structure marketing établie et diffuse les principes de planification, les sous-fonctions marketing procèdent à l'étude de marché, et à l'organisation de ces activités suivant une planification efficace et flexible qui répond aux objectifs fixés par l'entreprise algérienne, et à l'environnement de l'économie de marché caractérisé surtout par l'incertitude.

Dans ce contexte, la mise en place d'une planification marketing devient un processus de gestion très sophistiqué pour faire habituer l'entreprise algérienne à penser marché et client, et aux gestionnaires et dirigeants à raisonner en termes d'opportunités marketing, et par conséquent, l'application et l'introduction de la culture et l'esprit marketing dans les entreprises algériennes.

1.4. Les contraintes pour l'organisation d'une fonction marketing en Algérie.

Il s'avère que l'application des principes et techniques marketing est difficile en Algérie, par rapport aux pays industriels qui ont marqué une grande avance dans les pratiques marketing, non seulement par leurs entreprises, mais aussi par toutes sortes d'organisation non lucratives (politiques, associatives, etc.) évoluées dans des conditions différentes sur celles en Algérie, (tissu industriel fort, progrès technologique, etc.) ces conditions ne sont pas réunies en Algérie.

Sur ce contexte, nous pouvons classer ces contraintes en deux catégories :¹

- Les contraintes de principe ;
- Les contraintes de pratiques.

1.4.1. Les contraintes de principe.

1) Les étapes de développement à respecter.

L'idée que l'Algérie – autant qu'un pays en voie de développement - doit suivre en gros le même modèle et les mêmes étapes que les pays développés, tout en essayant de raccourcir ces étapes et d'éviter leurs erreurs, et en bénéficiant de l'expérience de ces pays. Certains pays asiatiques comme Taiwan, Hong-Kong la Corée du sud ou Singapour ont suivi ce modèle en accélèrent les processus adoptés par les vieux pays industriels

¹ R. de MARICOURT, « les principes et techniques du marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », Revue française du Marketing, n° 112, 1987/2

(Européens et nord-américain), ce modèle les a permis de dégager un excédent de main-d'œuvre, d'accumuler des capitaux basés sur la mise en place d'une industrie légère grâce à l'abondance de cette main-d'œuvre de bon marché, ce qui a permis de financer d'autres infrastructures et industries modernes qui nécessitent de gros capitaux. Dans ce processus, le marketing suit le développement économique, il ne le précède pas.

Bien que ces choix stratégiques sont basés sur des démarches marketing rudimentaires, mais un marketing minimum est nécessaire, c'est le marketing intuitif de bon sens, donc il faut tout d'abord commencer par moderniser l'agriculture algérienne, puis de mettre en place les infrastructures et les industries nécessaires avant de se livrer aux délices du marketing, il ne faut oublier que le marketing n'est apparue dans les pays développés que tardivement, c'est-à-dire très longtemps après le décollage économique, lorsqu'ils atteignent l'étape de la société d'abondance et de consommation de masse.

2) Nature du système économique adopté.

L'Algérie avait opté pour un système socialiste comme mode de fonctionnement de son économie, où régnait l'idéologie marxiste interdisant la libre initiative, l'absence de la concurrence, l'isolationnisme de l'entreprise publique de son marché, la planification centralisée de l'économie pour les investisseurs. Les dirigeants de cette époque refusaient de se fier aux mécanismes de l'économie de marché (inséparable du marketing) et rapprochaient au marketing de ne chercher qu'à satisfaire les besoins solvables.

3) Coûts de l'activité marketing.

Les activités marketing (les études de marché, le développement des nouveaux produits, l'adaptation aux besoins variés des différents segments de la population, les messages publicitaires, etc.) nécessitent un budget important et des coûts très chers pour l'entreprise, tout ceci peut être considéré comme un gaspillage de ressources humaines et financières importantes. Ne vaudrait-il pas mieux consacrer ces ressources au développement de la production et à l'amélioration des techniques productives, dans les secteurs considérés comme prioritaires de l'agriculture et de l'industrie ?

1.4.2. Les contraintes de pratique.

1) L'esprit de production : Cet esprit ne fait pas bon ménage avec l'idéologie marxiste basée sur le caractère matériel de l'activité économique, or, l'activité marketing a un caractère immatériel et inqualifiable comparée à la production, à la comptabilité ou à la

finance, ce qui met l'accent sur le développement des techniques et de la productivité comme conditions du développement économique, car il est plus facile de chiffrer la production de voitures, de ciment ou de chaussures que de satisfaire les besoins des clients, comme il est plus aisé de transférer des compétences techniques que des compétences marketing, ces dernières exigent beaucoup plus d'adaptation à des traditions et des mœurs locales plus complexes et plus longues à appréhender. Cet esprit amenait les dirigeants à privilégier les premières compétences.

2) L'optique import : Beaucoup d'intermédiaires algériens dépendent largement des importations surtout des produits manufacturés, le recours aux importations se fait souvent de façon aléatoire et irrégulière, cette optique ne correspond guère à l'esprit marketing, car elle pousse le distributeur à faire des coups au lieu de pénétrer un marché en profondeur et mettre en place une stratégie pour acheminer le produit vers le client.

3) Inadéquation de la production aux attentes du marché : Dans une économie administrée et fortement caractérisée par une pénurie continue de nombreux biens et services les entreprises publiques algériennes étaient appelées à augmenter leurs capacités de production, qui ne dépassaient pas les 40% des capacités théoriques, ce qui a fait perdre l'aspect physique des produits proposés aux consommateurs.¹

4) L'absence d'économie monétaire : L'Algérie est toujours en cours de réformer son système bancaire et monétaire, on remarque que les opérateurs économiques préfèrent l'utilisation de l'argent liquide que des chèques ou les transferts monétaires, le paiement par Internet est inexistant, cette situation encourage le développement de l'économie informelle et la concurrence illégale, et décourage l'introduction du marketing basé sur les notions d'économie de marché.

5) L'insuffisance des infrastructures : Le marketing exige beaucoup d'infrastructures réparties sur toutes les zones où se trouvent les consommateurs, malheureusement en Algérie, on remarque une insuffisance flagrante des infrastructures nécessaires au niveau des transports routiers, les voies ferrées, les ports, les installations de stockage, et même les organismes administratives incapables de fournir des statistiques économiques et sociodémographiques nécessaires aux études de marché et autres activités marketing.

6) L'absence d'un réseau de distribution efficace : Les circuits de distribution en Algérie sont généralement inefficaces et coûteux, ce qui se reflète sur le prix de vente au consommateur et diminue les effets des progrès de productivités dans les différents

¹ Ahmed BOUYAKOUB, « la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », revue du CREAD, n° 39/ 1^{er} trimestre 1997, p.8

domaines, la distribution de masse en Algérie est assurée par une foule de marchands ambulants, petits revendeurs à la sauvette et des marchés – souvent illégaux - en plein air où les produits sont vendus directement aux consommateurs sous tout genre de risque (marchés parallèles, contrefaçon, etc.) on remarque aussi que les commerçants sont incompetents et peu spécialisés - surtout pour les produits techniques - incapables de garder un magasin sans rupture, le même opérateur peut cumuler plusieurs fonctions (importateur, grossiste, demi-grossiste, et même détaillant). Cette inefficacité en domaine de distribution bloque tout développement d'un marketing de masse.

7) Coupure des entreprises algériennes de leurs marchés : Durant la période de l'économie planifiée, les entreprises algériennes étaient en déconnexion avec leurs marchés, elles étaient aveugles de ce qui se passaient dans leurs environnements, elles n'étaient alors qu'un organisme d'exécution des décisions de la planification centralisée.

Le rapport entreprise / marché était donc une relation méconnue et absente à l'époque de l'économie planifiée, ce qui a poussé les entreprises algériennes à négliger les préoccupations de leurs marchés (qualité et quantité des biens nécessaires, rentabilité, etc.) cette optique a été largement favorisée par les dirigeants politiques sous prétexte que l'objectif de l'économie planifié est de satisfaire les besoins sociaux et combattre les effets du marché libre (l'économie de marché)

8) Absence du climat concurrentiel : L'époque de l'économie planifiée était caractérisée par l'absence absolue de la concurrence, vu que l'Etat détenait le monopole de tous les secteurs économiques, les entreprises publiques algériennes étaient seules sur leurs marchés pour facilement garantir la distribution de ses produits sans craindre aucune concurrence puisque la demande est toujours supérieure à l'offre, cette situation rendait l'impossibilité d'appliquer le marketing, car il n'est pas applicable sans climat concurrentiel. Les décideurs économiques considéraient le marketing comme un gaspillage des moyens humains et financiers.

Il est à noter que malgré l'adoption de l'économie de marché, certains secteurs économiques - considérés comme stratégiques - restent toujours sous le monopole de l'Etat (publicité, audiovisuel, transport ferroviaire, etc.) ce qui est toujours considéré comme un obstacle pour développer l'activité marketing.

9) L'analphabétisme : Un taux important de la population algérienne est analphabète (21,39 % de la population)¹ ce qui est considéré comme une partie importante du marché,

¹ Source : le site d'information « le mague » <http://www.lemague.net/dyn/spip.php?article4359>

soit 6,4 millions de consommateurs sur 35,6 millions, ce facteur gêne la communication écrite, qui est un élément important pour l'activité marketing.

La combinaison de toutes ces contraintes de principe et de pratiques fait que le marketing en tant que fonction est considéré par beaucoup de dirigeants des entreprises algériennes comme une discipline peu nécessaire¹, voire inutile.

Cette évidence est conjuguée en terme d'effets sur l'organisation et la forme qu'elle adopte par des renfermements et des rejets purs et simples de toute activité marketing. Les seules et rares entreprises qui lui ont réservé des positions au sein de leurs entreprises le font par obligation et via une inertie structurelle et managériale. On peut observer clairement cette situation dans beaucoup d'entreprises publiques qui disposent d'une structure marketing, mais dépourvu de toutes ses tâches qui demeurent dépendant au plan de la prise en charge à d'autres structures et d'autres fonctions.

Selon REGUIEG-ISSAAD (2000)², les facteurs qui peuvent être les plus responsables de la perception de la fonction marketing dans les entreprises algériennes sont :

1. **Le coût** : l'obstacle financier et l'indisponibilité des ressources financières sont les facteurs principaux évoqués par les dirigeants des entreprises algériennes dans l'effort structurant d'une fonction marketing. Ces dirigeants semblent reconnaître l'importance d'une fonction marketing structurée, mais repoussent les échéances de son émergence pour plus tard pour des raisons inhérentes aux priorités financières, qui n'intègrent pas pour l'instant l'organisation d'une fonction marketing dans leur logique de rentabilité et d'emplois des ressources financières.

2. **L'utilité de la fonction marketing** : ce facteur incarne l'esprit de résistance de la part des dirigeants, aux changements que pourrait apporter une fonction marketing. Pour eux, l'organisation d'une structure marketing est synonyme de partage de pouvoir ou du moins, de réallocation du pouvoir jusque là détenu par quelques fonctions techniques (production, finance). C'est pourquoi très souvent on met en doute l'utilité d'une telle fonction dans le contexte actuel des entreprises algériennes. Paradoxalement, ce contexte est marqué par les dynamiques de changement dans l'environnement de ces entreprises, et qui exige des dynamiques de changement internes dans ces mêmes entreprises. Ces changements qui ne peuvent s'opérer que si une fonction hautement organique qu'est le

¹ REGUIEG-ISSAD Driss, « Structure marketing et innovation organisationnelle dans l'entreprise publique algérienne », Thèse d'Etat es sciences commerciales, Université d'Oran Es-Senia, 1999/2000, P. 210.

² REGUIEG-ISSAD Driss, op. cit. P. 236.

marketing prenne place dans la structure organisationnelle de l'entreprise algérienne afin de trouver l'interface nécessaire entre l'entreprise et son environnement.

SECTION 2 : L'ADOPTION DU MARKETING PAR LES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Nous avons vu que le marketing est devenu un élément essentiel pour le développement de l'économie algérienne, mais nous avons constaté certains obstacles dans son application au niveau des entreprises, nous nous trouvons donc devant un vrai dilemme, adapter le marketing qu'on connaît ou créer un marketing algérien, ce qui pousse à poser la question suivante : « une adaptation des principes et pratiques de marketing des pays évolués suffit-elle ? ou ne faudrait-il pas plutôt songer comme le suggère Steve CARTER, à l'élaboration du marketing «dédié» véritablement autonome, compte tenu des réelles différences entre la situation de notre pays et celle où se trouvaient les pays évolués lorsque le marketing s'y est développé ? »¹

Avant de répondre à cette question, il faut d'abord examiner les spécificités de la société algérienne et du comportement du consommateur algérien, puis essayer de comparer entre les modèles marketing proposés par les différentes écoles internationales, et éventuellement, l'applicabilité ou inapplicabilité de ces modèles en Algérie, et pourquoi.

2.1. La société algérienne et la consommation.

Brièvement, on peut citer les plus importantes spécificités qui caractérisent la société algérienne vis-à-vis la consommation :

- Une société fortement communautaire, malgré qu'on observe une certaine tendance à la désintégration de ces bases traditionnelles sous l'influence de la mondialisation, la communautarité dans la société algérienne se traduit se forme de sens de solidarité, les achats en groupe, et les avis sont généralement discutés et élaborés collectivement ;

¹ Kamel TCHAM, «Le marketing facteur de développement économique en Algérie»
<http://hogra.centerblog.net/6137413-Le-marketing-facteur-de-developpement-economique-en-Algerie%C2%BB->

- Un fort contact humain de la relation personnelle, l'affectivité, la chaleur humaine, la notion de la famille est très sacrée, l'hospitalité, les salutations, les palabres, le marchandage, le goût des cadeaux ;
- Une importation faible à la notion du temps, dans la société algérienne, le temps n'est pas de l'argent, il est gratuit, aujourd'hui ou demain sont pareil ;
- Le sens de l'humour pour exprimer les difficultés de la vie quotidienne, des réactions ironiques, sublimation ludique ;
- Le travail pour l'algérien est synonyme de gagne-pain, il incarne la routine, le corvée, il rejette toute notion de gaieté et privilégie la permanence et la continuité de l'effort, les méthodes de travail appliquées ne sont pas encourageantes ou récompensantes, souvent elles ne fixent les objectifs à celui qui les subit.

2.2. Applicabilité des modèles de marketing.

Les théories et modèles marketing sont souvent élaborés par des chercheurs anglo-saxons, ils ne sont pas universels, car ils réfèrent automatiquement à leur environnement et leur culture.

Parmi eux, le modèle de hiérarchie de Maslow, qui propose dans sa pyramide des besoins de mettre les besoins d'accomplissement personnel tout en haut,¹ ce modèle décrit un système de valeurs typiquement anglo-saxon, car il insiste surtout sur l'individualisme et la masculinité propres à ses cultures, en revanche la culture algérienne - plus douce et plus communautaire - privilège les besoins de socialisation, le modèle proposé pour l'Algérie² devrait donc être une autre pyramide de la hiérarchie des besoins où les besoins de socialisation se trouvent au sommet, puis les besoins d'estime, un peu liés aux premiers, les besoins d'accomplissement deviennent collectifs car ils sont intégrés aux besoins de socialisation.

Parmi les autres exemples de non applicabilité des théories anglo-saxonne de motivation en Algérie, celui de Herzberg³ qui distingue deux facteurs de motivation : le contexte et le contenu du travail, il s'appuie sur le deuxième facteur pour motiver ses employés grâce à un enrichissement de tâches basé sur une structuration individuelle des postes. Cette théorie s'adapte bien à la psychologie américaine mais moins à la psychologie

¹ P. SIMON: «Le ressourcement humain», Edition Nathan, France 1981.

² Kamel TCHAM, «Le marketing facteur de développement économique en Algérie» op.cit.,

³ J.M.AURIAC, A.CAVAGNIOLE, G.HOFFBECK, F.LEMOINE, J.WANTER: «Economie d'entreprise», Edition Casteilla, Paris 1995

algérienne, le modèle préférable correspond donc à une structure de tâche en groupe de travail où les relations sociales entre individus sont minimisées.

Dans le domaine des techniques de commandement,¹ DRUCKER propose la DPPO (direction participative par objectifs) qui correspond bien au contexte américain à fort esprit démocratique, contrairement au contexte algérien caractérisé par les grandes distances hiérarchiques, quant à MCGREGOR fait preuve d'ethnocentrisme inconscient quand il démontre l'efficacité qu'à la théorie "X" de commandement (centré sur les tâches et autoritaire) à la théorie "Y" centrée sur les hommes, et les associant aux décisions pour impliquer davantage, démocratique et participative). Cette théorie est valable pour les Etats-Unis, mais pas vraiment pour l'Algérie.

Ces modèles issus généralement des écoles anglo-saxonnes demeurent donc inapplicables en Algérie, non seulement à cause des spécificités de chaque société, mais à cause de certaines circonstances ou facteurs qui ont accompagné chaque pays, parmi eux, on peut citer :

1) Situation socioéconomique différente à l'aube de l'industrialisation :

Il est clair que la situation socioéconomique des pays développés lors de la révolution industrielle au 19^e siècle était totalement différente de celle de l'Algérie après son indépendance, on peut facilement distinguer ces différences au niveau :

- du développement industriel qui a eu un caractère endogène dans les pays industrialisés, c'est-à-dire qu'il a été conçu, élaboré et modelé naturellement à leurs traditions et à leur culture, et malgré quelques résistances, les bouleversements qu'il a entraîné ont été facilement acceptés, en revanche, pour l'Algérie, le développement est exogène, il est importé, les modes de pensée ont d'abord été véhiculés par le colonisateur selon ses coutumes; sa culture, et sa langue, et deviennent par conséquent étrangers et inadaptés à nos valeurs et nos traditions et trouvent de forte résistance ;
- le taux d'analphabétisme comme c'est déjà mentionné, qui est supérieur en Algérie (21,39 %) par rapport aux pays industrialisés (inférieur à 10 % depuis la seconde guerre mondiale et il est d'environ 4 % actuellement)²
- absence du climat démocratique et l'esprit de l'initiative en Algérie ;

¹ T.ALBERTO et P.COMBEMOLE: «Comprendre l'entreprise; théorie, gestion et relations sociales», Edition Nathan, France 1993.

² Source : Institut de statistique de l'UNESCO :
http://www.uis.unesco.org/ev_fr.php?ID=5035_201&ID2=DO_TOPIC

- les pays développés n'étaient pas concurrencés par d'autres pays déjà développés lors de la révolution industrielle, contrairement à l'Algérie, concurrencée sur tous les domaines, même sur son propre terrain ;
- une grande dépendance économique de l'Algérie au pays développés et aux institutions internationales qui maîtrisent les différents marchés (pétrolier, financier, agricole, etc.)

A partir de ces éléments, nous concluons que l'Algérie se trouve dans une situation socio-économique totalement différente des pays développés, il s'avère que les modèles suivis par ces derniers ne peut être forcément transférables tels qu'ils sont, il ne reste qu'à élaborer un modèle marketing propre à l'Algérie, ou au moins l'adopter au mieux selon nos caractéristiques socio-économiques. Cela nécessite une étude préalable de la fonction marketing en Algérie.

2.3. La fonction marketing dans les entreprises en Algérie.

Pour étudier les possibilités d'adaptation nécessaires, on commence par distinguer les secteurs économiques qui ont connu une orientation dans leur activité marketing en Algérie, puis la manipulation des variables marketing, et finalement l'étude des compétences marketing dans les entreprises algériennes à travers une enquête sur la région de Tiaret.

2.3.1. Les secteurs économiques qui ont connu une orientation dans leur activité marketing en Algérie.

Il faut reconnaître que l'arrivée des entreprises étrangères a introduit un nouveau mode de gestion dans les entreprises algériennes, grâce à leur expérience et leur savoir-faire, de nouvelles méthodes de management, nouvelles techniques commerciales, ce nouveau mode s'est reflété relativement même sur les habitudes de la société algérienne, des nouveaux modes de consommation s'ont apparues, parmi ces secteurs, on peut citer :

1) La téléphonie mobile.

Le marché algérien de la téléphonie mobile est l'un des plus développés en Afrique avec une croissance exceptionnelle de 200% en quatre ans, le taux d'abonnés à la téléphonie mobile représente 83% de la population globale estimée à 35 millions d'habitants¹ qui sont abonnés à l'un des trois réseaux de la téléphonie mobile existant en

¹ Sources : le site d'information "algerie360" <http://www.algerie360.com/algerie/marche-de-la-telephonie-mobile-une-croissance-de-200-en-quatres-ans/>

Algérie (Djezzy, Mobilis, Nedjma). L'objectif du programme quinquennal est d'atteindre un taux de 107% du nombre global de la population algérienne en 2014.¹ Les infrastructures pour les télécommunications qui comprennent la fibre optique sont développées en Algérie, c'est également le premier pays en Afrique à avoir déployé la technologie FTTH qui permet l'installation de la fibre optique jusqu'à l'abonné. Le développement rapide du marché algérien a dépassé toutes les attentes. Il est vrai que peu d'opérateurs de renommée internationale avaient soumissionné pour obtenir des licences pour l'exploitation de réseau de téléphonie mobile. Actuellement le nombre d'abonnés commence à se stabiliser. Désormais, l'enjeu commercial réside dans le revenu moyen par utilisateur - qui a connu une chute vertigineuse- en raison de la concurrence rude sur les prix entre les trois opérateurs, à savoir : Mobilis (Algérie Telecom), Djezzy (Orascom Telecom Algérie) et Nedjma (Qtel Telecom Algérie). Ces derniers se sont également rabattus sur les services à forte valeur-ajoutée tels que le multimédia. Mais le retard enregistré pour le lancement de la technologie 3^e Génération limite leur marge de manœuvre en l'absence d'une connexion haut débit.

La priorité du gouvernement algérien est de développer l'infrastructure d'Algérie Telecom pour la téléphonie fixe et sans fil - avant d'accorder des licences pour la technologie 3^e génération et permettre l'émergence d'un marché concurrentiel entre les opérateurs de téléphonie mobile - pour fournir des services Internet haut débit.

2) L'agroalimentaire.

L'Algérie détient un important potentiel de production dans le domaine des industries agro-alimentaires. Le marché algérien de l'agro-alimentaire évalué à 5,4 milliards de dollars, mobilise près de 22% du budget des ménages algériens. Ce marché reste porteur compte tenu de l'ampleur des besoins de consommation soutenue par la dynamique et la structure démographique de l'Algérie. Le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie agroalimentaire représente 40% du total du chiffre d'affaires des industries algériennes hors hydrocarbures,² il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. La part du budget des ménages algériens affectée à l'alimentation est de 45%, la distribution des produits s'effectue principalement à travers des supérettes ou des épiceries. En outre, les

¹ Source : site du Ministère de la poste et des Technologies de l'Information et de la Communication : <http://www.mptic.dz>

² Etude réalisée par l'Agence française pour le développement international des entreprises Ubifrance. <http://www.ubifrance.fr/>

moteurs des secteurs agricoles et agroalimentaires sont les filières céréalières et laitières, les conserveries, l'huile, les eaux minérales et le raffinage du sucre.

a. La filière boissons gazeuses et jus de fruits.

La filière boissons gazeuses et jus de fruits est l'un des secteurs les plus dynamiques du marché algérien de l'agroalimentaire avec une production estimée à près de 20 millions d'hectolitres et un chiffre d'affaires de 45 milliards de DA à fin 2008 est en nette évolution au regard de la consommation moyenne, passée de 35 litres par habitant et par an en 2005 à 49 litres par habitant et par an en 2007. La marge de progression des jus de fruits et des boissons plates est la plus importante, en termes de chiffre d'affaires, avec une hausse annuelle de 30%, suivie des eaux embouteillées avec 15% et les boissons gazeuses de 2 à 5%. La quasi-totalité des besoins nationaux sont couverts par la production nationale et les importations dans ce segment sont marginales. Cependant, seules 24% des entreprises de la filière couvrent l'ensemble du pays, 12% de ces producteurs rayonnent sur la région alors que 63% distribuent leurs produits seulement sur la wilaya.¹

Les entreprises algériennes de la filière boissons (jus, eau, boissons gazeuses) ont pu exporter leurs produits dans 53 pays au cours des dix dernières années avec une moyenne de 30 destinations par an. Ces pays situés principalement en Afrique et vers la France. Les entreprises leaders dans ce domaine sont Hammoud Boualem, Coca-Cola Fruitall, Pepsi, Rouiba (sachant que 90% de ces productions sont assuré par une multinationale (Coca-Cola Fruitall)²

b. La filière des produits laitiers.

La filière des produits laitiers en Algérie compte 129 laiteries, l'industrie laitière est à dominante publique, la part du secteur privé est faible (moins de 10 % de la production globale) et son activité est essentiellement orientée vers la production de laitages (fromages, desserts lactés, yaourts, etc.). La production du lait cru est passée de 2,23 milliards de litres en 2008 à 2,45 milliards de litres en 2009,³ l'Etat accorde des subventions directes pour encourager la production laitière de 21DA/Litre réparties entre l'éleveur, le collecteur et le transformateur.

¹ Source : le site d'information "algerie360": <http://www.algerie360.com/economie/economie-algerie/filiere-des-boissons-gazeuses-en-algerie-%e2%80%9cun-reel-potentiel-a-l%e2%80%99exportation%e2%80%9d/>

² El Watan Economie n° 252, Du 12 au 18 juillet 2010, p. 08

³ El Watan Economie – n° 249, du 21 au 27 juin 2010 p. 06

3) Le secteur financier.

a. Banques et établissements financiers.

L'activité bancaire en Algérie s'est nettement améliorée depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990. Ce secteur est en développement continu, ce développement s'apprécie par le nombre total des banques et établissements financiers et par celui des guichets bancaires de plein exercice installés en Algérie.

On compte actuellement huit banques publiques : le crédit populaire d'Algérie (CPA), la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP Banque), la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Banque Extérieur d'Algérie (BEA), la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la Banque de Développement Local (BDL), la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA), la Banque Algérienne de Développement (BAD), dix banques commerciales privées : El Baraka Bank, Citibank, Arab Banking Corporation ABC, Compagnie Algérienne de Banque CAB, Natexis Amana Banque, Société Générale, Banque Générale Méditerranéenne (BGM), Al Ryan Algerian Bank, Arab Bank, BNP Paribas, et huit établissements financiers : Union Bank, Salem, Finalep, Mouna Bank, Société de refinancement hypothécaire, Algerian International Bank, Sofinance, Arab leasing corporation.

On peut observer qu'il existe en Algérie à la fois des établissements à vocation universelle, tels que les grandes banques à réseau (toutes les banques publiques et certaines banques privées, comme BNP Paribas et la Société Générale Algérie) et des établissements spécialisés dans un certain type de produits et donc de clientèle (les établissements de leasing, la Société de refinancement hypothécaire, etc.). D'un point de vue économique, le système bancaire algérien comprend aussi bien des établissements de grande taille que des établissements d'importance moyenne ou encore de dimension très modeste, de même, il comprend à la fois des établissements dont les activités se limitent strictement aux opérations bancaires et des établissements qui proposent une gamme large et variée de services financiers.

Le système bancaire algérien est dominé par les six banques publiques qui collectent en moyenne 90% des ressources et distribuent en moyenne 95% des crédits, les faibles parts de marché des banques privées peuvent s'expliquer par le fait que le secteur bancaire privé est de création récente et que les banques privées nationales orientent leurs actions sur le financement d'opérations spéculatives dont la rentabilité est immédiate (financement des importations) que sur le développement des entreprises, et les banques

privées étrangères sont dans une situation d'attente et d'observation de la politique algérienne en matière des réformes économiques et bancaires.

La création des banques privées et le développement de leurs activités ont permis le développement d'une concurrence saine entre les banques, au niveau du marché des ressources, du marché des crédits et au niveau des services bancaires.

L'effort de libéralisation du marché bancaire se traduit par : une liberté à l'investissement, des taux d'intérêt bancaire librement déterminés, et une activité bancaire qui opère dans un contexte de convertibilité courante. Le secteur bancaire est engagé dans une mutation qui devrait se traduire par une bancarisation plus importante et par des opérations plus rapides.

b. Les assurances.

Le secteur des assurances en Algérie se compose de treize sociétés d'assurance: quatre sociétés publiques : SAA, CAAR, CAAT, CASH, sept sociétés privées : Trust Algeria, CIAR, 2A, Salama Assurance, GAM, Alliance Assurances et CARDIF ainsi que de deux mutuelles, la CNMA, et la MAAT EC. Pour la vente de leurs produits, ces sociétés disposent d'un réseau de distribution de 1306 Agences publiques et privées.¹ Le marché est caractérisé par la prévalence des assurances dites obligatoires (80%) mais on estime la séparation des assurances de dommages et les assurances de personnes va booster ce secteur, d'autant que bon nombre d'opérateurs s'y positionnent déjà et développent leurs réseaux de distribution pour atteindre le plus grand nombre de clientèle possible, d'autant que la stratégie des pouvoirs publics est d'encourager et développer d'autres branches d'assurance (habitation, santé, vie, etc.).

4) L'industrie pharmaceutique.

Le marché algérien des produits pharmaceutiques est d'amplitude et remarquablement porteur. L'Algérie ambitionne de développer son industrie pharmaceutique locale, ce qui lui permettra de réduire la facture des importations et devenir ainsi une plate-forme de production de génériques, pourtant, une large part du marché repose sur les importations. Les dernières mesures du gouvernement est l'interdiction d'importation des médicaments fabriqués localement, l'obligation d'investir en Algérie et

¹ El Watan Economie n° 247 - Du 7 au 13 juin 2010 p. 08

la protection de la production nationale. La consommation de médicaments en Algérie est estimée à près de 40 à 45 euros par habitant.¹

Le marché global des médicaments et produits pharmaceutiques est passé de 1,4 milliards d'euros en 2008, à 1,6 milliards d'euros en 2009, soit une augmentation de 7,8%. Les produits fabriqués ont enregistré 424 millions d'euros en 2009 (augmentation de 26,05%). Le conditionnement de 102 millions d'euros en 2008 à 129 millions d'euros en 2009. Cependant, les importations des opérateurs privés ont diminué de 26,05% à 15,08%.²

Il existe deux grands groupes opérant dans l'industrie pharmaceutique en Algérie : le groupe pharmaceutique Sanofi-Synthelabo qui détient depuis 2001 l'Institut Médical Algérien et qui emploie plus de 200 personnes et le groupe «Aventis Pharma Saïdal» détenue à 70% par Aventis et 30% par Saïdal, qui emploie pour sa part plus de 300 personnes. Saïdal et Aventis ont par ailleurs signé, en octobre 2003, un accord pour la production de lots d'insuline humaine dans une des filiales du Groupe Saïdal, «Pharmal», à Constantine. L'usine aura une capacité de production de 3 millions d'unités par an.

5) L'industrie électrique et électronique.

L'industrie électronique a enregistré une croissance rapide ces dernières années de 5 à 10 % par an, cette branche d'activité concerne la fabrication des matériels électriques, matériels et composants électroniques, électromécanique, électroménager, électrochimie, électrothermie, câbles et fils.³

Parmi les entreprises les plus actives dans ce secteur il y a : BYA Electronic (société privée par actions), HB-Technologies, spécialisée en microélectronique, conception et développement (carte à puce, carte SIM, etc.), ZALA Computer, spécialisée dans la production des PC, cartes mémoire, etc. ; Condor ; Cristor ; Cobra ; Maghreb Vision ; Frigor.

Les grandes entreprises lancées par l'Etat il y a bien longtemps ont su garder une très large part de marché comme ENIE (Sidi-Bel-Abes), ENIEM (Tizi Ouzou) pour l'électroménager, ainsi que l'ENEL (Tizi Ouzou) qui possède encore à ce jour le plus grand complexe industriel d'Afrique dans la fabrication de condensateurs et de produits pour le

¹ Source : L'Agence française pour le développement international des entreprises (UbiFrance)
<http://www.ubifrance.fr/0019782279537326+le-marche-des-produits-pharmaceutiques-en-algerie.html>

² El Watan Economie n° 236, Du 22 au 28 mars 2010, p. 02

³ Source : le site Mouqawalati : <http://mouqawalati.net/industrie-manufacturiere/indus-electrique-electronique/113-industrie-electrique-electronique-en-algerie>

transport d'énergie électrique. Plusieurs géants mondiaux de l'électronique (Samsung, LG, etc.) ont implanté leurs usines en Algérie.

6) L'industrie chimique.

Cette branche d'activité est prospère dans certaines filières : les plus anciennes industries de ce type se sont consacrées à la transformation de matières premières du pays, telles que la fabrication des engrais phosphatés,

Dans le domaine du caoutchouc industriel, une usine alors, en voie de modernisation et d'extension fournissait déjà toute la gamme des tuyaux et pièces moulées communément employés, alors, qu'une centrale de mélanges était en projet, ainsi qu'une manufacture d'enveloppes et de chambres à air. Quelques usines bien équipées produisaient tous les types de peintures et de vernis synthétiques courants, des mastics, des encres d'imprimerie et des rouleaux encreurs.

Notons que, parmi les créations les plus récentes en ces temps, une importante usine d'antibiotiques et un atelier d'extraction et de conditionnement des alcaloïdes dans les environs d'ALGER (Gué de Constantine). Les besoins de l'agriculture en engrais azotés, l'opportunité de créer une poudrerie et une dynamiterie, avaient conduit à l'élaboration de plusieurs projets de fabrication d'ammoniaque ou d'acide azotique. L'éventualité de ressources locales en hydrogène donnait déjà à ces projets un intérêt accru.

a. Le cosmétique. : Le marché algérien des cosmétiques est évalué à plus de 230 millions d'euros, avec environ 185 millions d'importation et 55 millions de production locale. Malgré le niveau de vie général assez faible, la demande en parfums et cosmétiques est dynamique et concerne tous les segments de la population, notamment les jeunes femmes et les femmes actives.

La production locale, (parfums, produits d'hygiène corporelle, produits capillaires, produits pour hommes) se développe depuis 2000 de façon soutenue et s'améliore qualitativement, le secteur privé qui représente les deux tiers de l'offre locale, est le fait d'environ 200 petites sociétés et une dizaine de grands producteurs locaux, ces derniers totalisent 80% du chiffre d'affaire du secteur, les plus importants sont les laboratoires Venus, Sapeco, et les laboratoires Saco¹

b. Les détergents : Le marché algérien des détergents est en expansion avec l'amélioration rapide du niveau de vie et l'utilisation croissante de divers équipements

¹ Revue Investir en méditerranée n° 13, janvier 2005 « la filière cosmétique dans la région méditerranéenne », p. 35)

(machines à laver, lave-vaisselle, etc.) la consommation moyenne est de 3 kg de détergents par habitant et par an.¹

c. Le plastique : Le secteur de la plasturgie présente des perspectives prometteuses en Algérie car les matières premières et le savoir-faire algérien dans la transformation du plastique existent. L'industrie plastique se situe à 275 000 tonnes par an. Cependant, elle n'est utilisée qu'à hauteur de 30%, Le secteur privé dispose de capacités de production largement supérieures à celles du public, le développement de ce secteur est tiré, pour une bonne partie, par la commande publique dans les secteurs de l'eau, de l'agriculture, du BTP et de l'énergie. Regroupant près de 600 entreprises et employant plus de 10 000 personnes en Algérie, la filière plasturgie est dominée par deux opérateurs privés, en l'occurrence K-Plast et STPM Chiali, et une entreprise publique, l'ENPC.

Le niveau de l'offre est qualifié de variable selon le produit et le secteur visé, la filière plasturgie demeure encore faiblement développée, notamment dans le créneau de la sous-traitance industrielle. La production nationale d'articles scolaires, d'articles de ménage et de jouets en plastique, connaît des difficultés face à l'offre des produits importés. Les autres produits, comme les tubes ou les films agricoles, connaissent un essor du fait que leur commercialisation relève, pour une bonne part, de marchés publics. Le secteur de la plasturgie dépendra pour une bonne part de l'évolution de l'industrie pétrochimique, appelée à connaître un développement de plus en plus important.²

7) Le tourisme.

La politique d'aménagement en Algérie a délimité 174 zones d'expansion touristique réparties sur tout le territoire national qui donnent aux investisseurs nationaux et étrangers la possibilité de réaliser leurs projets dans des zones urbaines ou rurales, balnéaires, montagnardes ou sahariennes.

L'Algérie dispose d'un potentiel touristique important mais inexploité, dont :

- la superficie du pays (près de 2,4 millions km²) ;
- la situation géographique ;
- un littoral de 1200 km sur la côte méditerranéenne ;
- un important réseau d'infrastructures aéroportuaires et routières ;
- un désert qui représente près de 80% du territoire.

¹ Jeune Afrique du 02/05/2006, <http://www.jeuneafrique.com/Article/LIN30046alchienibrh0/Alchimie-maghebine%20.html>

² Source : le site d'information City-dz : <http://www.city-dz.com/industrie-du-plastique-600-millions-de-dollars-dimportation-en-2008/>

Pour ce qui concerne les infrastructures hôtelières, le pays dispose de 92.000 lits dont 36.000 relèvent du secteur public. Quant aux investissements touristiques internationaux, ils sont le fait du groupe Accor qui dispose d'un hôtel « Sofitel » et d'un « Mercure » à Alger, et du groupe américain « Starwood » avec deux hôtels « Sheraton » (Alger et Oran).

Les stratégies de développement et les opportunités d'affaires d'ici 2013 sont l'investissement de plus de 232 milliards de dinars, l'augmentation des capacités d'accueil de 92.000 lits à 187.000 lits, et la création de 230.000 emplois dans ce secteur.

Plusieurs groupes internationaux ont également affiché leur intention d'investir dans ce secteur : le groupe Starwood pour un hôtel de la marque « Westin » à Alger ; le groupe Accor, en partenariat avec le groupe privé algérien Mehri, pour 36 hôtels de type Ibis Novotel sur le territoire algérien, le groupe hôtelier américain Marriott pour la construction d'un hôtel près de l'actuel Sheraton d'Alger, le groupe à capitaux arabes, Eddar-Sidar, pour la réalisation de villages touristiques à Alger et Boumerdès, et le groupe émirati Al Hamed avec un projet touristique sur le littoral algérois.¹

2.3.2. Manipulation des variables marketing dans les entreprises algériennes.

Cette partie illustre la manipulation des éléments clé du marketing dans les entreprises algériennes suivant l'environnement local, ces variables sont, le marché, la stratégie, le produit, le prix, la distribution, et la communication

2.3.2.1. Connaissance de marché.

Le marché algérien est considéré comme marché porteur pour quasiment tous les secteurs d'activité notamment du BTP, du tourisme, de l'énergie, du transport, de l'eau et de l'environnement. D'autre part, certains secteurs sont difficiles d'accès, c'est le cas du secteur pharmaceutique qui est très réglementé. C'est pour cette raison que le marché algérien reste tout de même complexe et nécessite une bonne étude préalable.

Les conditions qui accompagnent l'élaboration d'une étude de marché rend cette mission très difficile, vu le manque ou la crédibilité des différents statistiques socioéconomiques et démographiques, il demeure très difficile d'avoir une connaissance approfondie du marché, les données nécessaires (consommation, importation, carte géographique ou plans détaillés des villes, les unités d'habitation, etc.) sont quasiment manquantes ou douteuses, les enquêtes téléphoniques, par Internet ou par courrier sont

¹ Site du programme Med Ibtikar <http://www.medibtikar.eu/spip.php?article10>

presque exclues, refus de répondre ou réponses superficielles dues à l'incompréhension, la méfiance ou aux préjugés; difficulté de trouver des enquêteurs qualifiés.

Pour éviter ces lacunes, il faut se contenter de méthodes plus élémentaires et recourir au jugement et au bon sens, et cela par :

- l'utilisation des échantillonnages empiriques ;
- faire appel à des enquêteurs en fonction des échantillons et la population concernée ;
- faire précéder les études d'enquête exploratoire afin de comprendre les cultures, les motivations et les modes de vie des populations concernées.

Nous remarquons qu'en Algérie, si on respecte ces recommandations, que les répondants sont souvent ouverts, accessibles et disponibles, peut-être car ils sont rarement sollicités par rapport aux pays développés. Ensuite les données collectées doivent être bien analysées pour les comparer avec d'autres sources, critiquées, redressées, ce qui permet aux entreprises de concevoir leurs propres stratégies de marketing.

2.3.2.2. La stratégie.

Pour faire face à ses concurrents, et s'adopter à son environnement, l'entreprise est appelée à élaborer une stratégie adéquate, elle doit anticiper les menaces et les opportunités, mais l'entreprise algérienne adopte-elle vraiment des stratégies ? et quelles sont les difficultés qui empêchent l'entreprise à maîtriser la démarche globale de planification stratégique.

Nous observons que ces entreprises ne prennent pas en compte les variables externes (les nouvelles technologie, l'innovation, les concurrents, les besoins des consommateurs, etc.) l'appréciation de l'environnement externe se limite souvent en une appréciation superficielle et subjective de l'environnement sans analyser les opportunités et les menaces, la vision stratégique se limite souvent à l'élaboration de planning prévisionnel dans sa dimension préventive, les domaines d'activités stratégiques (DAS) ne sont pas clairement identifiés, et l'avenir de ces activités est mal défini, l'arrivée de l'ère de l'économie de marché a poussé beaucoup des entreprises à réduire leurs effectifs afin de survivre face à des concurrents étrangers de renommée mondiale, d'autres n'ont pas pu résister, et se voyaient en faillite.

2.3.2.3. La segmentation :

Les entreprises algériennes utilisent relativement la segmentation soit directement ou indirectement, si on étudie les besoins afin de différencier les offres, on peut distinguer quatre segments qui représentent quatre couches de population :

- Segment 01 : la classe moyenne, c'est la classe qui représente la grande majorité de la population algérienne, elle est constituée de fonctionnaires et travailleurs, cette classe est souvent ouverte au monde occidental et son mode de consommation grâce à leur instruction, formation, mais leur niveau de revenu ne leur permet pas de satisfaire tous leurs besoins.
- Segment 02 : il est constitué de gens pauvres et analphabètes, ils vivent souvent dans la campagne (ou dans les banlieues des villes après l'exode rurale des années 90) leur niveau de revenu très bas les empêche de satisfaire leurs besoins, ils se contentent donc du minimum nécessaire.
- Segment 03 : il est constitué de population aisée mais analphabète, la majorité des commerçants ou des activités qui nécessitent pas une formation à l'occidentale (agriculteurs, éleveurs de bétail, etc.) même si cette classe n'a pas un mode de consommation à l'occidental (habillement, tourisme, etc.) mais elle n'hésite pas à se doter de tous les moyens qui lui permettent une situation sociale confortable (habitation, véhicule, etc.)
- Segment 04 : il est constitué de population aisée et instruite (politiciens, hommes d'affaires, entrepreneurs, cadres supérieurs, etc. généralement ils adoptent un comportement et un mode de vie à l'occidentale grâce à leur niveau d'instruction et leurs déplacements à l'étranger (voyages, missions de travail) leur revenu les permet de disposer de tous les biens et prestations de haut de gamme.

Malgré que ces quatre segments soient facilement distinguables, nous constatons que la segmentation se limite souvent dans une stratégie "indifférenciée" avec une gamme de produit étroite adressée à une cible large, c'est la plus logique dans une situation d'intemporelle qui s'oppose aux stratégies « intensives » (gamme limitée destinée à une cible limitée) ou « extensive » (gamme large destinée à une cible large) pratiquée dans les pays développés. Le segment limité des riches à qui s'applique les mêmes principes et méthodes de marketing que dans les pays développées, et celui de la classe moyenne et la classe pauvre à qui on doit appliquer cette « stratégie indifférenciée ».

2.3.2.4. Le consommateur.

Le consommateur algérien est très orienté vers les produits occidentaux. L'arrivée massive des chaînes de télévision par satellite a permis aux consommateurs d'être mieux informés sur les produits occidentaux et d'aller vers la concurrence. En ce qui concerne les entreprises, l'arrivée d'Internet leur a permis d'être mieux informées sur les produits et sur la concurrence.

Le prix est l'élément essentiel de la décision d'achat du consommateur algérien. La marque devient un élément de choix seulement si son prix est raisonnable. Une part non négligeable du budget des ménages va aux dépenses de logement et de nourriture.

Malgré la nette amélioration du pouvoir d'achat des algériens, le pays reste assez éloigné de ce que l'on appelle une société de consommation. Les Algériens restent prudents dans la gestion de leurs revenus. L'inflation mal maîtrisée, notamment sur les produits de première nécessité en raison de l'envolée de leurs cours sur le marché mondial, incite les ménages à une certaine retenue.

Le crédit à la consommation est récent, 60% des crédits accordés aux ménages sont orientés vers l'immobilier (très cher en Algérie), 40% vont vers les crédits à la consommation (automobiles, électroménager, informatique, ameublement, etc.). En 2007, 700 000 consommateurs algériens avaient contracté un crédit de ce type. Le niveau d'impayés est très faible (2% seulement).¹ Cependant, la loi de finances complémentaire 2009 a mis fin aux crédits à la consommation, notamment automobile. L'objectif est de favoriser le crédit immobilier afin de dynamiser le marché du logement qui est une préoccupation majeure en Algérie avec plus de 1,5 million de logements à créer

2.3.2.5. Le produit.

Le manque d'instruction, la faiblesse des sources et l'abondance de main-d'œuvre à faible coût exigent des stratégies différentes celles des pays développés et de mettre un terme aux celles adoptées par les distributeurs animés de l'optique marché.

En Algérie, on ne voit du produit que son côté matériel, on néglige son aspect symbolique, les entreprises proposent souvent des gammes de produits sans prendre en considération les différents segments de la population algérienne, pour remédier à ces lacunes, il est recommandé de :

¹ Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) "Comment aborder le marché algérien ?" Novembre 2009 <http://www.ccip.fr/>.

- Simplifier les produits, proposer des produits plus robustes avec des durées de vie plus longue ;
- Concevoir des emballages renforcés, réutilisables pour d'autres usages, afin de tenir comptes des difficultés de stockage et de transport ;
- Recycler les produits usagés (rechapage de pneus, remise en état d'équipement ou machine en panne, etc.) ;
- Fractionner les conditionnements pour faciliter les achats par très petites quantités pour les consommateurs à faible revenu ;
- Concevoir un étiquetage avec des instructions d'utilisation claires et illustrées par des pictogrammes pour s'adapter à la population analphabète ;
- Eviter de modifier l'apparence et le graphisme des marques connues sous prétexte de les rajeunir, cela peut désorienter des consommateurs fidèles à leurs habitudes et moins sensibles aux changements graphiques ;
- Combattre sévèrement toutes formes de contrefaçon, piratage des marques et de marché parallèle.

2.3.2.6. Le prix.

La plus part des entreprises algériennes n'utilisent pas la comptabilité analytique, cette situation rend difficile l'adoption d'une stratégie de prix efficace, le prix est la variable dont les entreprises disposent d'un large degré de liberté, ce phénomène peut être clairement observé dans certains secteurs comme l'agroalimentaire ou la téléphonie mobile. Le prix reste toujours l'élément décisif de l'achat pour la plus part des produits de base.

Malgré que l'élaboration d'une stratégie de prix soit difficile, elle nécessite une bonne connaissance et une certaine maîtrise des coûts, mais elle reste efficace à long terme quand elle est appliquée avec constance et rigueur.

2.3.2.7. La distribution.

Le marché de la distribution a longtemps été le domaine des entreprises publiques, mais depuis quelques années, grâce à la vague de privatisation, les entreprises étrangères et notamment françaises s'intéressent de plus en plus au marché algérien. Le système de distribution algérien se répartit entre les entreprises publiques et privées. Les firmes étatiques vendent essentiellement des produits alimentaires de base, des produits pharmaceutiques et des équipements industriels importés. Les entreprises privées

représentent la majorité des distributeurs, notamment dans le secteur des équipements. Malgré la présence publique, le commerce de détail est contrôlé exclusivement par les commerçants privés.

Les petits magasins locaux ne s'inquiètent pas de l'implantation des compagnies étrangères ; ils considèrent que la grande distribution répond aux besoins d'une clientèle plus aisée que la leur. Etant donné que le pouvoir d'achat de la plupart des Algériens reste faible, ceux-ci continuent de préférer un approvisionnement auprès du commerçant de proximité.

Les organismes de la vente au détail :

- **Les supermarchés** : situés en centre ville, approvisionnement en produits courants à meilleur prix, tout en découvrant les produits importés souvent assez coûteux. Bénéficiant de l'augmentation de son pouvoir d'achat ces dernières années, la classe moyenne est plus encline à fréquenter les grandes et moyennes surfaces, notamment les enseignes locales. Carrefour, Promy (Groupe Blanky)
- **Les magasins discounts** tels que le supermarché aux Pins Maritimes (sous forme de coopérative). Carrefour, Promy (Groupe Blanky)
- **Les grandes supérettes** : des magasins pilotes, projet d'implantation d'hypermarché dans la capitale et de 135 grandes surfaces de type Métro, à travers tout le pays par Numidis (Cevital)
- **Les centres commerciaux** tels que celui de Bab El Zouar sur une superficie de 32 000 m², d'autres sont prévus à Alger, Oran, Annaba et Constantine.
- **Les marchés, souvent à ciel ouvert** pour les fruits et légumes, dans la plupart des quartiers des villes, offrant une large palette de produits de saison.

La grande distribution : elle tarde à se concrétiser, pourtant les projets ne manquent pas, comme ceux du groupe Numidis de Cevital, et dont les enseignes « Uno » commence à apparaître, sinon on peut dire que la grande distribution rime avec l'échec, la fin de la politique socialiste a provoqué la mort des ex-Galeries algériennes et Souk el fellah qui avaient au moins le mérite d'exister et d'être présents sur tout le territoire national. Dernier échec est celui du géant français de la grande distribution Carrefour en partenariat avec le Groupe Dahli, implanté en 2006 à Alger, est restée au stade expérimentale, cette expérience n'a pas duré plus de deux ans, d'autres tentatives ont eu lieu, comme celles du Groupe Cherfaoui avec son enseigne « Promy » en 2004, mais il manquait toujours le souffle et le professionnalisme.

Il y a plusieurs raisons qui peuvent justifier cet échec : les investissements humains, matériels, et logistiques sont lourds, manque de foncier et assiettes pour accueillir ces enseignes, et les prix sont loin d'être abordables.¹

La vente à distance : Le marché de la vente à distance en Algérie est marginal, les ventes par catalogue ou par téléshopping sont peu développées, le taux de pénétration d'Internet reste réduit, la faiblesse du pouvoir d'achat est le principal obstacle à son développement. Pour exemple, le secteur textile, principale source de la vente à distance en général, ne représente que 4% de la consommation des ménages, de même, le montant des investissements nécessaires pour le développement de ce genre d'activité est également un frein à la progression du secteur, de plus, les algériens ne peuvent pas acheter à l'étranger via Internet pour des raisons de législation.

Les principaux moyens de transport : Le principal moyen de transport en Algérie, à l'import comme à l'export, est la voie maritime. Les principaux ports marchands sont : Alger, Oran, Annaba et Djendjen ; ils totalisent 75% du trafic portuaire (hors hydrocarbures). Les distances à parcourir par voie terrestre sont longues, le réseau autoroutier reste limité. En l'absence de statistiques fiables de l'activité du secteur privé du transport routier, il est très difficile d'estimer les volumes réels de marchandises transitant par les routes algériennes.

2.3.2.8. La communication.

Dopé par l'émergence de grands groupes internationaux et par la prise de conscience de l'importance de la publicité par les opérateurs locaux, le secteur de la communication et de l'événementiel en Algérie affiche une progression en continu depuis 10 ans.

Le marché publicitaire avance doucement mais sûrement en Algérie. Ce secteur, pendant longtemps occulté, voire inexistant, a pris ces dernières années un véritable élan. L'Algérie ne dispose toujours pas d'une réglementation appropriée pour réguler cette profession. Pour cela, un projet de loi sur la publicité est en cours de finalisation au niveau du ministère de la Communication. L'Algérie dispose depuis 1968 d'un texte réglementaire de la publicité mais qui n'a pas été modifié à ce jour. Conformément à la réglementation en vigueur,² les messages publicitaires doivent répondre à des critères de déontologie telles la véracité, la décence et le respect de la personne humaine, ces messages ne devraient

¹ K. CHEHRIT, « Grande distribution, que des ratés », Investir Magazine n° 31, juillet-août 2010. P. 49.

² Ordonnance n° 68-78 du 12 avril 1968 portant institution du monopole de la publicité commerciale.

contenir aucun élément qui pourrait choquer les convictions religieuses ou philosophiques du téléspectateur, ne devraient pas faire allusion à la discrimination, ni provoquer la peur ou propager la politique et la religion. Ce texte juridique interdit par ailleurs la publicité pour la promotion de l'alcool et du tabac, l'utilisation abusive des enfants dans les spots publicitaires et la publicité mensongère.

Le marché de la publicité en Algérie est en plein essor depuis quelques années, on dénombre 2282 opérateurs privés dans le domaine de la publicité, dont 1215 personnes morales et 1067 personnes physiques auxquelles s'ajoutent 2256 agences de communication privées dont 1336 personnes morales et 920 personnes physiques.¹ Ces chiffres importants imposent une professionnalisation du secteur, une actualisation des textes réglementaires tout en tenant compte des changements qui s'opèrent dans le secteur.

La part du marché national publicitaire est estimée à 11,6 milliards de dinars, dont 56% sont détenus par l'ANEP, quant aux plus importants opérateurs sont les groupes américains JWT et BBDO (les deux se partagent le budget de Djezzy) JWT (Hyundai et Nestlé Waters) et BBDO (Renault) les agences MMC DDB et FP7 McCann (ils partagent le budget de tous les producteurs de l'agroalimentaire tels que Sim, Cevital, Soummam, etc.) Euro RSCG (qui s'occupe de Mobilis et Peugeot) Publicis France (Renault) les dix agences, qui se partagent le jackpot publicitaire en Algérie, sont toutes des représentantes de grands groupes de communication étrangers.

Nous remarquons ces dernières années que des producteurs ont eu recours à la publicité alors qu'ils la considéraient comme inutile, peu de temps avant. Ce marché est appelé à se développer davantage, ce qui nécessitera une autorégulation. En absence d'instance de régulation, créée par des professionnels en Algérie, les médias audiovisuels citent les conditions commerciales et les règles générales de vente de la publicité dans des documents internes qui sont actualisés régulièrement.

Le marché publicitaire algérien présente des perspectives de progrès, en fait, les investissements publicitaires (IP) ont diminué de 06% en 2009 passant à 166.2 millions de dollars, soit 4.7 dollars par habitant (17.6 dollars par habitant au Maroc, et 9.8 dollars en Tunisie). Ce déclin de 2009 fait suite à une croissance de 26% en 2008.²

La télévision continue d'être le support préféré pour les annonceurs avec presque 100 millions de dollars de chiffre d'affaires, loin devant la radio, l'Internet et les

¹ Source : Centre national du registre du commerce, 2008.
http://www.cnrc.org.dz/fr/stats/statistiques_2008/index.html

² Investir Magazine n° 35, juin – juillet 2010 p. 61

affichages. L'Internet commence petit à petit à prendre place dans le marché de la publicité. Par rapport à 2008, la publicité dans les sites algériens a augmenté de 100 %, réalisant un résultat de 150 millions de dinars. En 2009, 167 campagnes ont été menées sur le web algérien par 129 annonceurs. En 2009, Les groupes Orascom et Cevital ont été les plus gros annonceurs en Algérie¹ ATM Mobilis, Renault, Danone et Toyota sont également bien placés dans le Top 10 Djezzy, Mobilis, Nedjma, Elio, Hyundai et Lella Khedidja ont été les marques les plus présentes dans les médias en 2009.

Mais selon le cabinet français d'étude « Dataxis Intelligence » en 2009, l'Algérie a peu de chances de voir son marché publicitaire décoller tant que la concurrence n'y gagnera pas en loyauté,² en fait, on remarque que le marché algérien se caractérise par un manque de concurrence féroce, malgré ses 36 millions d'Algériens potentiels consommateurs. Pour que le marché publicitaire se développe, il faut : l'ouverture des médias, notamment à la production privée, une stimulation de la concurrence dans les marchés clés, une mise à niveau de la création publicitaire par la formation et la mise en place d'une association regroupant les agences de communications et les médias.

L'affichage publicitaire malgré qu'il n'est qu'à ces débuts, réjouit tout le secteur. Dans les grandes villes comme Alger, les personnes passent plus de temps dehors que dans leur maison, surtout les jeunes, ces derniers regardent très peu la télévision algérienne et ne sont pas de grands auditeurs des radios nationales, du coup, pour les toucher et les sensibiliser, l'affichage urbain demeure la meilleure solution pour atteindre les jeunes qui sont de grands consommateurs.

2.3.3. Typologie des entreprises algériennes en fonction de la perception accordée à la fonction marketing et à sa structure.

REGUIEG-ISSAAD (2000)³ a dressé trois typologies différentes des entreprises publiques économiques (EPE) suivant l'analyse de l'autodiagnostic des perceptions des dirigeants de ces EPE vis-à-vis de la fonction marketing et sa structure.

Les « portraits robot » de ces trois types d'entreprises sont :

1. L'entreprise publique économique de type « 1 » :

Dans ce type d'entreprise, la fonction marketing est considérée comme :

- Une nouvelle charge sociale ;

¹ Groupe tunisien de conseil médias Open Sigma

² Investir Magazine n° 35, juin – juillet 2010 p. 61

³ REGUIEG-ISSAAD Driss, op. cit. P. 252.

- Elle est dépourvue d'utilité ;
- C'est une obligation légale sans portée pratique ;
- Un coût supplémentaire ;
- Un frein de développement ;
- Une perte de temps ;
- Une mesure démagogique.

Le responsable marketing (généralement un chef de département) est perçu comme occupant :

- Un poste de gestion administrative ;
- Une fonction imposée par des circonstances et par la conjoncture
- Un poste destiné à gérer un budget, vérifier l'imputabilité des dépenses engagées sur celui-ci, et épuiser dans l'année au moyen d'un plan.

Dans ce type d'entreprise, le responsable marketing semble donc, rattaché à la structure commerciale ou à la direction générale, par conséquent, le choix des actions lui échappent, et les rares tentatives ne s'inscrivent pas dans le cadre d'un plan mais plutôt comme initiatives individuelles.

2. L'entreprise publique économique de type « 2 » : Dans ce type d'entreprise, la fonction marketing apparaît comme une obligation légale, mais aussi une simple source de dépenses nécessaires. Le responsable marketing est subordonné du directeur commercial, sans pour autant être l'interlocuteur en la matière. Toute initiative et conception technique ou opérationnelle est soumise à une hiérarchisation rigoureuse.

Dans ce type d'entreprise la fonction marketing commence à prendre de la forme et de l'intérêt, grâce notamment à la participation du responsable marketing à la gestion commerciale. Cependant, elle demeure frustrante, car le responsable marketing :

- Ne jouit pas de la crédibilité voulue ni de l'audience qu'il souhaite;
- Ses recommandations sont rarement suivies ;
- Sa contribution à la gestion commerciale demeure partielle ;
- Son énergie est bridée faute de moyens et surtout de réelle autorité.

3. L'entreprise publique économique de type « 3 » : Dans ce type d'entreprise, la fonction marketing prend de l'ampleur et devient un véritable outil de gestion. Elle est considérée comme un outil d'adaptation et de développement. C'est en fait un investissement rentable et non pas une dépense inutile. La position du responsable marketing, est d'un point de vue structurel reconnue et dispose de sa propre audience. Elle devient indispensable pour la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise.

Structurellement parlant, le responsable marketing entretient des relations directes avec la direction générale. Il est appelé très souvent à intervenir dans la planification stratégique.

SECTION 3 : ETUDE SUR LES COMPETENCES MARKETING DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3.1. Présentation et objectifs de l'étude.

La présente étude porte sur les métiers liés à l'activité marketing dans les entreprises algériennes, ses résultats mèneront à des pistes d'intervention quant au développement et au perfectionnement de l'enseignement universitaire dans ce secteur de façon à former une main-d'œuvre compétente et suffisante.

De façon plus précise, les principaux objectifs de cette étude sont :

- de décrire les métiers liés à l'activité marketing dans les entreprises algériennes ;
- de déterminer les caractéristiques de la main-d'œuvre affectée à l'activité marketing surtout, du côté de sa formation ;
- de déterminer le profil professionnel exigé pour occuper les fonctions de marketing selon les types des entreprises ;
- d'établir les tendances relatives aux besoins quantitatifs et qualitatifs de compétences marketing ;
- de préciser les besoins d'enseignement initial et de perfectionnement.

3.2. Choix méthodologique.

Pour atteindre les objectifs d'une étude de ce type, il faut recueillir des données variées de façon à approfondir notre connaissance des fonctions de travail, de la réalité d'emploi, du profil des compétences. Compte tenu du peu de données disponibles sur le sujet, l'approche méthodologique retenue repose essentiellement sur la collecte d'information auprès des entreprises susceptibles d'avoir un minimum d'activités marketing (manipulation de quelques variables marketing au moins)

3.2.1. La démarche du sondage.

Le sondage a été effectué auprès de 19 entreprises économiques (dont 16 dans la région de Tiaret) durant l'année 2010, ces entreprises se différencient par la taille, le champ d'activité, l'origine du capital, la forme juridique, et le secteur économique.

L'échantillon n'est donc pas statistique, il repose sur la technique dite « de saturation de l'information », cette technique nécessite une grande diversité de données pour que l'échantillon soit fiable. Dans ce cas-ci, on peut dire que l'étendue et la diversité des données recueillies permettent d'atteindre les objectifs de l'étude.

Les représentants des entreprises choisis, généralement des responsables des structures marketing ou commerciale, ont été consultés directement (présence sur place).

3.2.2. Les critères de l'échantillon.

Cette étude vise à appréhender la relation qu'entretiennent les entreprises algériennes par rapport à la fonction marketing, et de déterminer les besoins de ces entreprises en compétences marketing. C'est pourquoi, dans cette étude, nous n'avons retenu que les entreprises où le marketing est susceptible d'être pratiqué, en excluant donc :

- Les Très Petites Entreprises (les TPE) : où les fonctions et tâches sont souvent polyvalentes (il n'y a pas de séparation d'autorité et de compétences chez les salariés, même si le marketing peut être pratiqué dans les TPE)¹
- Les entreprises de bâtiment et travaux publics : où la l'acquisition des marchés dépend d'autre formes bien précises, notamment la réglementation sur les marchés publics.
- Les entreprises en situation de monopole ou présente seule sur le marché (absence de concurrents directs) et donc l'activité marketing n'est pas considérée comme une préoccupation par rapport aux autres activités, telles que SONATRACH, SONELGAZ, Air Algérie, les caisses d'assurance, les offices de gestion de l'immobilier, etc.²

L'échantillon est donc représentatif puisqu'il se répartit sur plusieurs secteurs économiques (industrie, agroalimentaire, banque et assurance, etc.), étatiques, mixtes, ou privées, et leurs activités s'étendent sur des marchés locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

¹ Jean-Claude PACITTO, Pierre-André JULIEN, « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? » 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier (France)

² Même si certaines de ces entreprises disposent de structures marketing comme SONELGAZ ou SONATRACH.

3.2.3. La collecte des données.

Ces entreprises ont été interrogées directement (déplacement et entretien sur place) à l'aide d'un questionnaire de 31 questions (dont 30 questions fermées et une question ouverte) divisées en quatre grandes catégories, (voir annexe), la première catégorie (11 questions) donnant des informations générales sur l'entreprise (nom de l'entreprise, localisation, activité, forme juridique, secteur économique, bilan de l'entreprise durant les 05 dernières années, etc.) la deuxième catégorie (08 questions) aborde la perception générale du marketing dans l'entreprise, la troisième catégorie (09 questions) est consacrée à la place de la fonction dans l'entreprise, à l'importance donnée aux compétences marketing, et la quatrième catégorie (03 questions fermées en « oui » et « non ») concerne la collaboration des entreprises avec les académiciens universitaires.

La conception du questionnaire a été revue après avoir été confiée à quatre entreprises, puis corrigée afin d'être mieux lisible, moins encombrée en éliminant le maximum de questions ouvertes. La durée moyenne d'un entretien ayant été de 20 à 30 minutes, mais beaucoup d'entreprises gardaient le questionnaire durant plusieurs jours au niveau de leurs services avant qu'il soit correctement rempli (en fait, nous avons constaté que ce genre d'enquête ne peut être que le dernier souci des entreprises algériennes)

Certes, le nombre de répondants est inférieur au niveau souhaité (29 répondants sur 40 entreprises contactées directement, 3 répondants sur 56 entreprises contactées par e-mail ou fax), faute de temps et de moyens, l'enquête n'as pas pu être élargie à d'autres régions pour contacter davantage d'entreprises et le taux de réponse réel (par rapport aux contacts effectués) est de 20%.

3.2.4. Les techniques d'analyse.

Pour l'analyse, nous avons élaboré des graphes descriptifs donnant les principales réponses en pourcentage ou en intensités moyennes selon le type de questions posées.

3.3. Traitement et analyse des résultats.

Le traitement et l'analyse des résultats s'effectuera item par item avec un constat et une interprétation.

a. Première partie du questionnaire : « identification de l'entreprise ».

Questions n° 01 et 02 : Identification de l'entreprise et sa localisation.

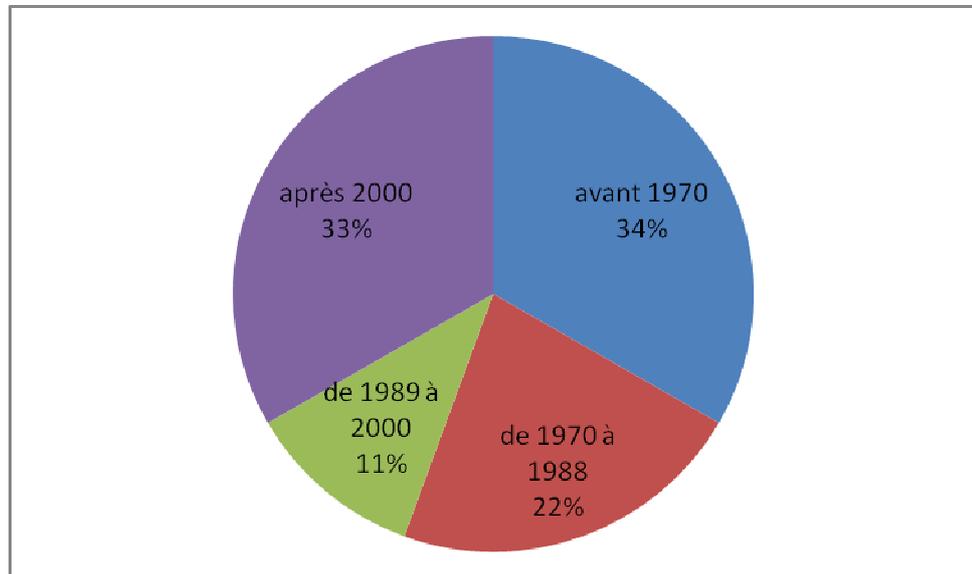
19 entreprises ont été sondées, il s'agit de :

1. BTK (ex SONACOM) fabrication et commercialisation de carrosseries industrielles.
2. SARL El Bahdja Lait : Producteur de lait et dérivés.
3. Laitière GIPLAIT Sidi Khaled : Producteur de lait et dérivés.
4. SNTR : Société Nationale du Transport Routier.
5. BATICIM : Société de construction de structures métalliques industrialisées.
6. SAA : Société Algérienne d'Assurance.
7. CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance.
8. CRMA : Caisse Régionale de Mutualité Agricole.
9. BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.
10. BEA : Banque Extérieure d'Algérie.
11. CNEP Banque : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque
12. CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole.
13. MOBILIS, opérateurs de téléphonie mobile
14. OTA : Orascom Télécom Algérie (sous la marque DJEZZY), opérateur de téléphonie mobile
15. QTA : QTel Télécom Algérie (sous la marque NEDJMA), opérateur de téléphonie mobile
16. SACOMI Informatique : Montage et commercialisation de micro-ordinateurs.
17. ALFATRON (filiale du groupe ENIE) : concepteur des systèmes informatiques.
18. ENPEC : Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie.
19. INPED : l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel.

84% de ces entreprises se situent dans la région de Tiaret, les autres entreprises ont été ajoutées afin d'élargir l'échantillon.

Question n° 04 : année de création.

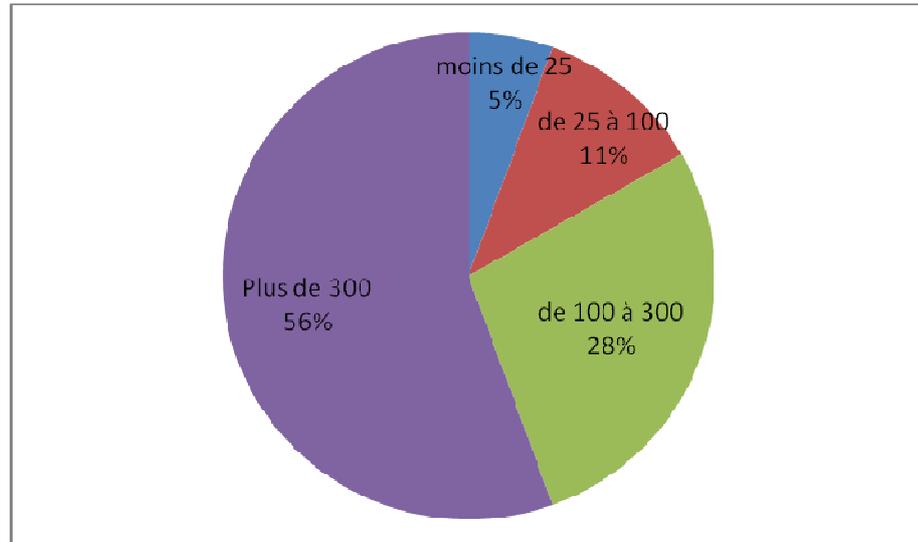
Figure n° 25 : Répartition des entreprises sondées par année de création



Les années de création de ces entreprises étudiées, s'étalent de 1963 à 2008, nous notons que beaucoup d'entreprises ont été recréées après la restructuration d'ancienne entreprises (exemple BTK créée en 2008 après la restructuration de SONACOME), un tiers des entreprises sondées ont été créées avant 1970, par conséquent une expérience minimale de plus de 40 ans. Ce sont généralement les entreprises économiques publiques (les banques, les assurances, et les grands industriels) qui activent à travers le territoire national. L'autre tiers est représenté par des entreprises qui activent dans le domaine des nouvelles technologies (Informatique, électronique, téléphonie mobile) ou des PME privés dans le secteur agroalimentaire.

Question n° 05 : Effectif global.

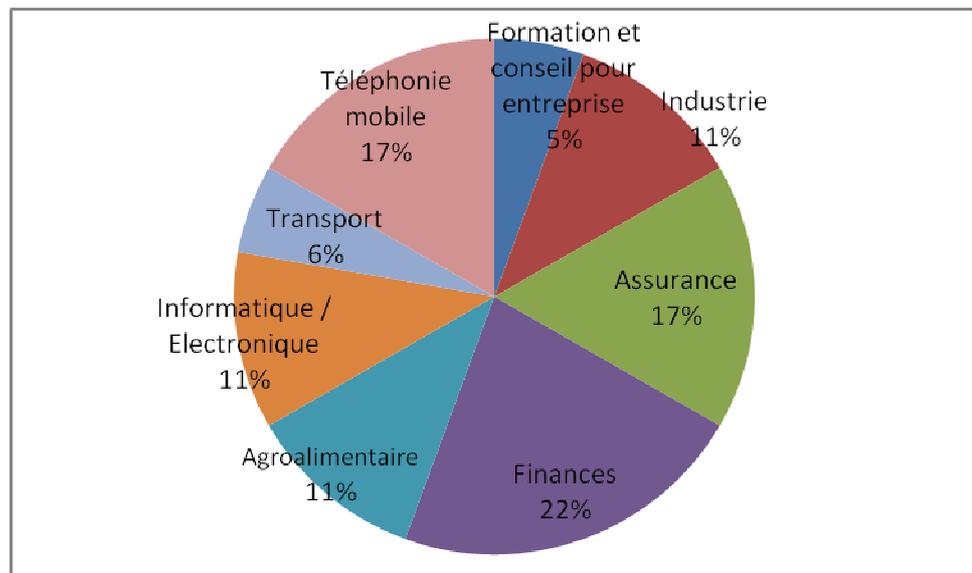
Figure n° 26 : Répartition des entreprises sondées par effectif



Plus de la moitié des entreprises sondées (56%) ont un effectif supérieur à 300, ce sont généralement les entreprises qui activent à travers le territoire national. 16% des entreprises sondées ont un effectif inférieur à 100, ce sont généralement des entreprises qui appartiennent au secteur privé, où le recours à la main d'œuvre se fait au strict minimum.

Question n° 06 : Activités.

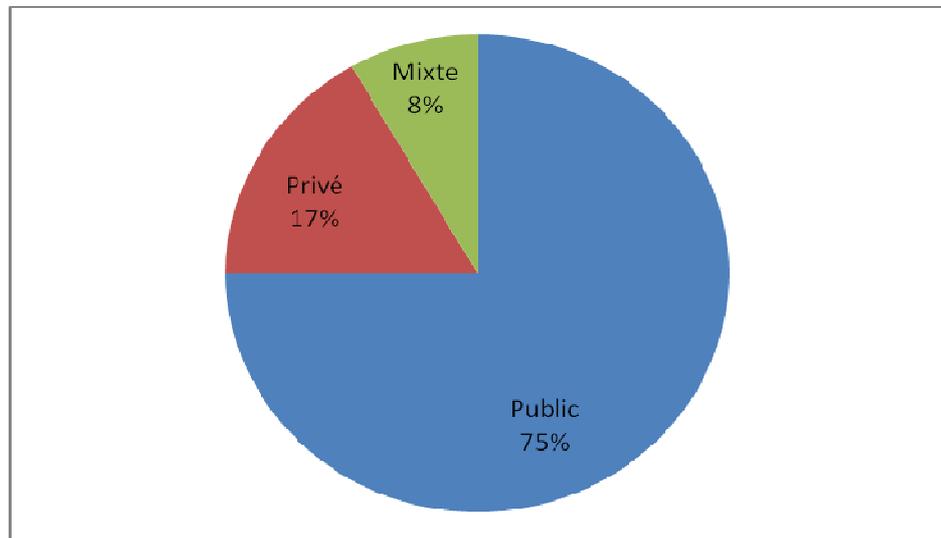
Figure n° 27 : Répartition des entreprises sondées par activité



Les activités des entreprises étudiées sont très variées (agroalimentaire, informatique et électronique, assurance et finances, etc.) et ce afin de cerner le maximum de branches d'activités économique dans le pays et distinguer celles qui donnent plus d'importances aux compétences marketing.

Question n° 07 : Origine du capital.

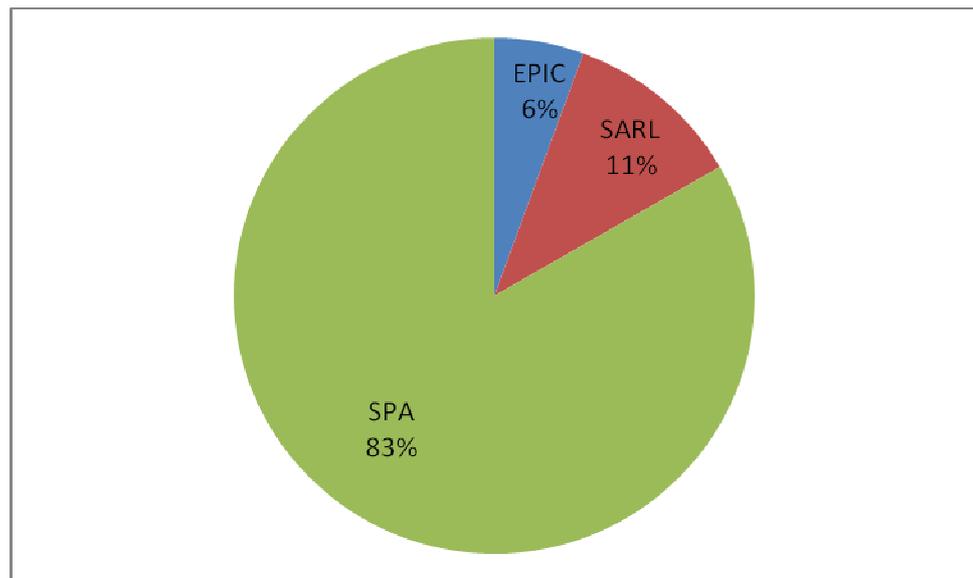
Figure n° 28 : Répartition des entreprises sondées par origine du capital



Trois quarts des entreprises sondées appartiennent au secteur public, contre 17 % au secteur privé. Malgré le nombre des entreprises privées qui ne cesse d'accroître, mais ces dernières sont généralement des petites entreprises (voir des ateliers) qui n'arrivent pas à rivaliser avec les entreprises publiques d'envergure nationale.

Question n° 08 : Forme juridique.

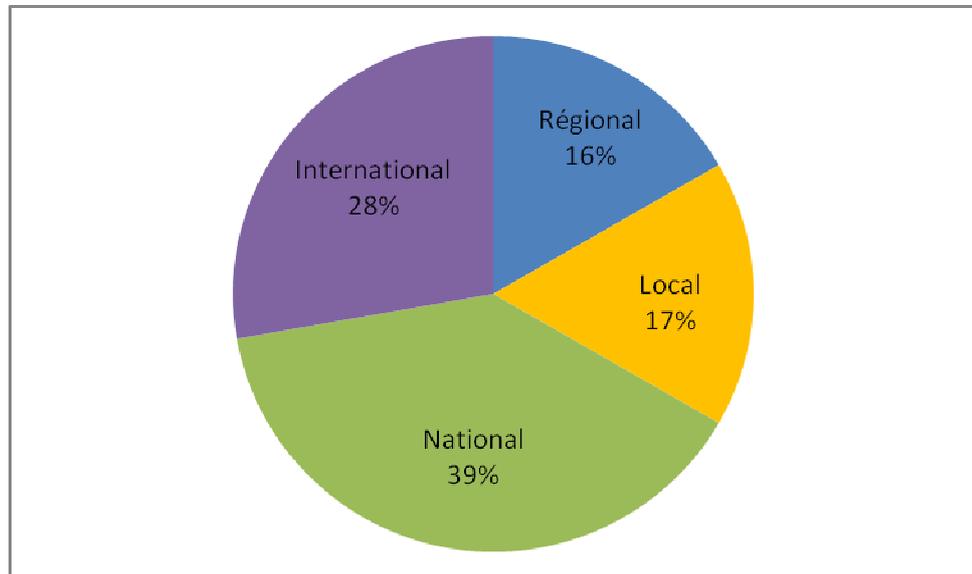
Figure n° 29 : Répartition des entreprises sondées par forme juridique



La plus part des entreprises privées sont des sociétés par actions (SPA), contre 11% de Société à Responsabilité Limite (SARL) qui sont des entreprises privées

Question n° 09 : Champs d'activité.

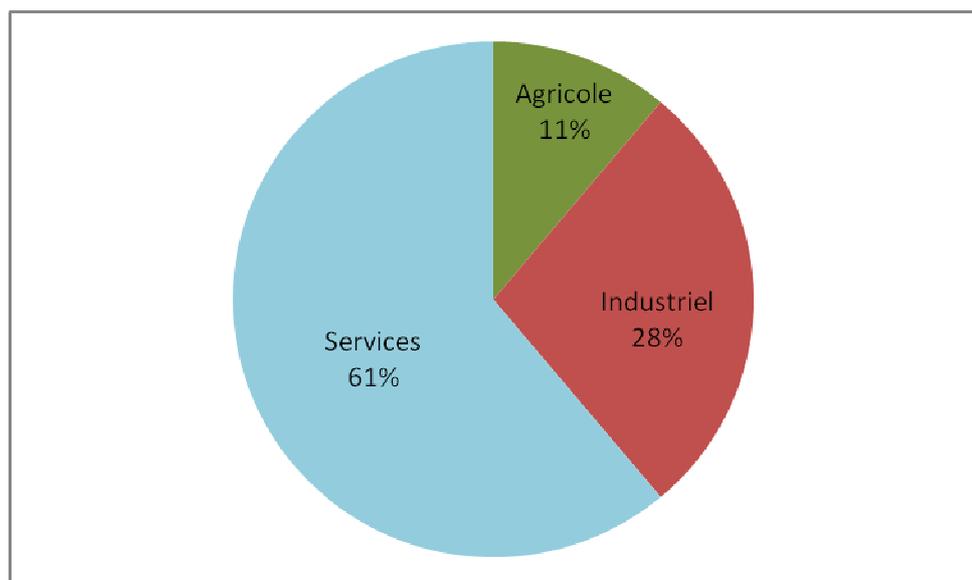
Figure n° 30 : Répartition des entreprises sondées par champ d'activité



Les champs d'activité des entreprises sondées varie du local (sont généralement des entreprises privées) au national, voir à l'international (généralement les compagnies d'assurance, les opérateurs de téléphonie mobile, et la SNTR)

Question n° 10 : Secteurs économique.

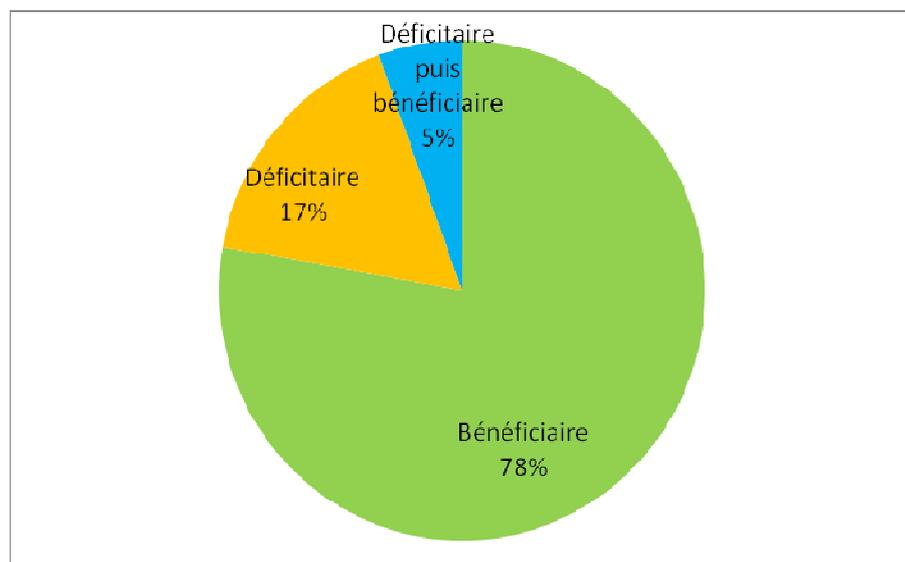
Figure n° 31 : Répartition des entreprises sondées par secteur économique



La majorité des entreprises sondées activent dans le secteur de service (61%) c'est déjà le secteur économique le plus actif en Algérie, et qui exige plus de compétences, notamment en marketing, face au recul du secteur industriel (28% des entreprises sondées). Le secteur agricole ou agroalimentaire reste toujours éloigné du recours du marketing (à part quelques rares entreprises)

Question n° 11 : Bilan de l'entreprise durant les 05 dernières années.

Figure n° 32 : Répartition des entreprises sondées par bilan

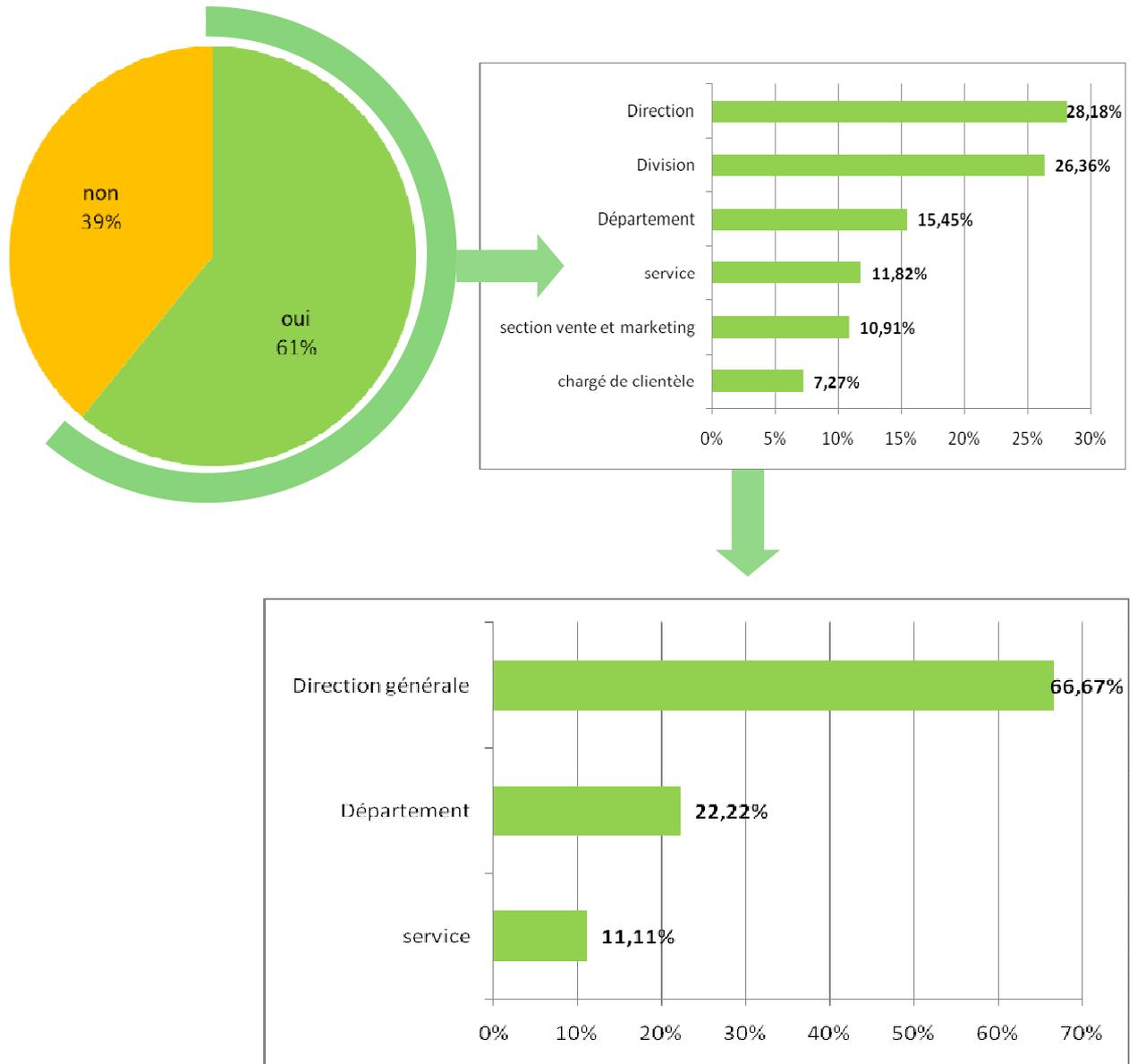


Trois quarts des entreprises sondées ont leurs cinq derniers bilans bénéficiaires (ce sont généralement les grandes entreprises - à l'exception de la CNMA Banque) on va essayer de trouver un rapport entre le recours au marketing et le bilan de l'entreprise à travers les questions qui suivent.

b. Deuxième partie du questionnaire : « Perception générale du marketing dans l'entreprise »

Question n° 12, 13, 14 et 15 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une structure chargée des activités du marketing ? : Si oui, laquelle ? A quel niveau? Depuis quelle année?

Figure n° 33 : Structure marketing dans les entreprises sondées

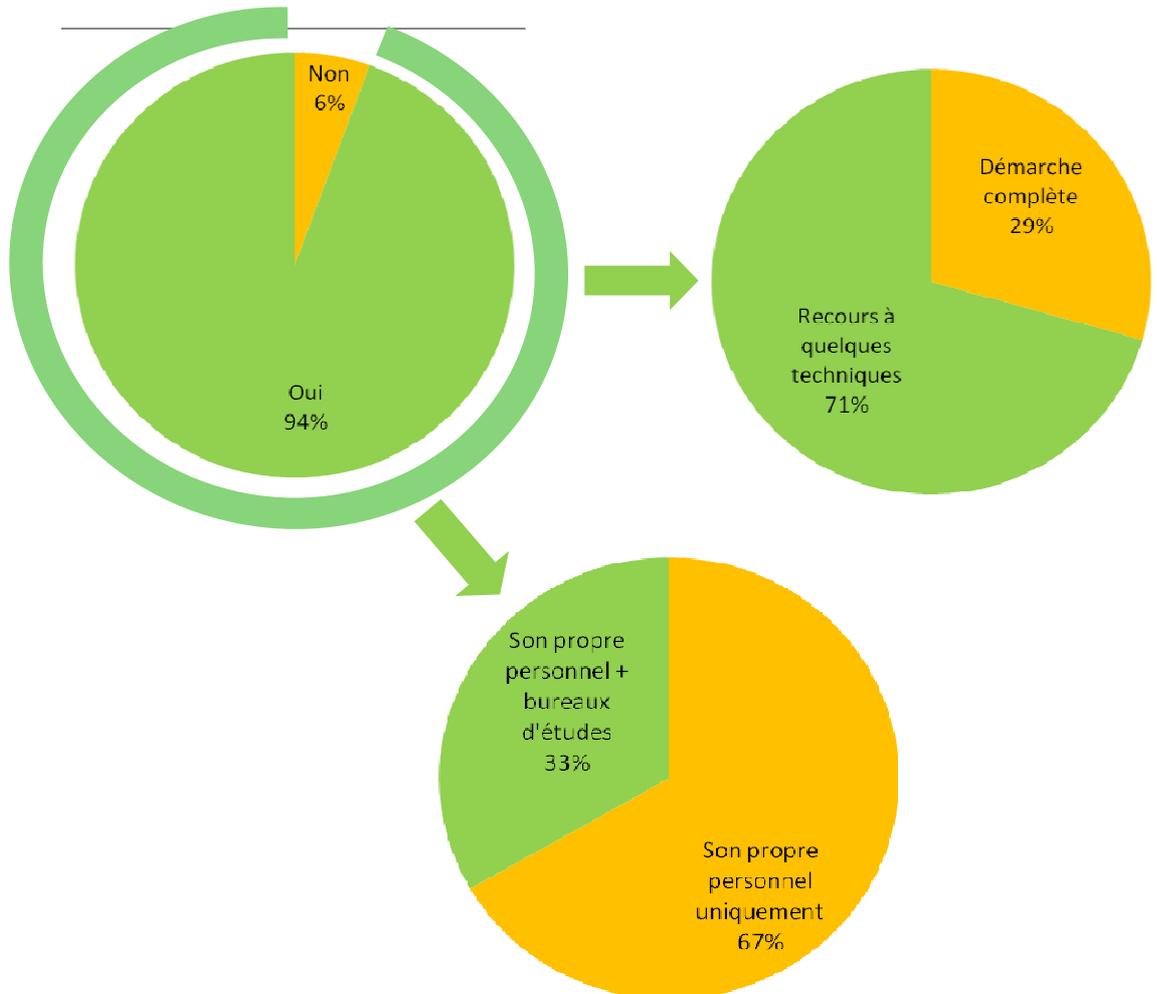


61% des entreprises sondées disposent d'une structure chargée des activités marketing, cette structure prend des formes selon la taille de l'entreprise, et qui varient d'une section chargée de clientèle ou de ventes, à une direction de marketing, il y a à noter que dans les grandes entreprises qui activent à travers le territoire nationale, la structure marketing est souvent centralisée à la direction générale ou au siège de l'entreprise, mais absente au niveau des filiales ou agences.

On remarque aussi qu'il existe un rapport entre la taille de l'entreprise et la nature de la structure marketing, plus l'entreprise est grande, plus cette structure est importante (service, département, direction).

Questions 16, 17 et 18 : Votre entreprise fait-elle appel au marketing ? Si oui, s'agit-il du marketing autant que démarche complète ou recours à quelques techniques ? Par qui ?

Figure n° 34 : appel au marketing dans les entreprises sondées



Nous remarquons que la majorité des entreprises sondées (94%) font appel au marketing, même celles qui ne sont pas dotées d'une structure marketing, nous pouvons donc dire que les entreprises sont conscientes de l'importance de l'activité marketing, mais le recours à cette activité varie d'une entreprise à une autre, seules 29% de ces entreprises font appel au marketing autant que démarche complète, ce sont généralement les opérateurs de téléphonie mobile, SACOMI informatique et la SNTR, mais il est à noter que la définition de cette démarche est différente d'une entreprise à une autre.

Les autres entreprises (71%) ne font appel qu'à quelques variables marketing (foire, publicité, etc.), même si elles ne disposent pas de structure marketing.

c. Troisième partie du questionnaire : « Personnel commercial / marketing »

Question n° 20 : Nombre d'effectif de la structure marketing.

Le nombre d'effectif de la structure marketing dépend de la taille de l'entreprise, mais aussi de l'activité de l'entreprise, il est généralement de 10% par rapport à l'effectif global, mais peut atteindre jusqu'à 40% dans certaines entreprises de services telles que les banques, assurances et la téléphonie mobile.

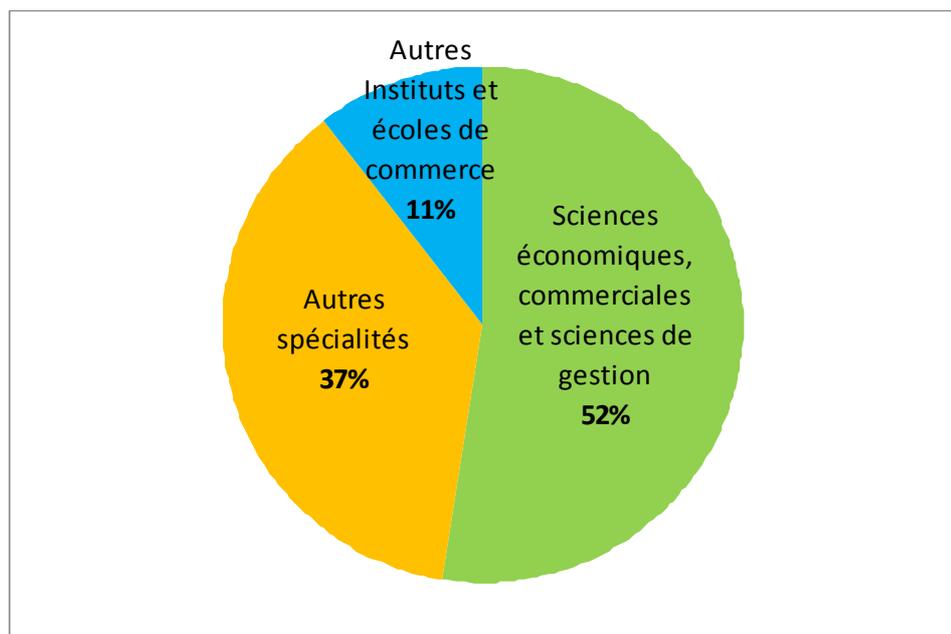
Question n° 21 : Organigramme de la structure marketing

En consultant leurs organigrammes, nous constatons que dans 26% des entreprises sondées, la structure marketing (généralement service) est rattachée à la structure commerciale ! Alors que l'activité marketing en réalité est plus vaste que l'activité commerciale. Cette situation laisse penser que certains employeurs ont une image très superficielle sur l'activité marketing, pour eux, le marketing se limite aux campagnes publicitaires et organisation de foire.

Pour les grandes entreprises activant à travers le territoire national, il existe une direction de marketing rattachée directement à la direction générale, mais leurs filiales, unités ou agence sont pourvues de cette structure (à part quelques sections chargées de l'exécution des tâches marketing telles que la promotion des ventes ou produits) donc la quasi totalité de l'activité marketing est pratiquée est concentrée au niveau central.

Question n° 22 : Effectif diplômé de la structure marketing

Figure n° 35 : appel au marketing dans les entreprises sondées



En classant les diplômés de la structure marketing en trois catégories : les diplômés en sciences économiques, commerciales, et sciences de gestion, les autres instituts et écoles de commerce (étatiques, privés ou étrangers) et les autres spécialités (notamment les spécialités techniques), nous constatons que plus de la moitié des entreprises sondées recrutent des licenciés en sciences économiques, commerciales, et sciences de gestion, ce sont en majorité les entreprises étatiques, mais sans distinction de la spécialité (marketing, finances, comptabilité, etc.). En fait, les entreprises étatiques procèdent au recrutement des universitaires selon leurs diplômes et non pas selon leur option ou spécialité. Ce sont généralement les entreprises du secteur de services qui font appel aux universitaires de cette catégorie.

Nous constatons aussi que dans 37% des entreprises sondées, l'activité marketing est assurée par des effectifs diplômés d'autres spécialités, notamment les spécialités techniques, ce sont généralement les entreprises privées, mais aussi des entreprises étatiques qui activent dans des secteurs industriels. En fait, ces entreprises privilégient l'expérience et la compétence technique sur la compétence marketing ; quant aux entreprises privées, le processus de recrutement s'effectue souvent par l'intermédiaire de relations personnelles ou professionnelles, où le profil personnel des candidats et leur expérience sont des éléments déterminants (compétents, souples, polyvalents, disponibles, débrouillards), tandis que la formation ne constitue pas un réel critère à l'embauche.

Les 11% des effectifs issus d'autres instituts de commerce et gestion, sont souvent embauchés par les entreprises internationales, ils sont motivés par les hauts salaires, le poste de travail (cadres) et la nature de l'activité marketing qui répond à leurs ambitions.

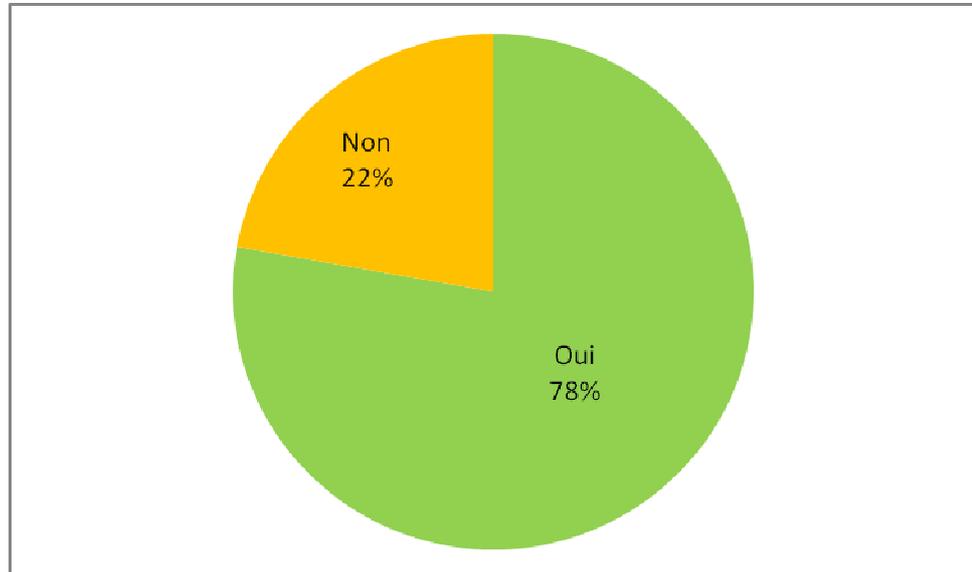
Question n° 23 : Les profils des métiers marketing / commerciaux

Nous pouvons tirer deux constats essentiels à partir des réponses de cette question :

1. Les différents postes occupés ne correspondent pas forcément aux profils des employés (exemple, le poste de chargé de communication est souvent occupé par des licenciés en science de l'information et de communication)
2. Les postes d'encadrement sont souvent assurés par des expérimentés, les entreprises préfèrent la promotion interne de ses employés au recrutement de nouveaux cadres universitaires.

Question n° 24 : L'entreprise forme-t-elle son personnel ? (oui / on). Si oui, quelle est la nature de cette, ou de ces formations ? Dans quel établissement ? A quelle fréquence ?

Figure n° 36 : formation en marketing du personnel dans les entreprises sondées



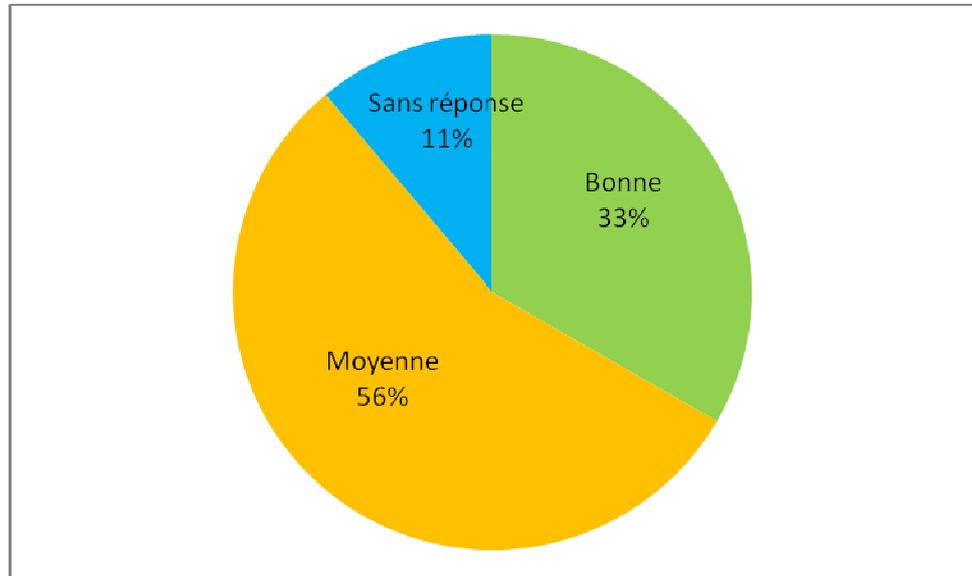
La majorité des entreprises sondées (78%) forment ses employé au marketing, ce sont généralement les entreprises étatiques (83%) et les entreprises étrangères, quant aux entreprises privées, elles font rarement appel à la formation marketing (33%), cela s'explique par le coût élevé de ce genre de formation.

La nature de cette formation dépend de la l'activité de l'entreprise, pour les assurances et banques ce sont généralement des formations autour de la promotion des produits bancaire, l'accueil, le démarchage et la distribution, les services après vente pour les nouvelles technologies.

Quant à l'établissement de formation, il est varié, les banques et assurances ont leurs propres instituts de formation, les entreprises publiques forment dans des instituts étatiques spécialisés (INPED de Boumerdes, INDEFOC de Rouiba, etc.) les grandes entreprises privées ou étrangères (SACOMI, OTA, WTA) préfèrent des formateurs étrangers.

Question n° 28 : Quelle est votre satisfaction du niveau des diplômés universitaires en marketing ?

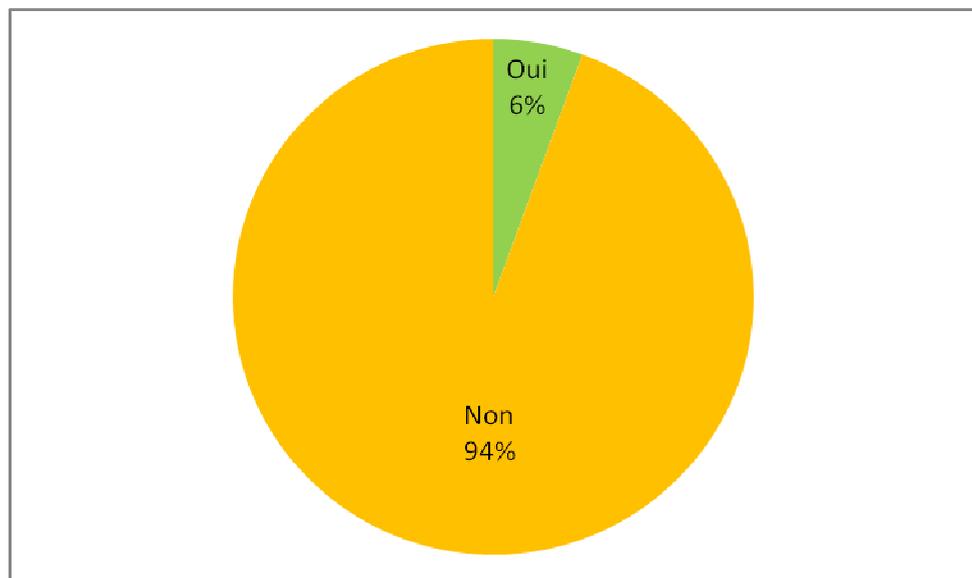
Figure n° 37 : satisfaction du niveau des diplômés universitaires en marketing



d. Quatrième partie du questionnaire : « Collaboration avec les académiciens universitaires »

Question n° 29 : Avez-vous une collaboration avec l'université dans le domaine du marketing?

Figure n° 38 : collaboration des entreprises sondées avec l'université dans le domaine marketing



Une seule entreprise sondée collabore avec les universités dans le domaine du marketing, (cette entreprise n'a pas précisé la nature de cette collaboration), bien évidemment, nous ne considérons pas l'accueil des stagiaires et les visites sur site comme une collaboration au sens propre du terme.

Question n° 30 : Selon vous, quels sont les handicaps de collaboration entre les professionnels et les académiciens universitaires ?

Tableau n° 03 : les handicaps de collaboration entre les professionnels et les académiciens universitaires

N°	Proposition	Oui	Non
01	L'isolationnisme des universités	61.11%	38.89%
02	Le faible / manque d'informations sur les prestations consultatives et les programmes de formation proposés par les universités	83.33%	16.67%
03	Les structures de marketing ne sont pas intéressées par le développement de leurs activités	59.11%	40.89%
04	Les structures de marketing ne sont pas convaincues de l'utilité de la participation des universités au développement de leur chiffre d'affaire	61.11%	38.89%
05	Les structures de marketing ne sont pas convaincues des établissements de recherche nationaux, elles préfèrent les bureaux d'études étrangers	33.33%	66.67%
06	Les universités n'ont pas de temps pour collaborer	33.33%	66.67%
07	Le faible lien entre les universités et les structures de marketing	94.74%	5.26%
08	Le manque d'académiciens spécialisés en marketing	47.37%	52.63%

A partir de ce tableau, nous remarquons que les propositions qui ont reçu les plus hauts taux sont les propositions n° 07 (avec un taux de 94.74%), n° 02 (avec un taux de 83.33%) et les n° 01, et 04 (avec un taux de 61.11% pour chacune), à partir de ces constats, nous pouvons dire que les principaux handicaps de collaboration entre les professionnels et les académiciens universitaires, selon les professionnels, sont par ordre :

- Le faible lien entre les universités et les structures de marketing ;
- Le faible ou le manque d'informations sur les prestations consultatives et les programmes de formation proposés par les universités ;
- L'isolationnisme des universités ;
- La non conviction des structures de marketing de l'utilité de la participation des universités au développement de leur chiffre d'affaire

Question n° 31 : Selon vous, quelles sont les solutions qui permettent de renforcer la collaboration des professionnels avec les académiciens universitaires ?

Tableau n° 04 : les solutions permettant le renforcement de la collaboration entre les professionnels et les académiciens universitaires

N°	Proposition	Oui	Non
01	Participation des enseignants dans les conseils d'administration (ou autre organe administratif) des entreprises	83.33%	16.67%
02	Participation des mercaticiens dans les conseils d'administration ou les conseils scientifiques des universités	55.56%	44.44%
03	Participation des enseignants dans les programmes de recherche et développement des entreprises	55.56%	44.44%
04	Prise en charge des recherches marketing effectuées par les étudiants	83.33%	16.67%
05	Echange de visites entre les structures marketing et les universitaires (étudiants et enseignants)	88.89%	11.11%
06	Financement des programmes de recherche universitaires	77.78%	22.22%
07	Création de centre consultatif au niveau des entreprises dirigé par des académiciens universitaires	73.68%	26.32%

A partir de ce tableau, nous remarquons que presque toutes les propositions ont été considérées comme favorables, mais celles qui ont reçu les plus hauts taux sont les propositions n° 05 (avec un taux de **88.89%**), n° 01 et n° 03 (avec un taux de **83.33%** pour chacune), à partir de ces constats, nous pouvons dire que les principales solutions permettant le renforcement de la collaboration entre les professionnels et les académiciens universitaires - selon les professionnels – sont, par ordre :

- Echange de visites entre les structures marketing et les universitaires (étudiants et enseignants) ;
- Participation des enseignants dans les conseils d'administration (ou autre organe administratif) des entreprises ;
- Prise en charge des recherches marketing effectuées par les étudiants ;
- Création de centre consultatif au niveau des entreprises dirigé par des académiciens universitaires.

Nous notons aussi que 78% des entreprises sondées sont favorables au financement des programmes de recherche universitaires, mais à notre avis, ce problème ne se pose pas, puisque les programmes de recherche universitaires sont largement financés par la tutelle.

3.4. Principales conclusions de l'étude.

Les principales conclusions que nous pouvons tirer de cette enquête s'articulent sur quatre axes essentiels :

- 1) Le cursus universitaire en marketing aux yeux des employeurs ;
- 2) Les lacunes rencontrées chez les diplômés de marketing ;
- 3) L'adéquation quantitative et qualitative ;
- 4) Les pistes suggérées par les employeurs pour améliorer cette adéquation.

1) Le cursus universitaire en marketing aux yeux des employeurs.

La valeur ajoutée est souvent mal reconnue, due surtout à une mauvaise connaissance du secteur économique et de ses entreprises qui ne favorisent pas une prise en main plus rapide du poste, cette valeur ajoutée est censée être traduite par les stages réalisés par l'étudiant sur les activités marketing, et qui augmentent considérablement son employabilité auprès des entreprises.

Les gérants des entreprises déplorent le manque de réactivité du cursus en marketing quant à l'évolution de son contenu, ce cursus qui ne s'adapte pas aux enjeux du secteur et qui ne correspond pas aux nouveaux besoins professionnels dus à la complication de la demande et du comportement du consommateur algérien, selon eux, les diplômés universitaires, une fois embauchés, ne satisferont pas le plus souvent leurs employeurs sur le plan des compétences, ils ne font pas preuve de compétences indéniables en matière de connaissance du secteur marketing, mais néanmoins, ils apprécient leurs souples

adaptabilités quant il s'agit de certains enjeux liés aux NTIC (Informatique, téléphonie mobile, etc.)

Le cursus universitaire en marketing est souvent mal connu, voire inconnu des entreprises quant à leur contenu, cette insuffisance de visibilité est due selon les employeurs à un déficit de communication de la part des établissements universitaires.

Les entreprises sont rarement contactées pour des demandes de partenariat, les modalités de ce partenariat se limitent le plus souvent à l'accueil de stagiaires et les visites des lieux par les étudiants. Cette limite est due au faible volume en besoins et les modalités de recrutement.

Les employeurs se déclarent prêts et disposés à intervenir au sein de ce cursus, et souhaite d'être davantage associés en amont, ils suggèrent pour cela la constitution d'un groupe de professionnels intervenants en fonction des objectifs pédagogiques et l'élaboration du programme, et non l'inverse.

2) Les lacunes rencontrées chez les diplômés.

A travers cette enquête, les employeurs ont souligné certaines lacunes récurrentes chez les diplômés de marketing, notamment :

- Des compétences jugées souvent insuffisantes en matière de gestion et management et encadrement d'équipe ;
- Les périodes d'expérience en entreprise insuffisantes, ceci est dû à :
 - La subsistance de stage de courte durée (trois mois dans le meilleurs des cas) voire son inexistence ;
 - La nature du marché de l'emploi algérien qui offre peu d'opportunité ;
 - La prise de conscience tard sur l'importance de l'activité marketing en Algérie ;
- Une absence de culture du service du client, pourtant centrale dans les métiers marketing.
- Un niveau alarmant dans la maîtrise des langues étrangères, alors que la pratique de deux langues au moins est jugée aujourd'hui très indispensable, la majorité des nouveaux diplômés peine à maîtriser une. Les employeurs soulignent aussi que les étudiants n'ont pas la prise de conscience du caractère important de cette compétence ;
- Un niveau très bas dans la rédaction administrative, notamment en langue française.

3) Constatations sur l'adéquation quantitative et qualitative.

- Dans la plus part des entreprises algériennes, les employés deviennent des cadres principalement par promotion interne, et ne sont pas forcément des diplômés universitaires. L'expérience semble donc privilégiée aux diplômés pour les postes de cadre.
- Les premiers postes proposés aux jeunes diplômés universitaires correspondent ainsi souvent à des postes de terrain (agents d'accueils, vendeurs, démarcheurs, etc.) parfois éloignés de la vision et des ambitions des diplômés qui souhaitent un recrutement au statut de cadre.
- Le recrutement de cadres sur des fonctions support est réalisé pour l'essentiel dans des formations généralistes reconnues (facultés d'économie, écoles de commerce), les profils « spécialisés marketing » ne retiennent pas forcément l'attention pour des postes en marketing.
- Les employeurs partagent le même avis d'une sur-offre quantitative de diplômés en marketing par rapport au nombre de postes disponibles en recrutement.
- Pour beaucoup d'entreprises, la réponse au défi du secteur passe par la professionnalisation des collaborateurs (développement des alternances, etc.) à tous les niveaux, plus par un renforcement de l'encadrement.
- Un autre constat unanime par les employeurs : il est plus facile d'acquérir sur le terrain les spécificités d'un secteur qu'une compétence fonctionnelle. Ainsi, les compétences techniques et les formations métiers (fiances, comptabilité, ressources humaines, etc.) sont souvent privilégiées aux formations marketing et commerce.
- La nature de l'activité marketing exige un état d'esprit et une flexibilité au rythme de travail. La personnalité, l'adaptabilité, le leadership sont le plus souvent considérés comme prépondérants par rapport aux formations initiales qui importent souvent peu aux employeurs.
- Le travail sur le développement personnel est jugé insuffisant dans la formation universitaire par rapport aux instituts spécialisés, mais ces derniers ne peuvent pas être considérés comme concourantes, vu son nombre limité en Algérie.
- Les employeurs signalent la standardisation de l'enseignement de marketing, alors qu'il en existe plusieurs spécialités, pour cela, ils suggèrent une formation généraliste de base solide, complétée d'une spécialisation professionnelle courte, étroitement construite avec des professionnels du secteur.

- certains employeurs préfèrent d'autres profils pour occuper certains postes marketing (un licencié en sciences de l'information pour le poste de chargé de communication par exemple).
- la formation universitaire en marketing peut apporter un atout au jeune recruté (connaissance pratique de l'activité) à l'embauche, mais cet atout disparaît progressivement et devient un handicap par la suite, sur le plan des évolutions de carrière par rapport aux jeunes recrues disposant de compétences métier fortes ou d'une expérience professionnelle forte.

4) Les pistes suggérées par les employeurs pour améliorer l'adéquation.

Les employeurs suggèrent quelques pistes pour renforcer l'adéquation entre les besoins en compétences marketing et l'enseignement universitaire :

- **Mieux accompagner l'orientation et l'insertion.**
 - L'université doit accroître sa vigilance sur le suivi des stages et des activités réalisées dans ce cadre, tout en s'accordant avec l'entreprise en amont du stage sur sa finalité.
 - Exiger et augmenter le nombre et la durée des stages (3 mois au minimum), en privilégiant une période longue plutôt qu'une multiplication des périodes, et idéalement, en généralisant des stages de plus en plus tôt dans le cursus, avec une durée croissante au fil du parcours.
 - Faire une sélection assez stricte des profils à l'entrée et un suivi personnalisé des étudiants grâce à des effectifs restreints, et informer les étudiants de la réalité des métiers du marketing.
- **Rapprocher l'offre des besoins.**
 - Etablir des structures et institutions de professionnels (nationales et régionales) pour mieux identifier et exprimer leurs besoins en matière de compétences / profils.
 - Associer davantage de professionnels dans les conseils d'administration et scientifiques des universités
 - Structurer la concertation avec les entreprises du secteur et consulter plus régulièrement les anciens étudiants pour identifier les lacunes et besoins d'évolutions.
- **Renforcer le lien professionnels / enseignants.** et cela par :

- Faire appel à des professionnels pour assurer une partie de l'enseignement universitaire.
 - Prévoir des périodes d'accueil des enseignants chez les professionnels pour assurer une meilleure emprise des évolutions sur le terrain.
 - Faire travailler les étudiants sur des problématiques / sujets clés pour le secteur (enjeux, perspectives, etc.), dont les sujets seraient identifiés par les professionnels des secteurs.
- **Développer et professionnaliser l'enseignement universitaire.**
- Développer des enseignements généralisés sur le développement personnel et sur la construction des projets professionnels ;
 - Donner plus de culture d'entreprise, de management, de finance, etc.
- **Développer la dimension internationale.**
- Renforcer l'enseignement des langues étrangères et les cours en langue étrangère (en français voire en anglais).
 - Renforcer la dimension internationale (avec possibilités d'échanges à l'étranger).

Conclusion du chapitre.

L'activité marketing est encore jeune et est dans ses premiers pas en Algérie. Par ailleurs, la croissance du secteur économique fait en sorte que le recours au marketing devient indispensable et les jeunes diplômés sont de plus en plus sollicités, mais une fois embauchés, leurs employeurs évoquent leur insatisfaction et soulignent des lacunes rencontrées chez ces diplômés (insuffisance de compétence, valeur ajoutée modeste, manque de réactivité de l'enseignement universitaire envers l'évolution du marché algérien et aux enjeux du secteur). Cette situation pousse les entreprises à adopter un certain comportement : privilégier l'expérience aux diplômés, proposer des postes de terrain aux jeunes diplômés, former de nouveau ces diplômés par rapport aux exigences réelles du marché.

Afin de trouver la bonne adéquation entre l'offre proposée par l'université en matière de formation et les besoins des entreprises, celles-là doivent lever certains défis, à savoir :

- Assurer l'intégration des compétences en vue d'une saine croissance des entreprises ;
- Stabiliser la structure organisationnelle, allonger les périodes d'emploi et diminuer le taux de roulement du personnel ;
- Augmenter et diversifier les sources de revenus ;
- Permettre la professionnalisation du secteur ;
- Maintenir à jour et intégrer les connaissances et les compétences de la discipline marketing ;
- Pour le secteur privé : sortir du cercle vicieux que constitue le manque de ressources financières, le manque de personnel qualifié, l'impossibilité de développer de nouvelles sources de revenus afin de livrer un produit de grande qualité.

CHAPITRE IV : LE CURSUS UNIVERSITAIRE EN MARKETING

Parmi les exigences qui s'imposent pour améliorer la compétitivité des entreprises, il y a la conception d'un contenu et d'une forme correcte de la formation et de ses compétences marketing. Cette formation doit être révisée et évaluée de manière positive.

Dans les pays développés, les missions et les modalités de fonctionnement des entreprises sont en perpétuel développement, d'où la redéfinition régulière des objectifs et des contenus de la formation en sciences de gestion, notamment le marketing qui devient une nécessité absolue face à l'accélération du développement technologique, médiatique et social.

L'objet de ce dernier chapitre est de traiter l'évaluation de l'efficacité de l'enseignement du marketing à l'université Ibn Khaldoun de Tiaret, et de son adéquation par rapport aux besoins des entreprises.

Pour cela, nous allons essayer de répondre à certaines questions :

- Quelle est la nature de l'enseignement marketing proposé à nos étudiants ?
- Quels sont les moyens mis à leur disposition ?
- Comment les étudiants et les diplômés en marketing jugent-ils cette formation ?

Pour répondre à ces questions, nous avons commencé tout d'abord par décrire l'environnement pédagogique (programme, méthodes, moyens, etc.) dans lequel l'enseignement du marketing s'effectue dans les universités algériennes, en prenant l'Université Ibn Khaldoun de Tiaret comme un exemple, puis par sonder les opinions des étudiants marketing à l'université Ibn Khaldoun de Tiaret, et les anciens étudiants diplômés en marketing issus de la même université. Le résultat de ce sondage sert à analyser et commenter les différentes sections de ce travail.

Avant d'entamer cette section, nous devons préciser que nous avons eu du mal à trouver des travaux réalisés sur ce sujet en Algérie, donc ce chapitre sera basé essentiellement sur des études empiriques à travers des enquêtes, interviews, observations, et en alimentant cette étude de temps en temps par des extraits théoriques ou des cas concrets tirés d'autres pays et en essayant de les comparer avec les caractéristiques de l'environnement algérien.

Donc, ce chapitre est composé des sections suivantes :

- structure du cursus marketing (autopsie du cursus) ;
- enquête auprès des étudiants et anciens étudiants ;
- synthèse de l'étude

SECTION 1 : STRUCTURE DU CURSUS MARKETING (AUTOPSIE DU CURSUS).

1.1. Niveaux d'enseignement.

Avant d'entamer l'autopsie de l'enseignement du marketing dans les universités algériennes, il est important de signaler que l'enseignement du marketing – autant qu'une spécialité de gestion (ou tout autre spécialité liée aux compétences des entreprises) doit se faire sur deux niveau : niveau initial et niveau continu¹

1.1.1. Niveau initial.

A ce niveau, l'enseignement du marketing permet aux étudiants des sciences commerciales et des sciences économiques et de gestion de mieux prendre conscience de l'importance de l'usager et de ses besoins dans la gestion des entreprises, ils peuvent apprendre les notions de planification stratégiques nécessaires à tous les gestionnaires modernes, tout cela d'une façon générale (sans cibler un cas ou un marché en particulier) et avec plus de théorie que de pratique, comme nous allons le voir en détail dans les prochaines sections.

1.1.2. Niveau continu.

Comme il est nécessaire pour les nouveaux professionnels de se familiariser avec les nouvelles techniques du marketing, il est aussi nécessaire pour les praticiens déjà en exercice de maîtriser cette approche, cela passe par le recours à des formations continues prises en charge par d'autres organismes tels que les instituts de formations spécialisés, les chambres de commerce, les associations, et aussi les universités, dans ce cadre nous remarquons que les employeurs ont de plus en plus recours à ces organismes pour former

¹ Réjean Savard : « Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes (Programme général d'information et UNISIST) » UNESCO, Paris, 1988, p. 7.

leur personnel, et parfois même avant de les embaucher, ce qui pousse à poser cette question : « les praticiens ne sont-ils pas satisfaits de la qualité du cursus universitaire ? »

A l'université de Tiaret, l'option marketing existe en système classique depuis 2003 (première promotion) et en système LMD depuis l'année 2010 (première promotion). Pour le premier système (classique) l'étudiant peut faire un choix d'option à partir de la troisième année d'études, c'est-à-dire après deux années de tronc commun, il continue à étudier cette option pendant deux ans (3^e et 4^e année) comme pour le système LMD où l'étudiant choisit une spécialité à partir du cinquième semestre, c'est-à-dire après quatre semestres d'études. Tous les étudiants (toutes options confondues) étudient avant le choix de la spécialité, un module de marketing en tronc commun (la deuxième année) où ils apprennent les notions et principes fondamentaux du marketing.

1.2. Le volume d'horaire.

Nous avons déjà vu que les compétences marketing sont des compétences difficiles à chiffrer, donc difficiles à évaluer contrairement aux autres compétences, notamment techniques ; il devient donc difficile de parler du nombre d'heures de cours nécessaires pour apprendre toutes les notions du marketing, auxquelles il faut ajouter un certain nombre d'heures pour les travaux qui permettent de compléter ce qui a été acquis en salles (exposés, stages, etc.) à ce niveau, les étudiants n'auraient encore appris qu'un niveau superficiel du marketing, c'est-à-dire le niveau de sensibilisation et les notions générales, il serait judicieux pour eux d'appliquer les principes de base du marketing dans la vie quotidienne.

Il est clair que l'étalement du programme sur une longue durée, et avec un groupe d'étudiants limité (dix ou douze) peut améliorer l'efficacité de la formation, plus la formation s'étend sur plusieurs semaines, plus les étudiants auront de chance d'assimiler le programme, et donc de mieux le retenir ; de même un nombre limité d'étudiant permet une exploration plus dynamique des cours et amène les participants à mieux s'en imprégner.

Tableau n° 05 : volume horaire pour le 5e semestre Marketing système LMD.

<i>Volume horaire</i>	Marketing international	Etude de marché	Finance et commerce international	Comportement du consommateur
Conférences	20 h.	20 h.	20 h.	15 h.
T.D.	15 h.	15 h.	15 h.	15 h.
Total	35 h.	35 h.	35 h.	30 h.

<i>Volume horaire</i>	Politique de communication marketing	Droit d'affaires	Géographie économique	Anglais	Total
Conférences	15 h.	20 h.	20 h.	20 h.	150 h.
T.D.	15 h.	/	/	/	75 h.
Total	30 h.	20 h.	20 h.	20 h.	225 h.

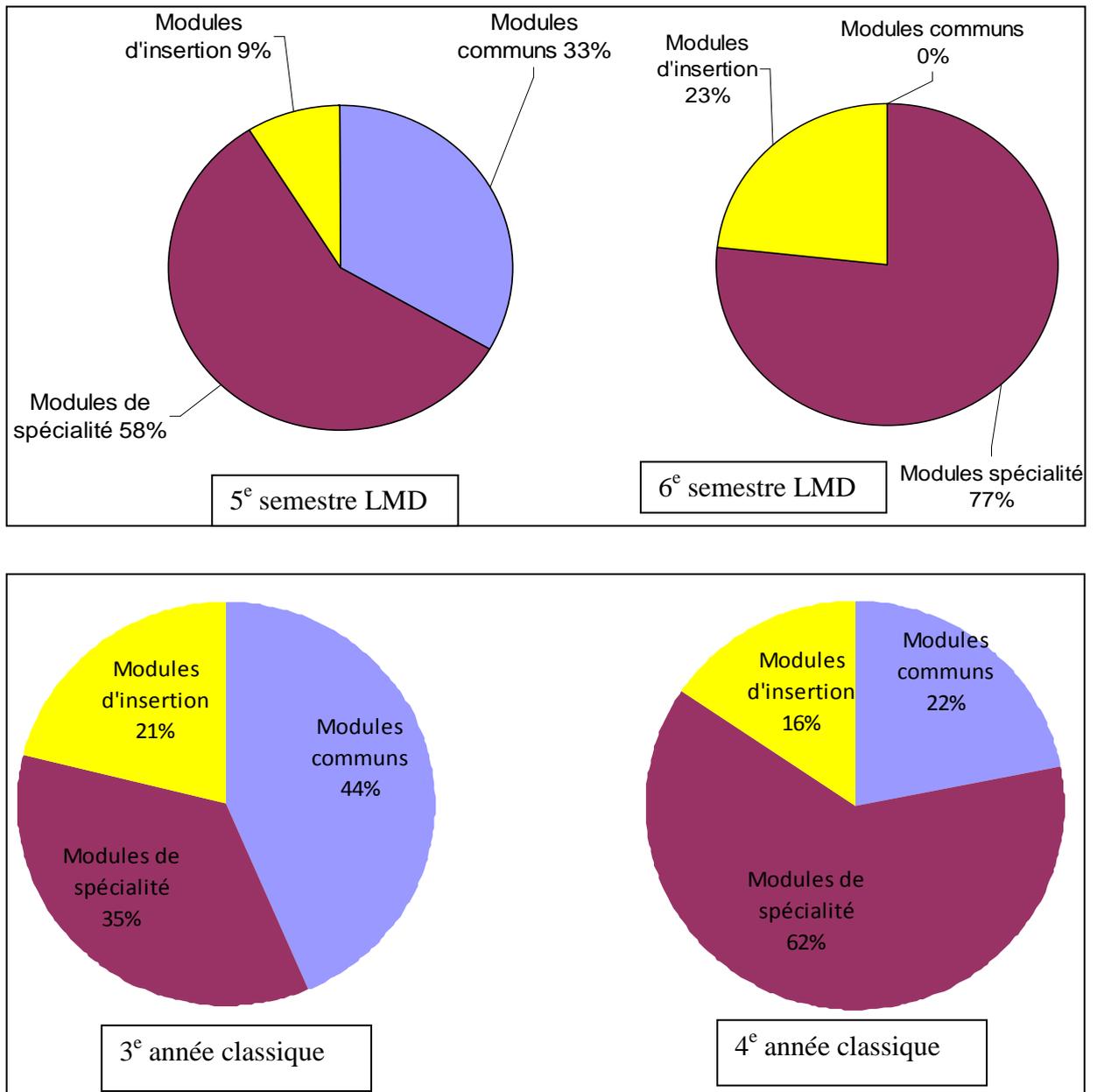
Tableau n° 06 : volume horaire pour le 6e semestre Marketing système LMD.

<i>Volume horaire</i>	Marketing stratégique	Marketing des services	Marketing électronique	Système de distribution
Conférences	20 h.	20 h.	20 h.	20 h.
T.D.	15 h.	15 h.	15 h.	/
Total	35 h.	35 h.	35 h.	20 h.

<i>Volume horaire</i>	Techniques de sondage	Recherches marketing	Mémoire de fin d'études	Anglais	Total
Conférences	10 h.	10 h.	30 h.	20 h.	150 h.
T.D.	10 h.	10 h.	/	/	65 h.
Total	20 h.	20 h.	30 h.	20 h.	215 h.

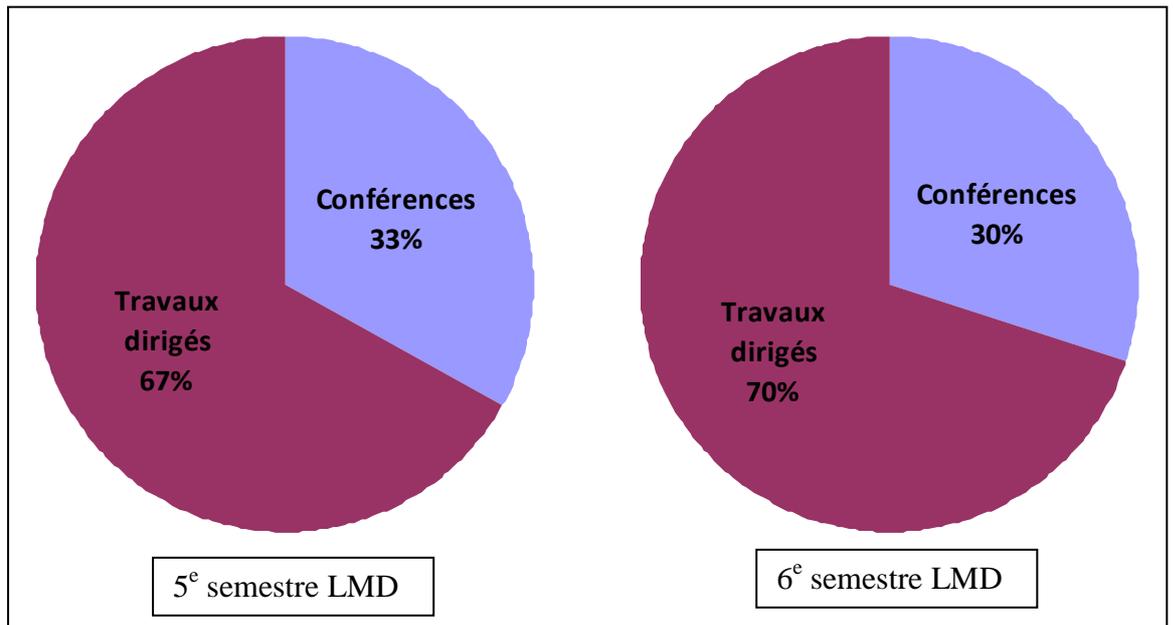
Nous pouvons classer ces modules en trois catégories : modules de spécialité, modules communs, et modules d'insertion (mémoire de fin d'études ou méthodologie), informatique et langue étrangère), la répartition du volume horaire sera ainsi :

Figure n° 39 : Part des différents enseignements dispensés dans la formation marketing



Si nous répartissons ces modules selon la théorie et la pratique (conférences et travaux dirigés) nous obtenons les diagrammes suivants :

Figure n° 40 : Répartition du volume horaire entre théorie et pratique.



A partir de ces diagrammes nous constatons que :

- Dans le système LMD, il y a un certain équilibre entre enseignements généraux et enseignements spécifiques (en 5^e semestre) avant d'être plus focalisé sur l'enseignement spécifique en 6^e semestre (plus de $\frac{3}{4}$ du volume horaire est consacré aux modules de spécialité), même constat dans le système classique, il y a un équilibre apparent entre enseignements généraux et enseignements spécifiques en troisième année, avant d'être plus focalisé sur l'enseignement spécifique en quatrième année (66% du volume horaire)
- Cet enseignement spécifique se fait généralement sous forme de conférences ($\frac{2}{3}$ du volume horaire pour le LMD, et quasiment le tout pour le système classique) ce qui présente un handicap pour le bon déroulement de l'enseignement de cette discipline qui nécessite - comme nous l'avons déjà évoqué - beaucoup plus de travaux dirigés, en petites salles, et avec des groupes d'étudiants en nombre réduit (10 à 12)
- Il y a à noter aussi que tout le volume horaire est dispensé par des enseignants académiciens, aucune part d'heure n'est dispensée par des professionnels que ce soit pour le système classique ou LMD.

3.3. Pré requis nécessaire.

Certes, l'enseignement du marketing ne nécessite pas des étudiants autant de pré requis à proprement dit, mais un minimum de connaissance sur les notions de gestion et de

l'entreprise serait nécessaire pour faire le lien entre la théorie et la pratique, ainsi qu'une base dans les statistiques pour effectuer les enquêtes, cependant nous remarquons que les modules du marketing sont enseignés en parallèle avec les modules de gestion, voir même après, donc l'étudiant apprend les stratégies sans avoir assez de connaissance sur la gestion des entreprises, à titre d'exemple, le module « économie de l'entreprise » est enseigné en 2^e année en parallèle avec le module « marketing », le module « contrôle de gestion » est enseigné en 4^e année (en fin de formation !), à notre avis, il serait plus judicieux que les étudiants apprennent tout d'abord les notions fondamentales de gestion avant de commencer à apprendre les autres modules de marketing.

Dans le même contexte, il faut revoir les spécialités d'où sont issus les étudiants avant de choisir les filières des sciences commerciales, économie ou gestion. En fait, avant 2008, les bacheliers issus de toutes les branches (économiques, scientifiques, et même littéraires) pouvaient choisir ces filières, on se trouvait donc devant des promotions tout à fait hétérogènes, les bacheliers en économie et gestion - forts en comptabilité, gestion et finances - se trouvaient apprendre de nouveau ce qu'ils ont déjà appris au lycée, pareil pour les scientifiques et les mathématiciens avec les mathématiques et les statistiques, alors que les littéraires se trouvaient devant des difficultés pour comprendre les plus simples des équations mathématiques, statistiques ou écritures comptables, l'enseignant se trouvait donc devant un vrai dilemme, approfondir les connaissances déjà acquises au lycée pour certains, ou enseigner de nouveau ces mêmes connaissances pour d'autres, ce qui représente un gâchis réel de temps et d'énergie. Par conséquent, certains étudiants « littéraires » se trouvaient dans la contrainte de changer la filière ou de refaire l'année, pour les meilleurs d'entre eux, ils obtiennent leurs années mais avec moins de maîtrise sur certains modules.

Cette lacune a été partiellement rattrapée à partir de 2008, les bacheliers littéraires n'ont plus la possibilité de choisir les filières économiques et commerciales, mais uniquement pour le système classique, car le système LMD est ouvert pour eux, ce qui représente encore la même lacune !!!

A notre avis, il serait plus juste d'ouvrir les spécialités commerciales, économiques et de gestion uniquement aux bacheliers en économie, gestion, et comptabilité, cela permet de mieux maîtriser les efforts pédagogiques en approfondissant les connaissances déjà acquises au lieu de les réenseigner de nouveau.

3.4. Qualification des enseignants.

Il est difficile pour beaucoup d'universités de trouver des enseignants spécialistes en marketing. En fait l'université Ibn Khaldoun de Tiaret procède chaque année à des campagnes de recrutement selon ses besoins, mais nous remarquons toujours que la demande est souvent supérieure à l'offre, le nombre de candidats est souvent inférieur au postes proposés, surtout les premières années de l'ouverture de la spécialité marketing (2003-2008). Pour combler ce manque, des enseignants d'autres spécialités (économie, gestion) assurent l'enseignement de certains modules marketing. L'université de Tiaret n'a jamais ouvert un magister ou une école doctorale en marketing pour combler ce vide, pour les mêmes raisons : manque d'encadrement.

Et puisque le marketing est une discipline basée sur la pratique plus que sur la théorie, l'enseignant doit avoir un minimum de connaissances pratiques au niveau d'une entreprise, sinon, il doit être assisté par des praticiens dans le déroulement des cours

Le tableau suivant illustre le profil des enseignants chargés des modules marketing.

*Tableau n° 07 : Profil des enseignants chargés des modules de marketing à l'université de Tiaret en 2010.*¹

N°	Diplôme Option	Modules assurés	Grade	Année de naissance et année de recrutement	Expérience professionnelle (hors enseignement)
01	Magister Sces commerciales, marketing	Comportement de consommateur Marketing stratégique	Maître assistant B	1978 2008	Néant
02	Magister Sces commerciales, éco. Intern.	Commerce international	Maître assistant A	1978 2006	Néant
03	Magister Sces commerciales, éco. Intern.	Commerce international	Maître assistant A	1981 2006	Néant
04	Magister Sces commerciales Marketing	Distribution Etudes des marchés Systèmes de distribution	Maître assistant B	1981 2009	Néant
05	Magister Sces commerciales, marketing	Communication Marketing des services Marketing des services	Maître assistant B	1978 2007	Néant
06	Magister Sces commerciales, marketing	Marketing international Marketing électronique Marketing stratégique	Maître assistant B	1982 2005	Agent admin. des ventes NISSAN pendant 06 mois
07	Magister Sces écon. Option sondages	Techniques de sondage	Maître assistant B	1981 2008	Néant

¹ Source : Service enseignants / Sous direction du personnel et formation de l'Université de Tiaret

A partir de ce tableau on constate :

- Le faible nombre d'enseignants spécialisés : seulement 07 enseignants pour 167 étudiants (en 2010)
- La moyenne d'âge pour ces enseignants est inférieure à 30 ans, et l'ancienneté du diplôme est inférieure à trois ans, nous sommes face à des enseignants très jeunes avec une expérience très limitée.
- Seul un enseignant sur sept a pratiqué la fonction marketing autant que discipline dans une entreprise, nous sommes face à des enseignants avec une expérience quasi absente aussi dans le domaine pratique.

Cela est pareil pour l'encadrement des mémoires de fin d'études ; pour combler ce vide, on fait appel à des enseignants non spécialistes en marketing (en économie, en gestion, voire même en statistiques).

3.5. Méthodes pédagogiques.

Nous ne pouvons pas considérer le marketing comme seulement une technique, mais aussi comme une philosophie de gestion ; son enseignement doit être effectué à travers des méthodes pédagogiques souples qui permettent aux étudiants de discuter et de commenter les cours.

Dans ce contexte, l'enseignant doit utiliser des méthodes interactives qui simulent les échanges à la fois entre lui et ses étudiants, et entre les étudiants eux-mêmes selon les sujets traités dans chaque module.

La méthode d'étude des cas s'avère la plus pratique pour permettre des échanges profitables non seulement entre l'enseignant et ses étudiants, mais aussi entre les étudiants eux-mêmes, c'est la méthode utilisée dans les écoles spécialisées de gestion et de marketing dans les pays développés, on peut trouver d'abondance de cas pratiques sur le marketing dans les entreprises, mais cela s'avère difficile quand il s'agit des entreprises algériennes, vu les contraintes déjà évoquées au deuxième chapitre. Alors il est recommandé à l'enseignant de rédiger lui-même des études de cas en s'inspirant d'autres cas déjà existants, et cela nécessite plus d'effort et de temps, mais permet toutefois d'avoir des cas qui rapprochent plus aux réalités professionnelles locales.

Les étudiants peuvent aussi utiliser des cas existants pour étudier les principes théoriques des cours ; il est recommandé pour discuter ces situations d'inviter des

praticiens afin d'expliquer les situations de leurs entreprises et les problèmes réels rencontrés dans leurs milieux de travail.

On peut utiliser aussi la méthode de simulation ou jeux de rôle ; on place les étudiants dans un environnement fictif avec des situations professionnelles plus proches de la réalité et bien précises, et on leur demande de jouer le rôle d'un poste marketing (directeur marketing, chargé de communication ou même vendeur). Il est aussi recommandé aux étudiants de travailler en équipe puisque l'utilisation des techniques marketing dans les entreprises se fait en équipe.

Malheureusement, nous constatons que ces méthodes sont quasiment absentes dans l'université de Tiaret, les cas discutés sont souvent issus des milieux étrangers (européens et nord-américains), les cas des entreprises algériennes sont rarement évoqués. A travers les exposés réalisés par les étudiants, il est constaté qu'on fait rarement appel aux études de cas, on ne fait souvent que réciter les théories trouvées dans les ouvrages ou sur Internet, et malgré que le marketing ne se pratique jamais dans le vide, nous remarquons que de nombreux mémoires de fin d'études sans dépourvus d'études de cas, à titre d'exemple, sur les 20 mémoires de fin d'études soutenus en 2009, seuls 9 mémoires sont accompagnés d'études de cas !

On peut aussi utiliser le matériel audiovisuel qui s'avère efficace pour attirer l'attention des étudiants, c'est un moyen pertinent pour illustrer les applications du marketing (illustrer des spots publicitaires ou graphiques statistiques par exemple)

Bien que l'université de Tiaret dispose d'un nombre important de moyens audiovisuels (téléviseurs, lecteurs DVD, vidéo projecteurs, data shows, voire un centre d'audiovisuel bientôt ouvert) cependant, le recours à ces méthodes est quasiment absent

3.6. Matériel de base et documentations.

3.6.1. Matériel de base.

Afin d'appliquer les méthodes pédagogiques proposées précédemment, il faut que les universités soient équipées de certaines facilités matérielles. Pour la méthode audiovisuelle déjà évoquée, il faut par exemple des documents multimédias (CD ou DVD-OM, fichiers numériques) des unités de visionnement vidéo en quantité suffisante (téléviseurs, lecteurs DVD, Data shows, vidéo projecteurs, etc.)

Les salles de cours doivent être adéquates afin d'assurer les meilleures conditions d'exploitation de ce genre de matériel (par exemple, équipées de rideaux pour obscurcir la

salle en cas de nécessité), il serait idéal qu'elles soient petites pour permettre les discussions et les échanges entre les étudiants et leurs enseignants et faciliter le travail en équipe.

L'Université de Tiaret dispose relativement de ce type de matériel. En fait, le département des sciences commerciales et celui de l'économie et gestion, sont dotés de : deux laboratoires d'informatique (chacun équipé de 30 PC), un laboratoire de langues de 20 places, et suffisamment de petites salle de travaux dirigés (02 salles de 50 places et 10 salles de 40 places), un espace multimédia pour les étudiants, un autre pour les enseignants,¹ mais le recours aux moyens multimédias est rarissime comme il a été mentionné précédemment.

3.6.2. Bibliothèque.

Les étudiants doivent trouver à leur disposition une bibliothèque équipée d'assez de documentation (ouvrage, CD-ROM, revues, abonnement aux bases de données) non seulement en marketing, mais aussi aux domaines liés (Gestion, économie, management, statistiques, langues étrangères, etc.). Il est nécessaire que le contenu de cette documentation reflète le milieu et l'environnement où les étudiants appliqueront les théories enseignées (en l'occurrence, le milieu algérien pour notre cas), et cela en langues utilisées (arabe et français), l'anglais – la langue du marketing – est très souhaitable.

La faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université de Tiaret dispose d'une bibliothèque assez riche en documentation ; pour les ouvrages sur le marketing, on compte 149 titres (en 2010) dont 137 titres en langue arabe (la langue d'enseignement) soit 92% et seulement 12 titres en langue française (la langue de l'administration et des affaires dans les entreprises algériennes) soit 8%, et aucun titre en anglais (la langue référence du marketing)

Les éditions sont relativement récentes, les titres disponibles touchent généralement les aspects globaux du marketing, toutefois, nous notons un manque, voire une absence de titres sur certaines aspects nouveaux du marketing comme le webmarketing, le marketing vert, le buzz, le télémarketing, etc. Ce qui présente un obstacle surtout pour les travaux de recherche, nous notons également l'absence de revues spécialisées dans le marketing telles que la revue française du marketing.

La plus grande remarque que nous pouvons faire en consultant la liste des ouvrages disponibles, leurs auteurs et leurs maisons d'éditions, est que la bibliothèque est très pauvre

¹ Source des données : vice rectorat chargé du développement, de perspective et de l'orientation de l'université de Tiaret, 2010.

en matière de documentation qui traite les cas du marché local algérien. En fait, sur les 149 titres, nous comptons 40% des titres édités par des maisons d'éditions égyptiennes, 38% jordaniennes, 6% libanaises, 5% françaises, et seulement 3% algériennes.

Selon le responsable de la bibliothèque centrale, la liste des titres à acquérir est établie selon les propositions des enseignants, des étudiants, ainsi que les offres des maisons d'éditions, ce qui laisse penser que les ouvrages consacrées au marketing algérien sont rarissime.

SECTION 2 : ENQUETE AUPRES DES ETUDIANTS ET ANCIENS ETUDIANTS.

2.1. Présentation et objectifs de l'étude.

La présente étude porte sur l'appréciation des étudiants du cursus universitaire en marketing, elle a pour objectifs :

- de recenser et d'évaluer le cursus universitaire destiné aux métiers de marketing proposé dans les universités algériennes ;
- de décrire le profil des étudiantes affectés à la spécialité marketing et leur harmonisation avec cette spécialité ;
- de déterminer l'ordre d'enseignement universitaire adéquat pour la formation des futures compétences marketing ;
- d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre du cursus universitaire, de dégager les grands constats, et de proposer des pistes d'intervention.

2.2. Choix méthodologique.

Pour atteindre ces objectifs, il faut récolter des données auprès des étudiants et des diplômés en marketing. Donc cette étude se base sur deux sondages effectués auprès des étudiants et des anciens étudiants en marketing.

2.2.1. Les critères de l'échantillon.

Le **premier sondage** a été réalisé dans la région de Tiaret en juin 2010, le questionnaire a été distribué à l'ensemble des étudiants de marketing (3^e et 4^e année système classique, et 5^e et 6^e semestre LMD). Pour ce sondage, tous les étudiants inscrits

ont été sollicités, nous avons donc 167 étudiants sollicités : 109 étudiants ont répondu au questionnaire, soit 65 %, l'échantillon est donc nettement représentatif.

Le deuxième sondage a été réalisé dans la même région et durant la même période auprès des anciens étudiants diplômés en marketing de l'université de Tiaret (puisque l'étude porte sur la cette région), le questionnaire a été distribué à 164 anciens étudiants, 122 d'entre eux ont répondu au questionnaire (soit 74 % de répondants) ¹

2.2.2. La collecte des données.

Ces étudiants ont été interrogés directement (distribution du questionnaire dans les salles de cours pour les étudiants, et contact direct - ou via un intermédiaire - avec les anciens étudiants) à l'aide de deux questionnaires :

Pour le premier sondage, un questionnaire en langue arabe (langue de l'enseignement) de huit questions (dont quatre questions fermées, trois semi fermées et une question ouverte) divisé en deux catégories, (voir annexe), la première catégorie (02 questions) donne des informations générales sur l'étudiant (sexe et niveau), la deuxième catégorie (06 questions) aborde le profil des étudiants affectés à cette spécialité et leur vision sur le marketing,

La conception du questionnaire a été revue après avoir été confié à dix étudiants, puis corrigé afin d'être mieux lisible, moins encombré en éliminant le maximum de questions ouvertes, le questionnaire était distribué aux étudiants quelques minutes avant les examens (afin d'interroger le maximum d'entre eux) puis récupéré deux jours après.

Le nombre de répondants est satisfaisant (109 sur 167, soit 65% répondants) et tous les questionnaires ont été validés (vu la simplicité des questions proposées).

Pour le deuxième sondage, un questionnaire plus détaillé (en langue arabe aussi) de 24 questions (dont 10 questions fermées, 10 semi fermées et 4 questions ouvertes) divisé en trois catégories (voir annexe) la première catégorie (02 questions) donne des informations générales sur le diplômé (sexe et promotion), la deuxième catégorie (10 questions) aborde des questions relatives à la formation, et la troisième catégorie (12 questions) aborde le parcours professionnel du diplômé.

¹ Malheureusement, il n'existe pas d'association d'anciens étudiants à contacter pour élargir l'échantillon

2.2.3. Les techniques d'analyse.

Pour l'analyse, nous avons élaboré des graphes descriptifs donnant les principaux éléments de réponse en pourcentage ou en intensité moyenne selon le type de question posée, illustrés avec des schémas et des figures représentatives.

2.3. Traitement et analyse des résultats.

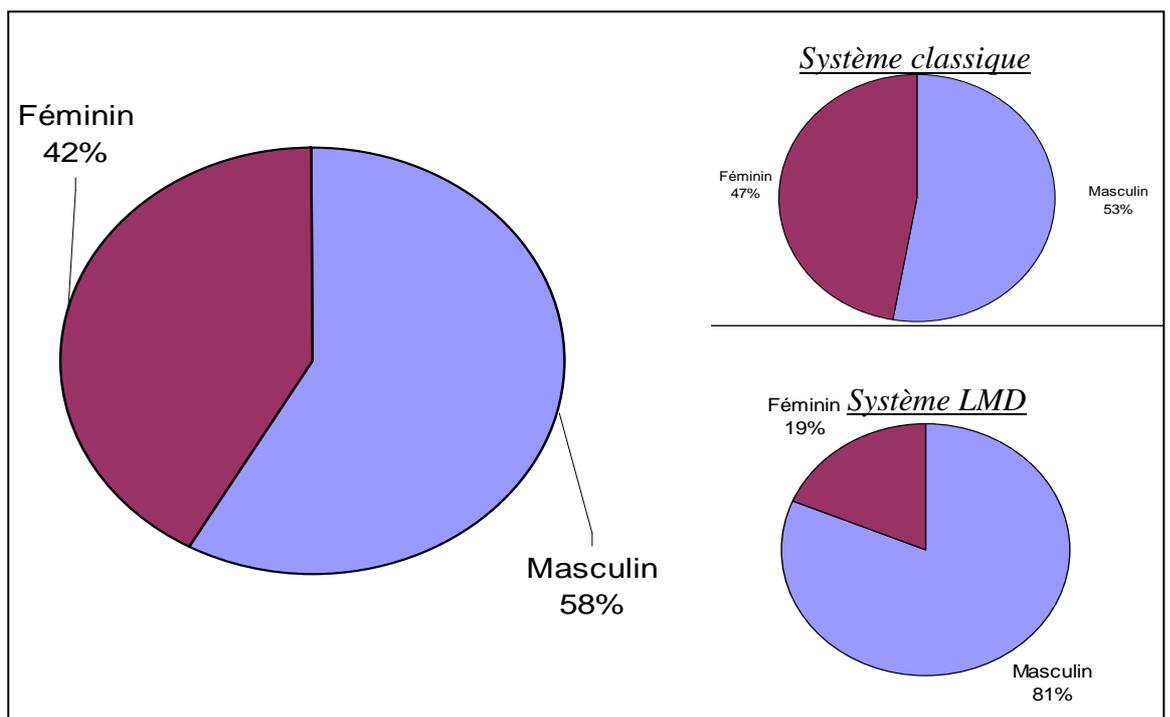
Le traitement et l'analyse des résultats s'effectuera item par item avec un constat et une interprétation.

1) le premier sondage concernant les étudiants.

a. Première partie du questionnaire : « identification de l'étudiant ».

Question 1 : sexe.

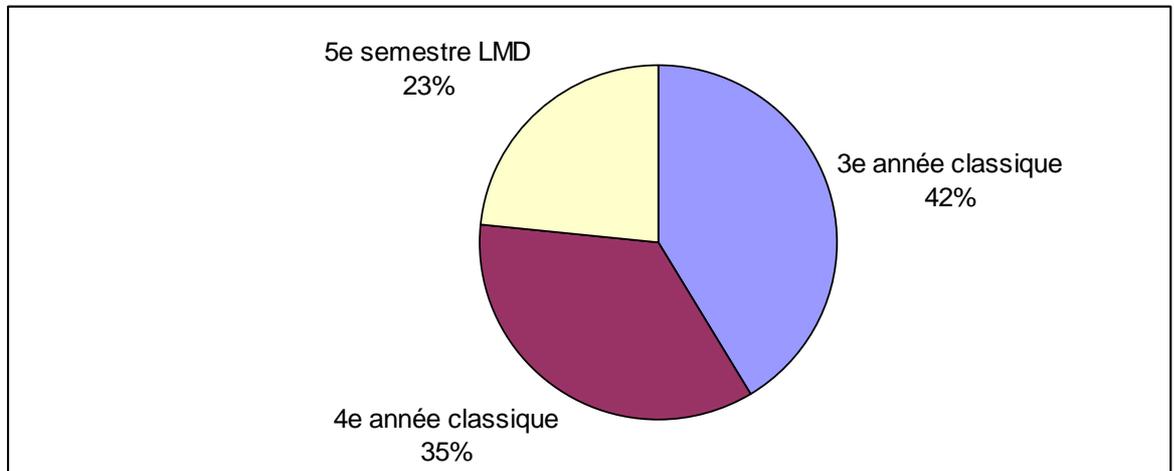
Figure n° 41 : répartition des étudiants selon le sexe.



L'échantillon est relativement équilibré entre hommes (58%) et femmes (42%), mais la composition réelle des promotions est de 46% d'hommes et 54% de femmes, la disponibilité et la facilité de contacter les hommes justifie cette légère différence de représentation.

Question 2 : Niveau.

Figure n° 42 : répartition des étudiants selon le niveau d'étude.

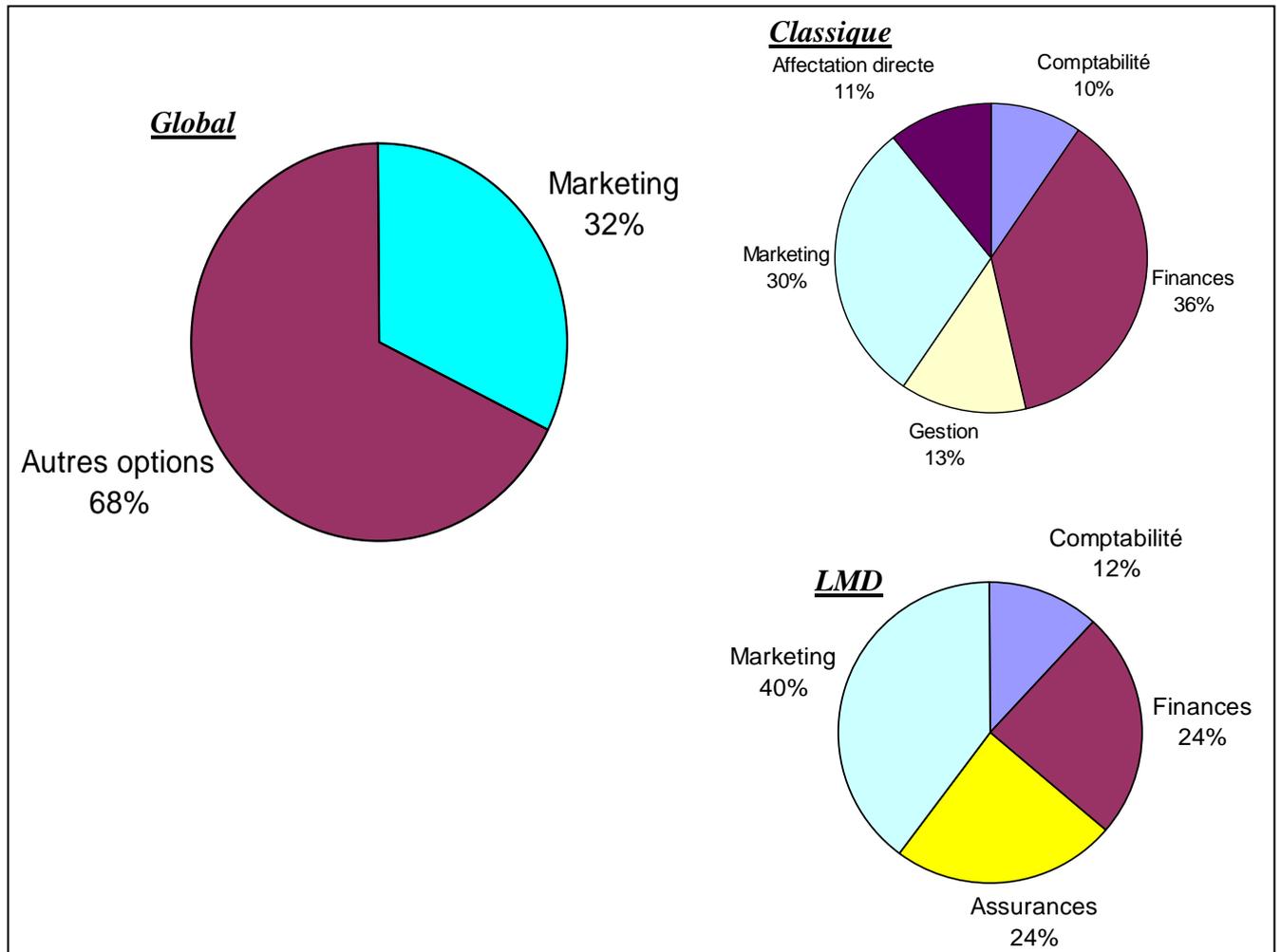


23% des étudiants sondés appartiennent au système LMD, contre 77% pour le système classique (dont 42% en 3^e année et 35% en 4^e année), l'échantillon est représentatif puisque 20% du nombre global des étudiants appartiennent au système LMD et 80% au système classique.

b. Deuxième partie du questionnaire : « la formation ».

Question 1 : quel est le classement des options que vous avez choisi après le tronc commun ? (entre finance, comptabilité, gestion et marketing).

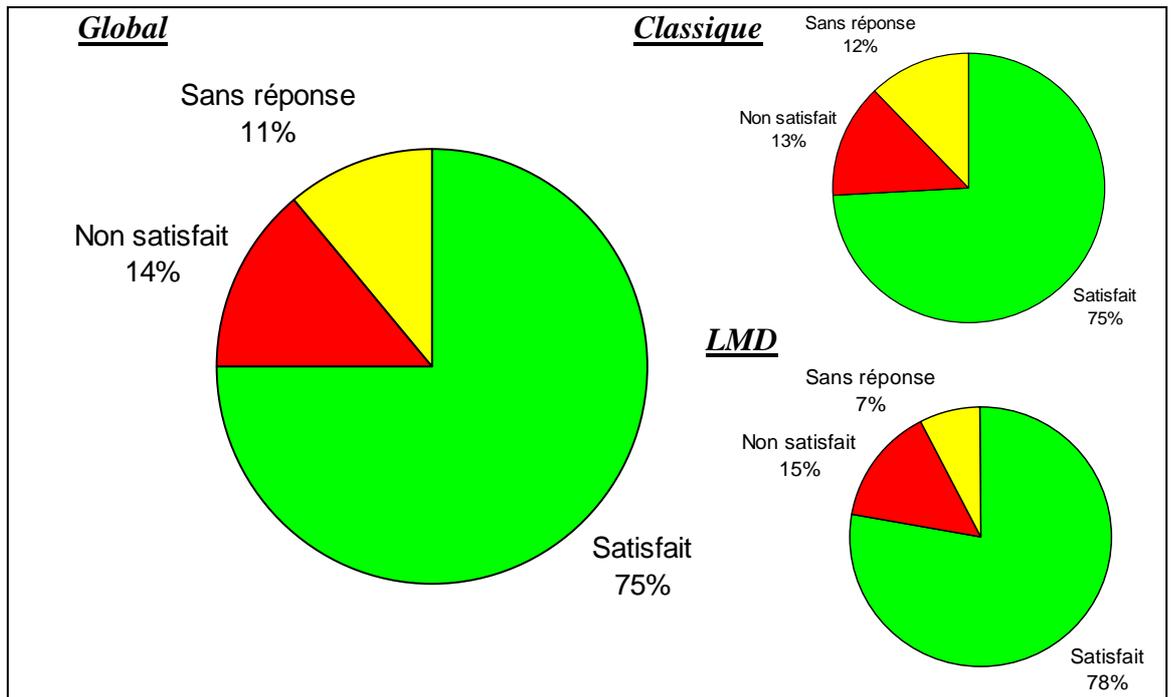
Figure n° 43 : classement des spécialités choisies par les étudiants.



On constate que la spécialité marketing n'était qu'une option obligatoire pour la majorité des étudiants sondés, seulement le tiers a choisi cette spécialité comme premier choix (30% au classique et 40% au LMD), cette spécialité ne motive pas donc la majorité des étudiants.

Question 2 : êtes-vous satisfait de votre affectation ?

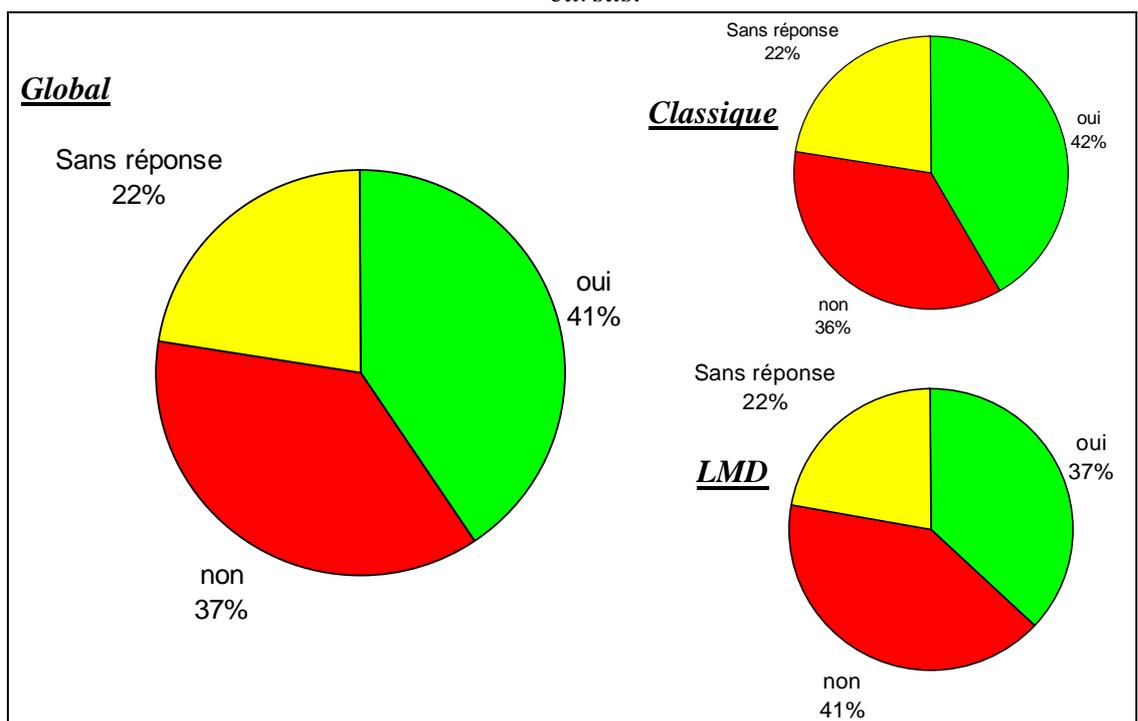
Figure n° 44 : satisfaction des étudiants des choix d'affectation



Même si la majorité des étudiants sondés n'ont pas choisi d'étudier le marketing, ils sont généralement (les trois quarts) satisfaits de leurs affectations, et cela dans les deux systèmes.

Question 3 : avez-vous une idée sur votre futur métier ?

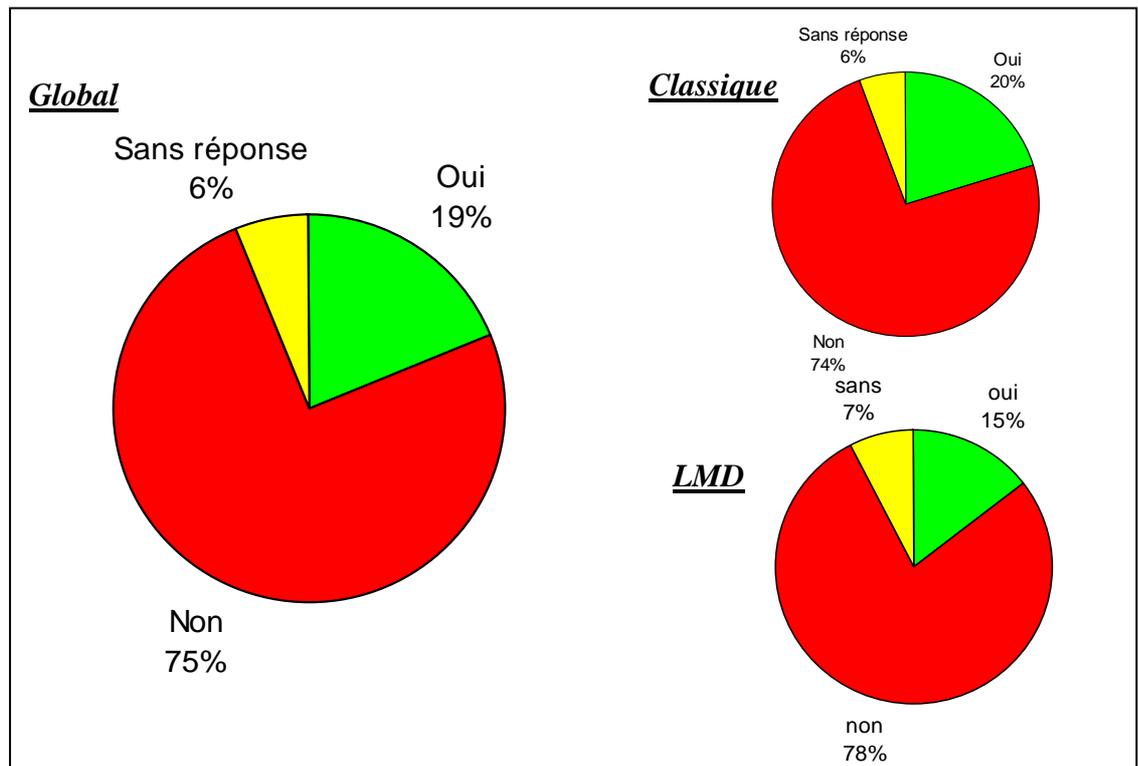
Figure n°45 : clarté des débouchés pour les étudiants au moment de leur entrée dans le cursus.



Moins de la moitié des étudiants (41%) ont une idée sur leur futur métier. En fait, plus de la moitié des étudiants en 3^e année (52%) ont cette idée, contre seulement 29% de 4^e année, cela s'explique par la vision limitée que portent ces étudiants en début de leurs cursus sur le métier marketing (vision limitée sur la publicité surtout) avant qu'ils se rendent compte en fin de leurs cursus que ce métier a des notions très larges et profondes, et se demandent quel métier devraient-t-ils choisir et chercher.

Question 4 : avez-vous déjà exercé une activité professionnelle (stage, travail, etc.) relative au marketing ? (si oui, citez la nature, la durée et lieu de cette activité)

Figure n° 46 : pratique d'une activité professionnelle relative au marketing.

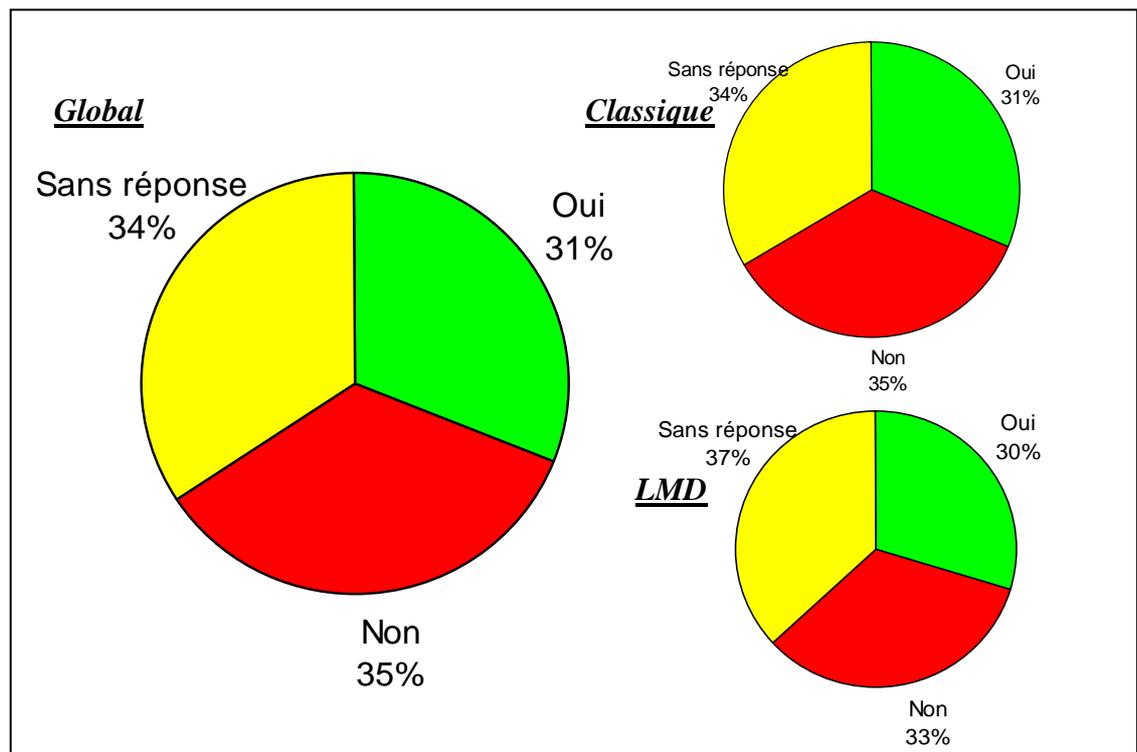


Un chiffre frappant, seuls 19% des étudiants sondés ont exercé une activité professionnelle ou stage en relation avec le marketing, et plus des trois quarts n'ont retenu que l'apprentissage théorique, ce qui est contradictoire avec la nature de cette spécialité qui nécessite beaucoup de pratique. Ceci s'explique par la non obligation des stages de fin d'études d'une part, d'autre part le manque de grandes entreprises dans le domaine.

Les étudiants effectuent leurs stages souvent dans des établissements publics tels que les banques, les assurances, SONATRACH et ses filiales, etc. pour des durées qui n'excèdent pas trois mois dans le meilleur des cas. Ils ont déjà exercé des métiers en parallèle de leurs études, mais généralement comme des vendeurs.

Question 6 : voyez-vous un avenir pour l'activité marketing dans la région de Tiaret ? Dites pourquoi.

Figure n° 47 : avenir de l'activité marketing dans la région de Tiaret.



Moins d'un tiers des étudiants (31%) est optimiste quant à l'avenir du marketing dans la région de Tiaret, selon eux, les nouvelles réformes entamées par le gouvernement peuvent relancer l'activité économique et le marketing dans la région, ils constatent que le nombre des entreprises qui pratiquent le marketing est en augmentation, surtout avec l'arrivée des opérateurs de téléphonie mobile, certains étudiants interrogés voient dans les différentes foires et salons organisés un autre coté de la pratique marketing.

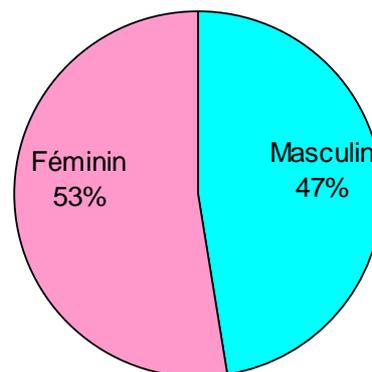
En revanche, 35% des étudiants interrogés sont pessimistes quant à l'avenir du marketing dans la région de Tiaret, pour cela, ils évoquent plusieurs raisons liées généralement à l'absence de grandes entreprises capables d'appliquer cette discipline, absence de compétitivité, manque de compétences dans le domaine, et le non recours aux diplômés universitaires spécialisés.

2) Deuxième sondage concernant les anciens étudiants (les diplômés en marketing).

a. Première partie du questionnaire : « identification de l'étudiant ».

Question 1 : sexe.

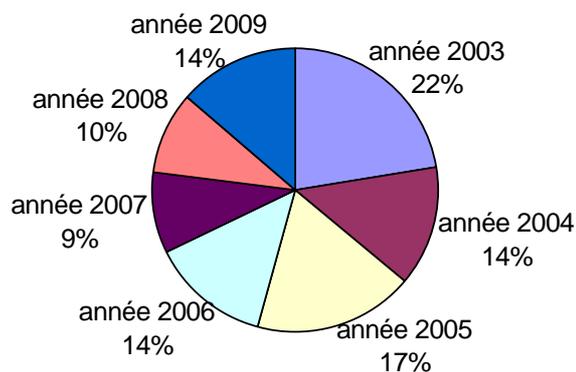
Figure n° 48 : répartition des diplômés selon le sexe.



L'échantillon est équilibré entre femmes (53%) et hommes (47%) et reflète bien la portion réelle des diplômées selon le sexe

Question 2 : année d'obtention du diplôme.

Figure n° 49 : répartition des diplômés par promotion.

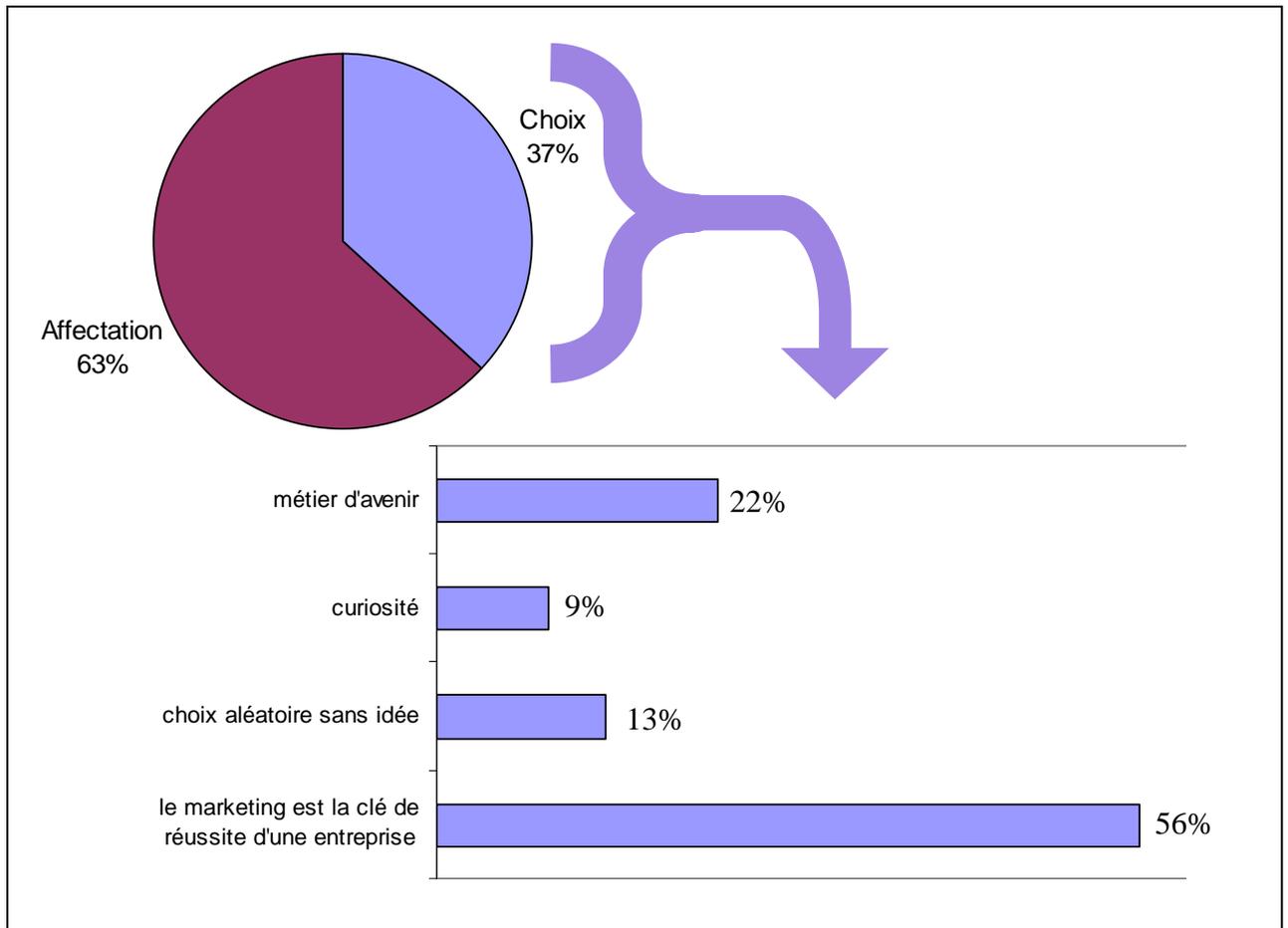


L'échantillon est reparti entre toutes les promotions selon le pourcentage des étudiants diplômés en marketing depuis la première promotion en 2003.

b. Deuxième partie du questionnaire : « la formation ».

Question 3 : avez-vous choisi l'option marketing ? 4. Si oui, pourquoi ?

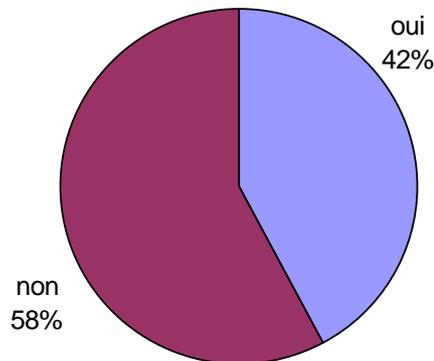
Figure n° 50 facteurs ayant motivé le choix de la formation.



Seuls 37% des diplômés interrogés avaient choisi la spécialité marketing, 56% d'entre eux considéraient le marketing comme la clé de réussite d'une entreprise, et 22% pensaient que c'est un métier d'avenir, quant aux autres (22%), ils avaient fait juste un choix aléatoire ou par curiosité. On peut conclure que la spécialité marketing n'était pas vraiment motivante pour la plus part de ces anciens étudiants.

Question 5 : avez-vous à l'époque une idée sur l'activité marketing ?

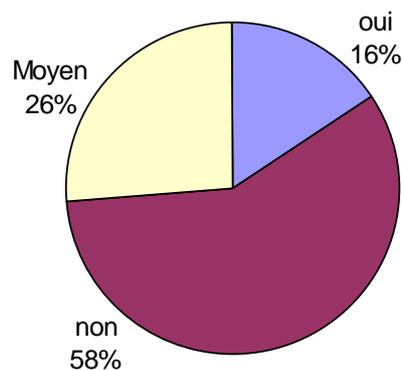
Figure n° 51 : clarté des débouchés pour les diplômés au moment de leur entrée dans le cursus



Plus de la moitié des diplômés interrogés n'avaient pas une idée précise sur l'activité marketing, pourtant ils avaient déjà étudié ce module en 2^e année, ce sont généralement (81%) ceux qui ont été affectés contre leur gré à cette spécialité.

Question 6 : êtes-vous satisfait du niveau de la formation universitaire reçue ?

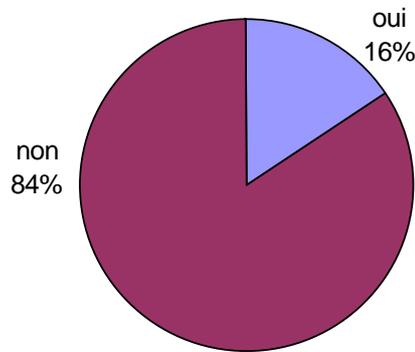
Figure n° 52 : satisfaction du niveau de la formation universitaire reçue.



Plus de la moitié des diplômés interrogés (58%) ne sont pas satisfaits de la qualité de la formation universitaire reçue, (contre seulement 16% qui sont satisfaits et 26% qui expriment une satisfaction moyenne)

Questions 7 et 8: avez-vous fait un stage durant votre formation ? Si oui, quelle est la durée de ce stage, et dans quelle entreprise ?

Figure n° 53 : pratique d'un stage durant la formation.

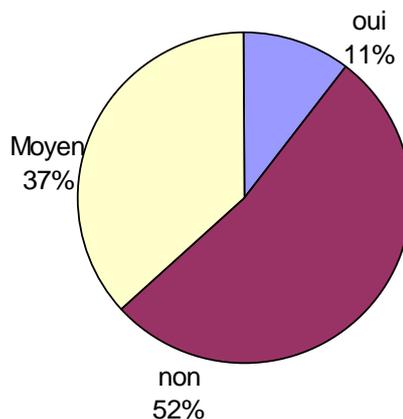


A l'instar des étudiants en cours de formation, 84% des anciens étudiants n'ont effectué aucun stage durant leur cursus, donc la grande majorité n'a retenu que de l'apprentissage théorique, ce qui est contradictoire avec la nature de cette spécialité qui nécessite beaucoup de pratique. Ceci s'explique par la non obligation des stages de fin d'études d'une part, d'autre part le manque de grandes entreprises dans le domaine.

Les diplômés qui ont effectué leur stage généralement de trois mois ou moins, et dans établissements publics tels que les banques, les assurances, Naftal, Giplait, ou dans des agences de voyages privées, pour des durées qui n'excèdent pas trois mois dans les meilleurs des cas.

Questions 9 et 10 : après l'obtention du diplôme, êtes-vous satisfait de votre choix ? Sinon, citez brièvement les causes ?

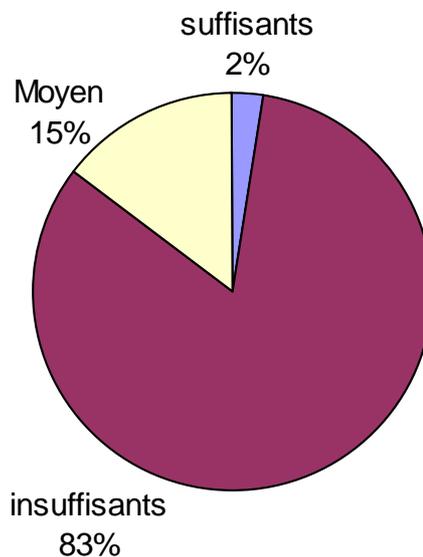
Figure n° 54 : satisfaction du choix après l'obtention du diplôme.



Plus de la moitié des étudiants sondés regrettent déjà d’avoir choisi le marketing comme spécialité d’études (contre seulement 11% qui restent satisfaits) 71% d’entre eux justifient ce regret par le manque d’opportunités d’embauche après la fin des études, 8% par l’insuffisance de la formation, et 12% par l’inadéquation entre la formation théorique et le domaine pratique dans le travail

Questions 11 et 12 : pensez-vous que les moyens (humains et matériels) et les outils utilisés dans l’enseignement étaient suffisants ? Sinon, citez les lacunes.

Figure n° 55 : perception des moyens et outils dans l’enseignement universitaire.

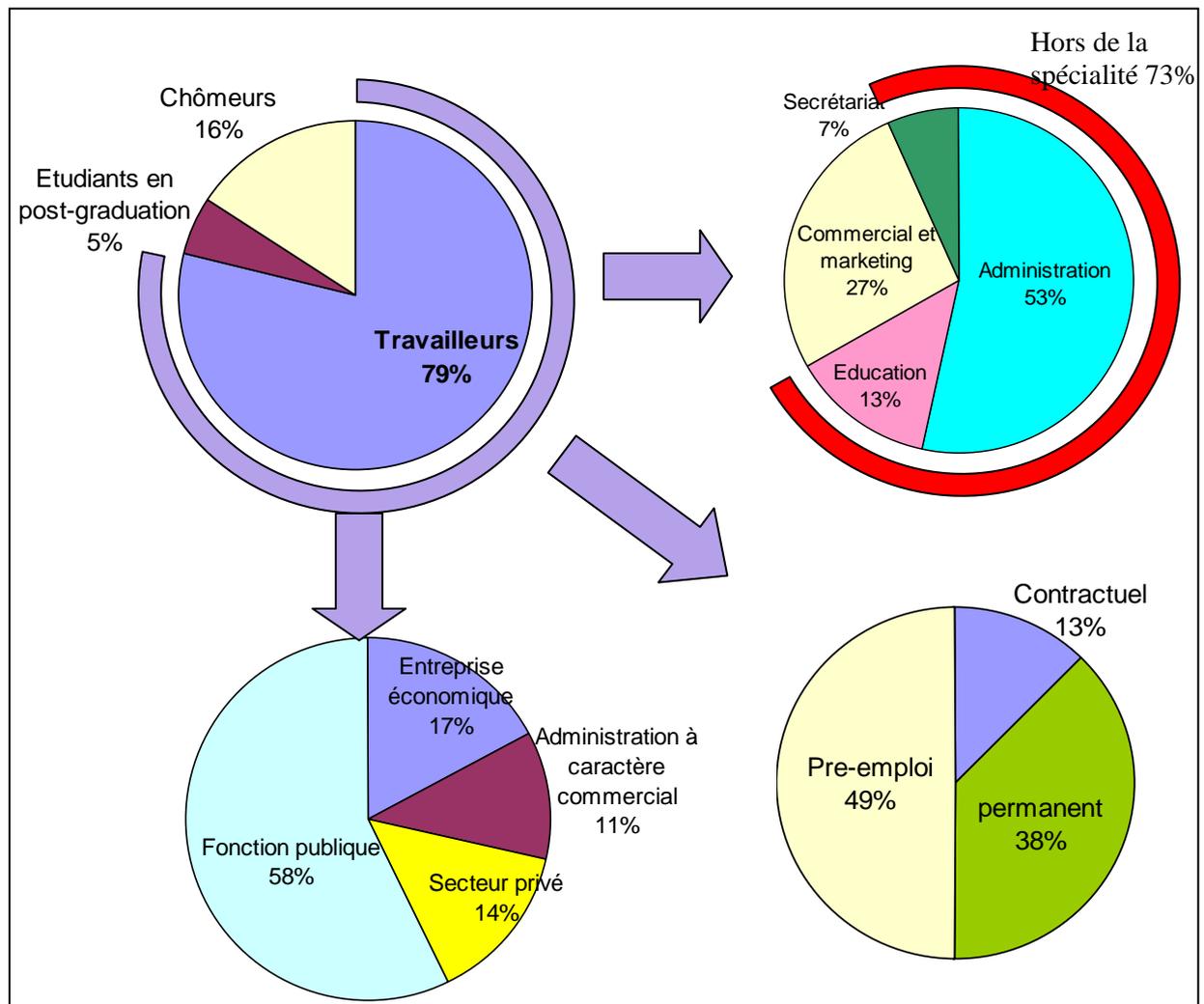


La majorité des étudiants sondés pensent que les moyens et les outils utilisés dans l’enseignement n’étaient pas suffisants, ils se justifient surtout (94%) par le manque d’encadrement dans la spécialité marketing, et le manque de pratique (surtout les stages), 6% pensent que la durée du cursus est insuffisante.

b. Troisième partie du questionnaire : « le parcours professionnel ».

Questions 13, 14, 15 et 16 : situation actuelle, profession actuelle, employeur, et nature de la relation de travail.

Figure n° 56 : situation professionnelle des diplômés

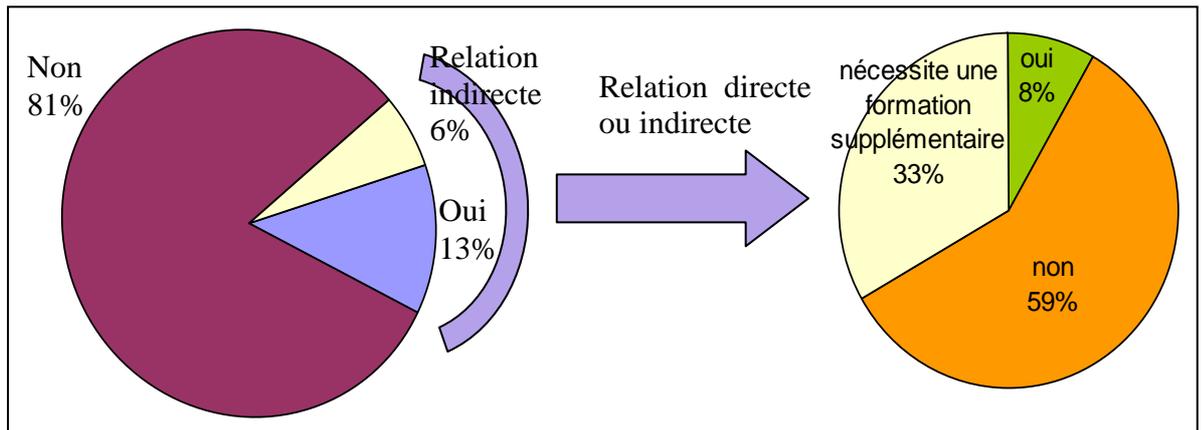


16% des diplômés en marketing sont encore en recherche d'un emploi, (certains depuis l'année 2003 !!). Sur les 79% qui exercent actuellement un travail, environ les trois quarts travaillent dans des secteurs hors de la spécialité de formation, surtout dans le secteur administratif (53%) et éducatif (13%), les divers établissements de la fonction publique restent le principal secteur d'insertion des diplômés en marketing (58%) contre seulement 17% pour les entreprises économiques publiques et 14% pour le secteur privé !

Quant à la nature de la relation de travail, la moitié des étudiants interrogés restent toujours liés à leurs employeurs par un contrat pré-emploi, contre seulement 38% en relation permanente.

Questions 17 et 18 : Votre profession actuelle a-t-elle une relation avec le marketing ? Si oui, avez-vous trouvé la nature du travail adéquate avec l'enseignement universitaire ?

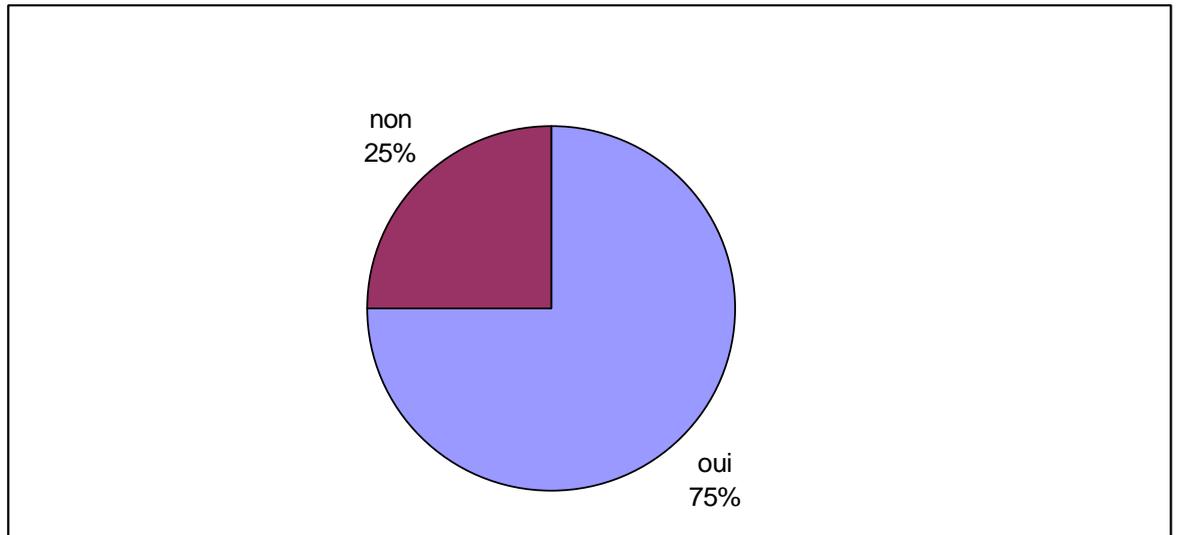
Figure n° 57 : Relation de la profession actuelle avec le marketing



Seuls 19% des étudiants interrogés ont un emploi qui a une relation (directe ou indirecte) avec le marketing, la plupart d'entre eux (59%) estiment que la nature du travail exercé est inadéquate avec l'enseignement universitaire reçu, le tiers pense qu'elle nécessite une formation supplémentaire, et 8% seulement estiment qu'elle est en adéquation avec la formation universitaire reçue.

Question 19 : pensez-vous que vous pouviez exercer cette profession sans besoin de cette formation ?

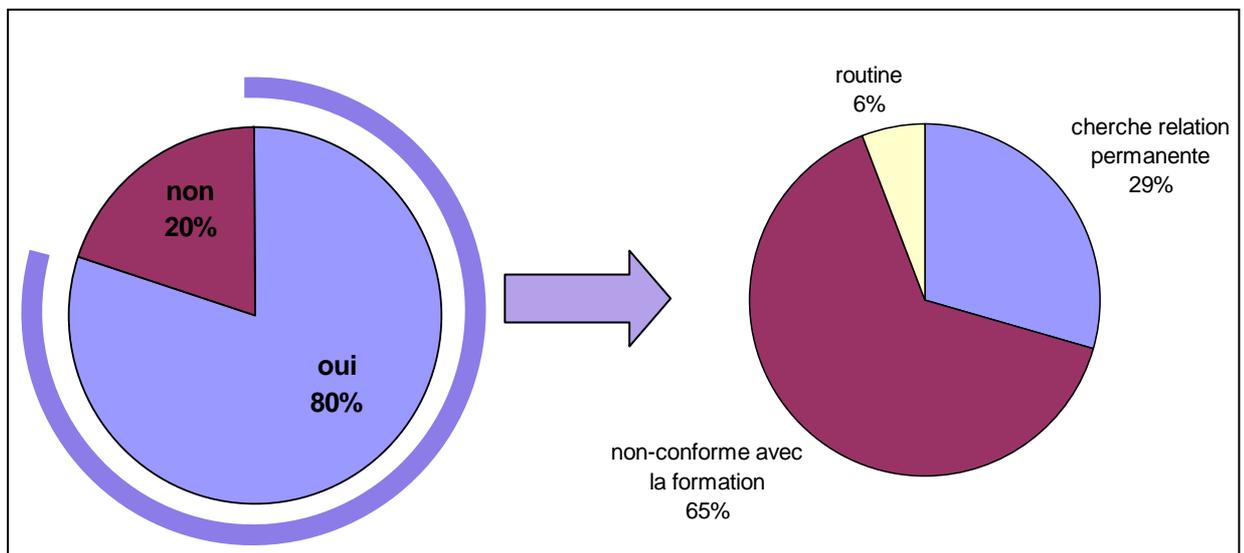
Figure n° 58 : Possibilité d'exercer la profession sans besoin de formation marketing



Trois quarts des étudiants interrogés estiment qu'ils peuvent exercer leur emploi sans besoin de la formation universitaire reçue dans le domaine, ils pensent que leurs tâches pratiques est tout à fait différentes de ce qu'ils ont reçu comme formation.

Question 20 : voulez-vous changer votre profession ? Pourquoi ?

Figure n° 59 : volonté de changer l'emploi.



80% des étudiants interrogés veulent changer leur profession, les deux tiers d'entre eux préfèrent un métier conforme à leur spécialité, et 29% cherchent une relation de travail permanente qui offre plus d'avantages et de garanties.

Questions 20, 21 et 22 : Quelle est votre première profession ? En quelle année ? Et chez quel employeur ?

Figure n° 60 : nature du premier emploi obtenu après la formation

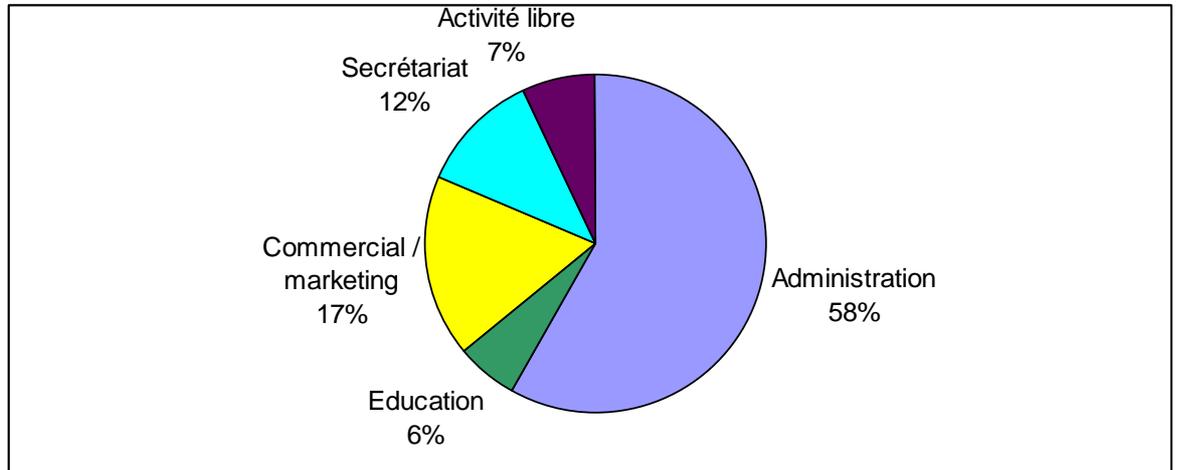


Figure n° 61 : durée d'obtention du premier emploi.

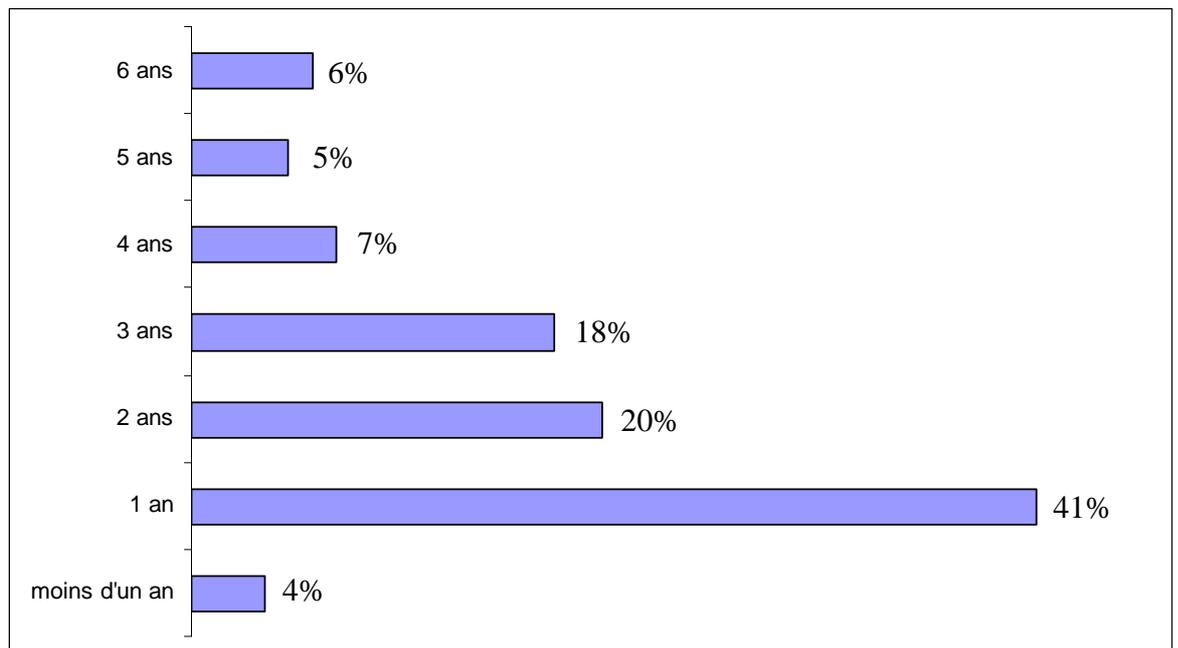
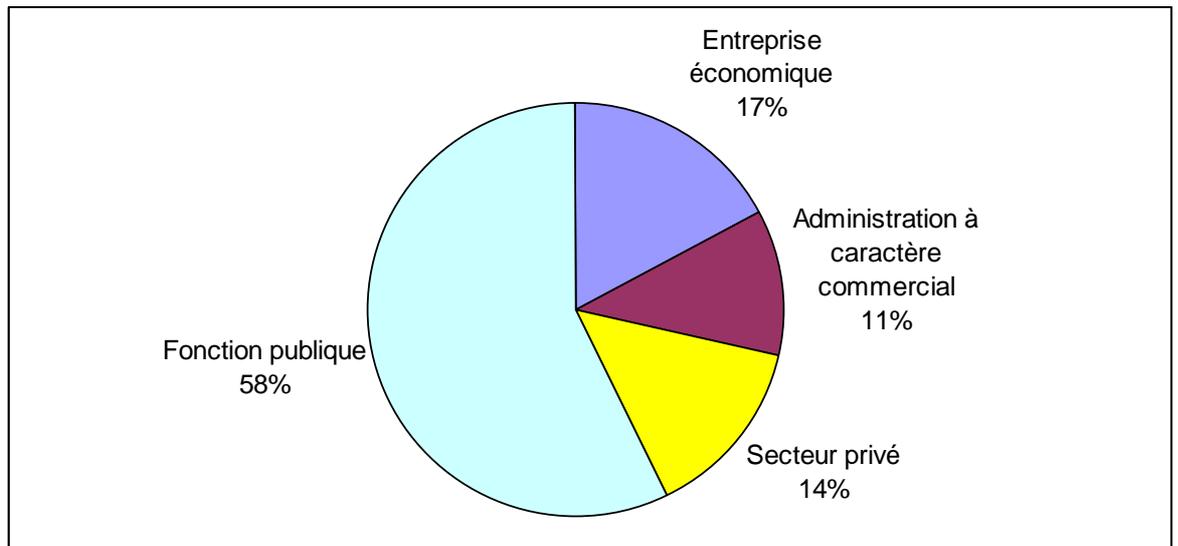


Figure n° 62 : secteur d'activité du premier emploi

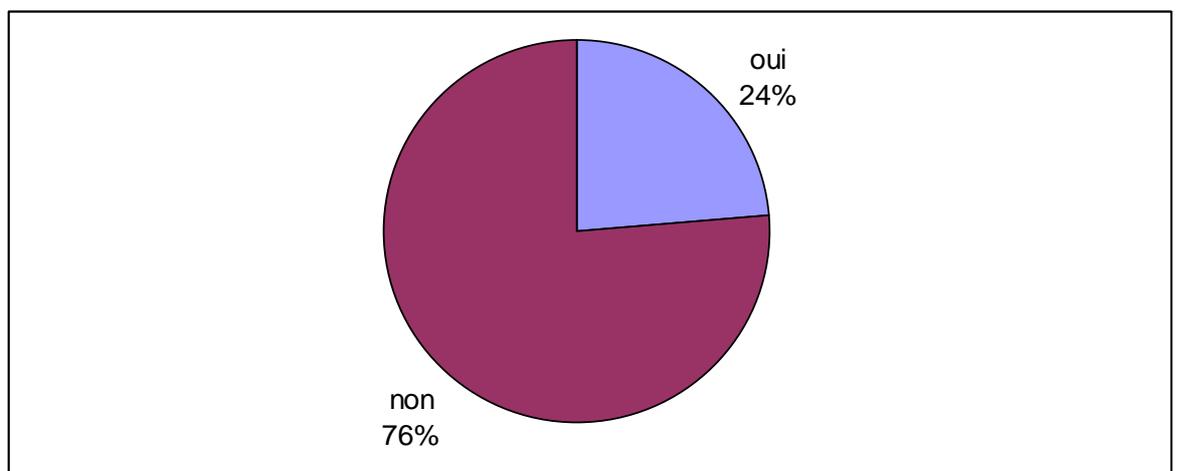


Pour leur premier emploi, la majorité des anciens étudiants interrogés (83%) exerçaient une activité hors de la spécialité (dont 58% dans le secteur administratif) contre seulement 17% pour une activité commerciale ou marketing. La durée moyenne pour trouver un emploi est estimée entre un et deux ans.

Les divers établissements de la fonction publique restent le principal secteur d'insertion des diplômés en marketing (58%) contre seulement 17% pour les entreprises économiques publiques et 14% pour le secteur privé.

Question 23 : a-t-elle une relation avec le marketing ?

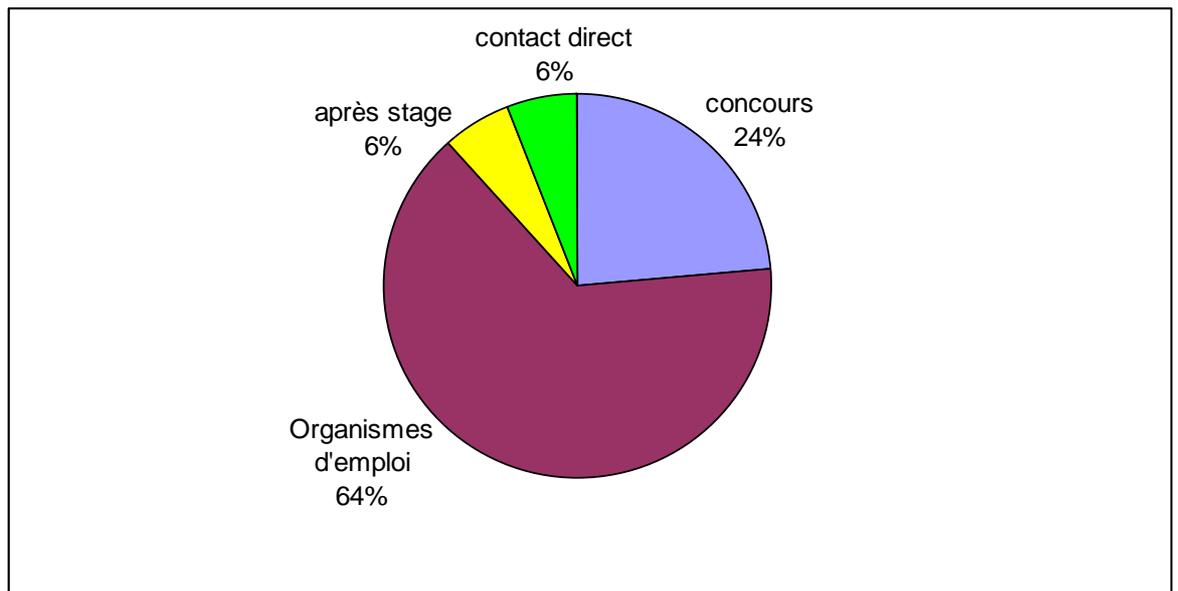
Figure n° 63 : relation du premier emploi avec le marketing.



Pour les trois quarts des anciens étudiants sondés, le premier emploi n'avait aucune relation avec la spécialité de marketing, ceci s'explique par la nature de relation de travail qui est généralement de type pré-emploi ou insertion professionnelle où le secteur administratif absorbe le plus de diplômés universitaires.

Question 24 : comment avez-vous obtenu cette profession ?

Figure n° 64 : Moyen utilisé pour trouver le premier emploi.



Les différents organismes d'emploi (ANEM, ADS, etc.) restent le canal d'embauche le plus sollicité (64%) par les diplômés, malheureusement, nous constatons que seuls 6% d'entre eux arrivent à obtenir un emploi grâce à des contacts établis dans le cadre de leur stage pratique.

2.4. Principales conclusions de l'étude.

Constats généraux.

De nombreux anciens étudiants (58% non satisfaits et 37% qui expriment une satisfaction moyenne) soulignent la qualité de la formation reçue qu'ils jugent excessivement théorique et appellent à davantage d'approche pratique, d'études de cas concrets, réalistes. Ils estiment que les enseignements dispensés sont éloignés du monde professionnel et les caractéristiques du marché algérien.

Les secteurs d'activité marketing ne dégagent pas une attractivité importante, malgré que cette attractivité constitue la première motivation pour rejoindre une formation

spécialisée marketing, mais ne s'accompagne pas chez les étudiants d'un projet (ou moins d'une vision) professionnel relativement défini (plus de la moitié des étudiants n'avaient pas une idée sur l'activité marketing lors du choix de la spécialité).

Cet attrait - à priori - pour le domaine marketing ne se confirme pas après leur expérience professionnelle, la majorité des diplômés (81%) travaillent dans des domaines hors du secteur, et regrettent leurs choix pour la spécialité d'études (52%), mais en revanche, ils souhaitent trouver un emploi conforme avec cette spécialité (65%).

La limite d'offre d'enseignement dans le domaine économique et commerciale (quatre spécialités offertes après le tronc commun) et surtout dans le marketing (une formation standard pour tous les profils) est une lacune pour les étudiants qui ne disposent pas d'alternative au moment de leur orientation. Quant aux débouchés et la qualité d'insertion, les établissements de la fonction publique restent le principal employeur des diplômés des filières marketing (59%).

Les diplômés s'insèrent difficilement dans le marché du travail, généralement, ils mettent un à deux ans pour trouver leur premier emploi (61%), cette difficulté d'insertion se traduit par la durée nécessaire pour trouver un emploi et par la nature de la relation de travail (un diplômé sur deux est toujours en contrat de pré-emploi)

Les trois quarts des anciens diplômés exercent leur activité hors du domaine marketing, dans la majorité des cas en raison de l'échec de trouver un emploi correspondant à leur formation.

Le secteur semble caractérisé par une rotation moins importante dans l'emploi des jeunes diplômés qui affichent tout de même majoritairement un souhait de poursuivre leur activité professionnelle dans le domaine marketing (65%)

Adéquation du cursus universitaire aux besoins professionnels.

Les diplômés expriment leur insatisfaction (58%) au sujet de la formation suivie, et au regard de leur emploi actuel (80%), une minorité d'entre eux (seulement 11%) choisirait ainsi, avec le recul de l'expérience, une formation identique à celle qu'ils ont suivie.

L'adéquation perçue entre l'emploi occupé et le cursus formation suivie est très faible chez les anciens étudiants, 75% d'entre eux estiment qu'ils auraient pu occuper leur fonction sans suivre cette formation. Et seul 24% d'entre eux jugent que leur emploi correspond à la formation suivie.

Les étudiants et les diplômés déplorent de façon récurrente des enseignements trop théoriques, et souvent déconnectés de la réalité vécue lors des expériences professionnelles.

Accompagnement à l'insertion.

De façon globale, les moyens déployés par l'université sont jugés insuffisants et inefficaces par les diplômés (58%). Quant à l'insertion, le constat est renforcé par les diplômés, seuls 6% d'entre eux ont obtenu un emploi grâce à des contacts établis dans le cadre de leur cursus (stage pratique). Malgré que le stage peut être (théoriquement) la voie la plus efficace d'insertion vers le premier emploi, mais son caractère facultatif lui fait perdre cette efficacité.

Malheureusement, il n'existe pas d'établissements chargés de la recherche de stage. Les organismes d'emploi – sous leurs différentes appellations - (ANEM, ADS, etc.) constituent le moyen d'accompagnement le plus sollicité (64%),

Conclusion du chapitre.

L'enseignement du marketing a ses particularités liées surtout à la nature des compétences marketing, mais néanmoins il nécessite quelques exigences : un nombre d'étudiants réduit par groupe, une connaissance minimale dans la gestion et l'entreprise, des enseignants académiciens assistés par des experts praticiens (managers, chef d'entreprises, etc.), des méthodes pédagogiques basées sur la pratique plus que la théorie et des études de cas réels et locaux, du matériel de base (multimédia) et documentation riche et adéquate avec l'environnement local, et surtout des stages pratiques qui permettent d'affiner les connaissances acquises.

L'enquête menée auprès des étudiants et diplômés a permis de constater le grand écart entre les besoins en compétences marketing et la nature du cursus universitaire proposé. En fait, la spécialité marketing reste toujours moins motivante par rapport aux autres spécialités de gestion, et les secteurs d'activité marketing sont moins attractives, la majorité des diplômés s'insère difficilement dans le marché professionnel et travaille dans des domaines hors du secteur. Cela est dû essentiellement à la nature de l'économie algérienne qui n'a pas encore dépassé le stade de la production.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire vise à trouver la bonne adéquation entre le cursus universitaire en marketing et les besoins en compétences marketing des entreprises algériennes. Il permet de conclure que le développement de l'activité marketing dans les entreprises algériennes repose aussi sur la capacité de former aujourd'hui les compétences de demain. L'étudiant en marketing (puis le professionnel dans le domaine d'activités) devra être en mesure de comprendre la globalité de la problématique et de proposer par la suite des stratégies adéquates.

Hélas, nous constatons que l'université algérienne est toujours au stade d'importer les théories et les connaissances des marchés étrangers pour former les futures compétences appelées à travailler dans les marchés locaux. Cette lacune représente un véritable handicap pour la conception d'un marketing propre à nous, ou du moins de l'adopter selon les caractéristiques du marché algérien.

Nous constatons aussi un manque de réactivité du cursus universitaire en marketing quant à l'évolution de son contenu qui ne s'adapte pas aux enjeux du secteur (le contenu du programme dans le système classique n'a pas subi d'évolution depuis plusieurs années, le programme du système LMD s'adapte peu mais reste souvent limité au champ théorique).

En fait, l'université algérienne souffre d'un grand manque quant à l'accomplissement des besoins de formations spécifiques, nécessaires à l'exercice des fonctions professionnelles telles que :

- Le développement des connaissances : les champs de la consultation, de la recherche, de la communication, de la création et de la gestion de la marque.
- L'amélioration de la créativité en publicité, design et promotion;
- L'acquisition de compétences spécialisées : gestion de la relation avec la clientèle (CRM), interactivité, marketing direct, relations publiques

A travers les entretiens et enquêtes menées au niveau des entreprises et chez les étudiants et diplômés en marketing, nous pouvons faire certains constats :

Un décalage de perception sur l'enseignement universitaire du marketing.

Un décalage de perception entre les deux publics cibles de l'enquête :

- D'un coté, les entreprises qui déplorent la capacité de la formation universitaire dédiée marketing (en sciences de gestion en général) à répondre à leurs besoins et regrettent l'absence de lien entre celles-ci et le monde professionnel.
- D'un autre coté, les diplômés plutôt mécontents sur la performance de la formation reçue et son inadéquation avec les besoins du monde professionnel, notamment sur les mesures de l'orientation et de l'insertion.

Une satisfaction moyenne sur la formation universitaire reçue.

- Une valeur ajoutée souvent non reconnue : une faible connaissance de l'activité marketing et ses acteurs qui défavorise une prise en main plus rapide du poste de travail, ceci est dû souvent au manque, voire à l'absence des stages pratiques qui accroissent considérablement leur employabilité au niveau des entreprises ;
- Un niveau moins élevé de qualification, synonyme d'une adaptabilité plus faible ;
- Des jeunes diplômés qui intègrent les nouveaux enjeux liés à l'environnement et les TIC (Internet, téléphonie mobile, etc.) même si cela peut néanmoins relever davantage de sensibilités fortes partagées par la nouvelle génération que de compétences acquises par la formation initiale.

Un cursus souffrant de difficultés d'insertion professionnelle

- Une insertion difficile des diplômés (16% des interrogés sont en recherche d'emploi, 73% des diplômés actifs ne travaillent pas dans le domaine marketing)
- Une insertion dans le monde du travail très lente (un à deux ans) et sur des postes souvent précaires (contrat de pré-emploi)
- Un écart entre les offres de formation universitaire et les besoins des entreprises
 - Ecart quantitatif (recrutement faible de cadres en externe, une formation largement écartées des recrutements aux fonctions supports auxquelles les diplômés souhaitent postuler)
 - Un écart qualitatif entre les attentes des professionnels et la perception de l'offre de ce cursus (les compétences fonctionnelles préférées aux compétences sectorielles, un domaine où l'état d'esprit et la flexibilité au rythme de travail sont primordiaux).

Nous pouvons distinguer cinq facteurs qui expliquent les difficultés d'insertion professionnelle de ce cursus :

1. **Une vision très nuancée du marketing aux yeux des employeurs** : Pour certains, le marketing n'est qu'un simple processus parmi les autres activités qui dépendent de la structures commerciale, pour d'autres le marketing est la solution miracle qui peut se substituer aux échecs des autres structures de l'entreprise.
2. **Un déficit de visibilité et de lisibilité de l'offre du cursus universitaire** : Le cursus universitaire en marketing souvent mal connu voire inconnu des employeurs quant à son contenu, voire son existence même.
3. **Des besoins en compétences perçus comme non satisfaits** : Des compétences jugées souvent insuffisantes en gestion et en management, une absence de culture du service au client, des périodes d'expérience en entreprises insuffisantes aux yeux des employeurs, un niveau alarmant dans la maîtrise des langues étrangères
4. **Un manque de passerelles entre le monde professionnel et le monde universitaire** : Manque ou absence de partenariats entre les universités et les entreprises, un enseignement déconnecté de la réalité du terrain aux yeux des diplômés et des employeurs, un cursus universitaire standard qui ne répond pas aux besoins variés des entreprises.
5. **Une absence de concurrence entre les différents établissements de formation** : soit entre les universités et les différents instituts (publics ou privés, vu le nombre très limités de ces derniers), soit entre les universités elles-mêmes (absence de tous facteurs de motivation).

Pour remédier à ces lacunes, Il existe des mécanismes qui permettent d'adapter le cursus universitaire aux besoins des entreprises algériennes en compétences, mais il faut tout d'abord avoir une maîtrise parfaite de deux aspects clés très importants :

1. L'information : observation de l'évolution de l'emploi, conception de bases de données qui permettent d'apprécier l'évolution des métiers. Ceci à travers les structures pédagogiques chargées des stages (départements, services, etc.) qui orientent les étudiants vers les filières à forte demande, et fournissent aux responsables les informations de décision.

2. La reconversion rapide des ressources humaines et des structures : la reconversion des formateurs afin d'éviter le rejet du changement, spécialiser les enseignants disponibles en sociologie du travail.

Parmi les recommandations que nous pouvons proposer :

- La conception d'un programme d'enseignement d'une plus longue durée (3 ans) avec une formation de base identique pour tous (02 ans par exemple) plus une spécialisation approfondie sur une option à partir de la troisième année ;
- la mise à jour régulière du programme d'enseignement en prenant en considération les différents acteurs de l'économie algérienne ;
- la conception d'un réseau par les intervenants professionnels en vue de l'insertion professionnelle qui permet une meilleure réactivité par rapport aux besoins des entreprises algériennes en compétences marketing, et une meilleure appréhension de la réalité chez différents opérateurs du marché algérien (entreprises, consommateurs, etc.)
- un cursus universitaire avec un effectif plus réduit d'étudiants qui permet un suivi personnalisé, et qui est jugé plus adapté à l'insertion professionnelle
- Une sensibilisation et une initiation/formation à la démarche entrepreneuriale constituent des éléments appréciés

Pour conclure, nous pouvons dire que le cursus universitaire en marketing a réellement besoin d'être revu et corrigé pour mieux s'adapter aux besoins d'une profession en évolution rapide. Un partenariat entre académiciens et professionnels devient indispensable car il donnera l'occasion aux deux acteurs de revoir ensemble le contenu de ce cursus par rapport à l'évolution du métier marketing, c'est ainsi que les professionnels et les académiciens pourront examiner conjointement l'avenir pour imaginer le rôle du mercaticien dans le futur. Les derniers profils de postes proposés par les entreprises dans les métiers de marketing exigent de nouvelles compétences. Au fait, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a établi une stratégie décennale de développement du secteur pour la période 2004-2013, l'un des principaux axes de cette stratégie concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'une réforme globale et profonde des enseignements supérieurs, dont la première étape est la mise en place d'un nouveau système d'enseignement à trois cycles de formation Licence, Master, Doctorat (LMD), ce système est censé répondre aux standards

internationaux, accompagné d'une actualisation et mise à niveau des différents programmes d'enseignement, ainsi que d'une réorganisation de la gestion pédagogique.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

ALBERTO T. et **COMBEMOLE P.**: « Comprendre l'entreprise; théorie, gestion et relations sociales », Edition Nathan, France 1993.

AURIAC J.M., **CAVAGNIOLE A.**, **HOFFBECK G.**, **LEMOINE F.**, **WANTER J.**: «Economie d'entreprise», Edition Casteilla, Paris 1995

BLANCHE Bernard, « introduction au nouveau marketing » Dunod Entreprise, Paris, 1979

BENOUN Marc, « Marketing savoir, savoir-faire », éd. Economica, Paris, 1992

BOUBAKER Miloudi, « la distribution en Algérie enjeux et perspectives », O.P.U. 1995.

DARMON R. Y., **LAROCHE M.** **PETROF J. V.** « Le marketing. Fondements et applications », McGraw-hill, Montréal, 2e édition 1982

DE LAVERGNE Martine, « Cours de marketing », université de Provence, 2003/2004

DE MONTMOLLIN M. « L'intelligence de la tâche », P. Lang, Berne, 1984

DUPRIEZ Pierre, **SIMONS** Solange, « La résistance culturelle, fondements applications et implications du management interculturel » 2^e édition de Boeck

ENGEL, **BLACKWELL** et **MINIARD**, « Consumer Behavior », Dryden Press, Chicago II, 6th ed. (1990).

KOTLER Philippe, « Principles of marketing Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980

KOTLER, **Di MAULO**, **DOUGALL** et **ARMSTRONG**, « Marketing Management » Publi Union, 9^e édition, Paris

KOTLER Philip & **DUBOIS** Bernard « Marketing Management », Pearson Education, 13 édition,

LAMBIN J. « le marketing stratégique, fondement, méthodes et application », McGraw-Hill, Paris, 1986

LASARY, « le marketing c'est facile » éd. Essalam Cheraga, 2001

LENDREVIE Jacques ; **LEVY** Julien et **LINDON** Denis, « Mercator », DUNOD 8^e édition, 2006

LEVY-LOBOYER Claude, « La gestion des compétences », édition d'Organistion, 2^e édition, Paris, 2009.

MARION Gilles, « antimanuel du marketing », édition d'Organisation, 3^e édition, 2003

McCARTHY Jerome, **PERRAULT** W.D. « le marketing, une approche managériale, » Ed. Economica, 1985

PETTIGREW Denis, **TURGEON** Normand, « Marketing » 5e édition, Chenelière McGraw-Hill, Montréal (Québec), 2004

SAVARD Réjean, « Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes », Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture UNESCO, Paris, 1988

SIMON P. « Le ressourcement humain », Edition Nathan, France 1981.

THEVENET M., « La culture d'entreprise, Collection Que sais-je? », numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1993

ARTICLES

BOUKHAOUA Smail, « marketing, la petite histoire du concept », revue de l'économie n° 32, mars-avril 1996, p.33

BOUYAKOUB Ahmed, « Le difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », revue du CREAD, n° 39/ 1^{er} trimestre 1997, p.8

BURLAUD A., « L'enseignement de la gestion à l'université face à la concurrence internationale », Revue française de gestion 2007/9, n° 178-179, p. 135-156.

DE MARICOURT R. « Les principes et techniques du marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », Revue française du Marketing, n° 112, 1987/2

DOBIECKI B., « Former au marketing de futures Créatrices d'Entreprises », Market Management 2005/2, Volume 1, p. 81

MILLIKEN John, « L'échafaudage des processus cognitifs dans un programme d'enseignement en marketing » L'Enseignement Supérieur en Europe, Vol. XXXII, No. 2-3, 2007, UNESCO-CEPES

MIRAOUI Abdelkarim, « Economie planifiée et marketing », revue Notes – Critiques – Débats, n° 02, 1982, p 04

MUET F., **ALLEGRE** M., **DE LEPINAY** J.-Y., **CHOMEL-ISAAC** S. et **SINGH** R., « L'adéquation entre offre et besoins », Documentaliste-Sciences de l'information 2008/1, Volume 45, P. 52

NASZALY Philippe, « Où en est le marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 222, novembre-décembre 2006.

PRAS Bernard, « Marketing en plein évolution dans un environnement changeant », revue française de gestion, septembre – décembre 1985, p 92

SERRAF G. « Proposition pour définir un véritable marketing des problèmes sociaux », revue française du marketing, n° 60, janvier-février 1976, P. 48-49

Thèses et Mémoires :

AMROUN Seddik, « la pratique marketing dans les entreprises algériennes : étude de cas portant sur un échantillon de 45 entreprises durant la période 2000-2006 », thèse de doctorat es-sciences commerciales, Université d'Oran Es-Sénia, 2006-2007.

AGNOLA Sandrine, « comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? » MBA management des ressources humaines, université Paris Dauphine, 2008,

LE CADRE I., THIAM E., TORREALBA G. « Marketing Social : Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ? » MBA Management des ressources humaines, Université Paris – Dauphine, 2007.

MIRAOUI Abdelkarim, « l'approche marketing dans une économie planifiée : l'exemple de l'URSS », thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille 1, 1977.

REGUIEG-ISSAAD Driss, « structure marketing et innovation organisationnelle dans l'entreprise publique algérienne », Thèse d'Etat, Université d'Oran Es-Sénia 1999/2000

TCHAM Kamel, « Perspective d'évolution de la fonction marketing dans l'entreprise algérienne », Université d'Oran Es-Sénia, 2005

OUELLET Catherine, « adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée : le cas du Saguenay », mémoire pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) en Études urbaines, Université du Québec, 2004.

Séminaires et congrès

PACITTO Jean-Claude, **JULIEN** Pierre-André : « Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? » 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier (France)

MARON Séverine, Rorive **DOMINIQUE**, « Adéquation entre besoins professionnels et FAD », Colloque Euro Méditerranéen et Africain d'Approfondissement sur la FORMation A Distance, Strasbourg (France), 2008

REGUIEG-ISSAD Driss, « Une approche empirique des difficultés à l'émergence d'une fonction marketing dans les E.P.E en Algérie », 1^{er} colloque national sur les réformes économiques en Algérie - la pratique marketing, 20 et 21 avril 2004, Centre Universitaire de Béchar (Algérie).

الذي يابي طلال منصور، "معوقات التعاون بين المسوقين و المختصين الأكاديميين في الجامعات من وجهة نظر مديري التسويق في القطاه الخاص"، الملتقى الرابع حول التسويق بين الأكاديميين و الممارسين في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2005.

سويسي عبد الوهاب، "التسويق بين الممارسة و الطرح الأكاديمي: الحلقة المفقودة. دراسة حالة طلبة قسم العلوم التجارية بجامعة الجزائر، الملتقى الرابع حول التسويق بين الأكاديميين و الممارسين في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2005.

Périodiques et articles de journaux:

El Watan ÉCONOMIE n° 252, Du 12 au 18 juillet 2010, p. 8

El Watan ÉCONOMIE – n° 249, du 21 au 27 juin 2010 p. 06

El Watan ÉCONOMIE n° 247 - Du 7 au 13 juin 2010 p. 08

El Watan ÉCONOMIE n° 236, Du 22 au 28 mars 2010, p. 02

Investir en méditerrané n° 13, janvier 2005, p 35

Investir Magazine n° 31, juillet - août 2010. P. 49

Investir Magazine n° 35, juin – juillet 2010 p. 61

WEBOGRAPHIE

BOUBAKOUR Fares: « Algérie: Professionnalisation des formations dans l'enseignement supérieur - Quels enjeux pour nos universités ? » 15 Juin 2010

<http://fr.allafrica.com/stories/201006150395.html>

Site de l'Institut d'Administration des Entreprises Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil

<http://www.iae.u-pec.fr/guide/metiers>

Site officiel de l'AMA. www.marketingpower.com

<http://www.lemague.net/dyn/spip.php?article4359>

Institut de statistique de l'UNESCO :

http://www.uis.unesco.org/ev_fr.php?ID=5035_201&ID2=DO_TOPIC

Le site d'information "algerie360"

<http://www.algerie360.com/algerie/marche-de-la-telephonie-mobile-une-croissance-de-200-en-quatre-ans/>

Companies and Markets: Etude réalisée par l'Agence française pour le développement international des entreprises Ubifrance.

<http://www.ubifrance.fr/0019782279537326+le-marche-des-produits-pharmaceutiques-en-algerie.html>

Le site d'entreprenariat « Mouqawalati » : <http://mouqawalati.net/industrie-manufacturiere/industrie-electrique-electronique/113-industrie-electrique-electronique-en-algerie>)

Jeune Afrique du 02/05/2006,

<http://www.jeuneafrique.com/Article/LIN30046alchienibrh0/Alchimie-maghrebine%20.html>

Le site d'information City-dz : <http://www.city-dz.com/industrie-du-plastique-600-millions-de-dollars-dimportation-en-2008/>

<http://www.medibtikar.eu/spip.php?article10>

Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) "Comment aborder le marché algérien ?"
Novembre 2009 <http://www.ccip.fr/>

<http://hogra.centerblog.net/6137413-Le-marketing-facteur-de-developpement-economique-en-Algerie%C2%BB->

VINK Nico J. « La perspective historique dans le marketing management »,
<http://www.geoscopies.net/>

Le site d'information « le mague » <http://www.lemague.net/dyn/spip.php?article4359>

Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) "Comment aborder le marché algérien ?"
Novembre 2009 <http://www.ccip.fr/>

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N° 01 : LES DIFFERENTES PHASES D'UN CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT.....	45
TABLEAU N° 02 : GESTION D'UN PRODUIT EN FONCTION DU STADE DE SON CYCLE DE VIE	46
TABLEAU N° 03 : LES HANDICAPES DE COLLABORATION ENTRE LES PROFESSIONNELS ET LES ACADEMICIENS UNIVERSITAIRES.....	140
TABLEAU N° 04 : LES SOLUTIONS PERMETTANT LE RENFORCEMENT DE LA COLLABORATION ENTRE LES PROFESSIONNELS ET LES ACADEMICIENS UNIVERSITAIRES.....	141
TABLEAU N° 05 : VOLUME HORAIRE POUR LE 5E SEMESTRE MARKETING SYSTEME LMD.....	151
TABLEAU N° 06 : VOLUME HORAIRE POUR LE 6E SEMESTRE MARKETING SYSTEME LMD.....	151
TABLEAU N° 07 : PROFIL DES ENSEIGNANTS CHARGES DES MODULES DE MARKETING A L'UNIVERSITE DE TIARET EN 2010.	155

LISTE DES FIGURES

FIGURE N° 01 : RESUME DES DEFINITIONS DU MARKETING.....	9
FIGURE N° 02 : EVOLUTION DU MARKETING : STADE DE LA PRODUCTION	10
FIGURE N° 03 : EVOLUTION DU MARKETING : STADE DE LA COMMERCIALISATION	10
FIGURE N° 04 : EVOLUTION DU MARKETING : STADE DU MARKETING.....	10
FIGURE N° 05 : LES ETAPES DE LA DEMARCHE MARKETING	17
FIGURE N° 06 : LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR	24
FIGURE N° 07 : PYRAMIDE DE LA HIERARCHIE DES BESOINS	25
FIGURE N° 08 : LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS D'ACHAT	28
FIGURE N° 09 : MODELISATION DE L'ENTREPRISE A HAUTE PERFORMANCE	29
FIGURE N° 10 : DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES (D.A.S.).....	31
FIGURE N° 11 : LES CATEGORIES DE DAS.....	33
FIGURE N° 12 : UNE MATRICE ATOUTS/ATTRAITES	37
FIGURE N° 13 : UNE CARTE PERCEPTUELLE : EXEMPLE DES BATTERIES ELECTRIQUES EN EUROPE .	39
FIGURE N° 14 : CLASSIFICATION DES PRODUITS.....	42
FIGURE N° 15 : CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT.....	44
FIGURE N° 16 : LA GESTION D'UNE GAMME DE PRODUIT	47
FIGURE N° 17 : LES PRINCIPALES TECHNIQUES DE COMMUNICATION.....	57
FIGURE N° 18 : LES COMPETENCES : GENESE ET ROLE.	61
FIGURE N° 19 : UNE ORGANISATION TYPIQUE DE LA FONCTION MARKETING.	72
FIGURE N° 20 : LA VENTE ET LE MARKETING AU SEIN D'UNE UNITE AUTONOME.	76
FIGURE N° 21 : UNE ORGANISATION FONCTIONNELLE ET UN SERVICE CENTRAL	76
FIGURE N° 22 : TROIS UNITES QUI PARTAGENT UNE FORCE VENTE UNIQUE.	77
FIGURE N° 23 : UNE UNITE SPECIALISEE DANS L'ACCES A UN SEGMENT DE MARCHÉ.	78
FIGURE N° 24 : DES UNITES PRODUITS ET DES UNITES MARCHES.	79
FIGURE N° 25 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR ANNEE DE CREATION.....	129
FIGURE N° 26 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR EFFECTIF.....	130
FIGURE N° 27 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR ACTIVITE	130
FIGURE N° 28 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR ORIGINE DU CAPITAL.....	131
FIGURE N° 29 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR FORME JURIDIQUE	131
FIGURE N° 30 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR CHAMP D'ACTIVITE	132
FIGURE N° 31 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR SECTEUR ECONOMIQUE	132
FIGURE N° 32 : REPARTITION DES ENTREPRISES SONDEES PAR BILAN.....	133
FIGURE N° 33 : STRUCTURE MARKETING DANS LES ENTREPRISES SONDEES	134
FIGURE N° 34 : APPEL AU MARKETING DANS LES ENTREPRISES SONDEES	135
FIGURE N° 35 : APPEL AU MARKETING DANS LES ENTREPRISES SONDEES	136
FIGURE N° 37 : SATISFACTION DU NIVEAU DES DIPLOMES UNIVERSITAIRES EN MARKETING.....	139

FIGURE N° 38 : COLLABORATION DES ENTREPRISES SONDEES AVEC L'UNIVERSITE DANS LE DOMAINE MARKETING	139
FIGURE N° 39 : PART DES DIFFERENTS ENSEIGNEMENTS DISPENSES DANS LA FORMATION MARKETING	152
FIGURE N° 40 : REPARTITION DU VOLUME HORAIRE ENTRE THEORIE ET PRATIQUE.	153
FIGURE N° 41 : REPARTITION DES ETUDIANTS SELON LE SEXE.	161
FIGURE N° 42 : REPARTITION DES ETUDIANTS SELON LE NIVEAU D'ETUDE.....	162
FIGURE N° 43 : CLASSEMENT DES SPECIALITES CHOISIES PAR LES ETUDIANTS.....	163
FIGURE N°45 : CLARTE DES DEBOUCHES POUR LES ETUDIANTS AU MOMENT DE LEUR ENTREE DANS LE CURSUS.....	164
FIGURE N° 46 : PRATIQUE D'UNE ACTIVITE PROFESSIONNELLE RELATIVE AU MARKETING.	165
FIGURE N° 47 : AVENIR DE L'ACTIVITE MARKETING DANS LA REGION DE TIARET.	166
FIGURE N° 48 : REPARTITION DES DIPLOMES SELON LE SEXE.....	167
FIGURE N° 49 : REPARTITION DES DIPLOMES PAR PROMOTION.....	167
FIGURE N° 50 FACTEURS AYANT MOTIVE LE CHOIX DE LA FORMATION.....	168
FIGURE N° 51 : CLARTE DES DEBOUCHES POUR LES DIPLOMES AU MOMENT DE LEUR ENTREE DANS LE CURSUS.....	169
FIGURE N° 52 : SATISFACTION DU NIVEAU DE LA FORMATION UNIVERSITAIRE REÇUE.	169
FIGURE N° 53 : PRATIQUE D'UN STAGE DURANT LA FORMATION.....	170
FIGURE N° 54 : SATISFACTION DU CHOIX APRES L'OBTENTION DU DIPLOME.....	170
FIGURE N° 55 : PERCEPTION DES MOYENS ET OUTILS DANS L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE.....	171
FIGURE N° 56 : SITUATION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES.....	172
FIGURE N° 57 : RELATION DE LA PROFESSION ACTUELLE AVEC LE MARKETING	173
FIGURE N° 58 : POSSIBILITE D'EXERCER LA PROFESSION SANS BESOIN DE FORMATION MARKETING	174
FIGURE N° 59 : VOLONTE DE CHANGER L'EMPLOI.....	174
FIGURE N° 60 : NATURE DU PREMIER EMPLOI OBTENU APRES LA FORMATION.....	175
FIGURE N° 61 : DUREE D'OBTENTION DU PREMIER EMPLOI.....	175
FIGURE N° 62 : SECTEUR D'ACTIVITE DU PREMIER EMPLOI.....	176
FIGURE N° 63 : RELATION DU PREMIER EMPLOI AVEC LE MARKETING.....	176
FIGURE N° 64 : MOYEN UTILISE POUR TROUVER LE PREMIER EMPLOI.....	177

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire du sondage sur les compétences marketing dans les entreprises.

Date : heure :

I. Identification de l'entreprise

1. Nom de l'entreprise :
2. Localisation (commune) : 3. Site web :
4. Année de création : 5. Effectif global :
6. Activité(s) :
7. Origine du capital : Public Privé mixte
8. Forme juridique : SPA SARL EURL SNC SCS autre :
9. Champ d'activité : Local Régional National International
10. Secteur économique : Industriel Commercial Agricole services
11. Bilan de l'entreprise durant les 05 dernières années :
2009 : Bénéficiaire Déficitaire
2008 : Bénéficiaire Déficitaire
2007 : Bénéficiaire Déficitaire
2006 : Bénéficiaire Déficitaire
2005 : Bénéficiaire Déficitaire

II. Perception générale du marketing dans l'entreprise

12. Votre entreprise dispose-t-elle d'une structure spécialisée chargée des activités du marketing ? (Direction, division, département, service, etc.) oui non
13. Si oui, laquelle ?
14. A quel niveau? (*exemple : service marketing rattaché au département commercial, ou division marketing rattachée à la direction générale*)
15. Depuis quelle année ?
16. Votre entreprise fait-elle appel au marketing ? oui non
17. Si oui, s'agit-il du marketing autant que :
 Démarche complète Recours à quelques techniques (publicité, foire, etc.)
18. Par qui ?
 Par son propre personnel par recours aux bureaux d'études
19. Sinon, pourquoi ?

III. Personnel commercial / marketing.

20. Nombre d'effectif de la structure marketing (sinon, la structure commerciale) :

21. Organigramme de la structure marketing (sinon, la structure commerciale) :

22. Effectif diplômé en marketing (sinon, commerce) :

Nature du diplôme	Technicien / TS en marketing	Licence en marketing	Ingénieur en marketing	Autres	Autres
établissement					
Nombre					

23. Les métiers marketing / commerciaux : (*exemple : chargé de communication, profil actuel : licencié en marketing, profil souhaitable : licencié en sciences d'information*)

Métier	Profil actuel	Profil souhaitable
Directeur marketing (commerce)		
Directeur de communication		
Chef de service commercial		
Chef de service après ventes		
Chargé d'études marketing		
Chargé de communication		
Chef de produit		
.....		
.....		
.....		
.....		

24. L'entreprise forme-t-elle son personnel ? oui non

25. Si oui, quelle est la nature de cette, ou de ces formations ?

26. Dans quel établissement ?

27. A quel fréquence ? (*Chaque année, chaque trimestre, etc.*) :

28. Quelle est votre satisfaction du niveau des diplômés universitaires en marketing ?

Bonne Moyenne Médiocre Sans réponse

IV. Collaboration avec les académiciens universitaires

29. Avez-vous une collaboration avec l'université dans le domaine du marketing ? oui non

30. Selon vous, quels sont les handicaps de collaboration entre les mercaticiens (praticiens du marketing) et les académiciens universitaires ? (Cocher "oui" ou "non" pour chaque proposition)

N°	Proposition	Oui	Non
01	Isolationnisme des universités		
02	Faible / manque d'informations sur les prestations consultatives et les programmes de formation proposés par les universités		
03	Les structures de marketing ne sont pas intéressées par le développement de leurs activités		
04	Les structures de marketing ne sont pas convaincues de l'utilité de la participation des universités au développement de leur chiffre d'affaire		
05	Les structures de marketing ne sont pas convaincues des établissements de recherche nationaux, elles préfèrent les bureaux d'études étrangers		
06	Les universités n'ont pas de temps pour collaborer		
07	Le faible lien entre les universités et les structures de marketing		
08	Manque d'académiciens spécialisés en marketing		

31. Selon vous, quelles sont les solutions qui permettent de renforcer la collaboration des mercaticiens avec les académiciens universitaires ? (Cocher "oui" ou "non" pour chaque proposition)

N°	Proposition	Oui	Non
01	Participation des enseignants dans les conseils d'administration (ou autre organe administratif) des entreprises		
02	Participation des mercaticiens dans les conseils d'administration ou les conseils scientifique des universités		
03	Participation des enseignants dans les programmes de recherche et développement des entreprises		
04	Prise en charge des recherches marketing effectuées par les étudiants		
05	Echange de visites entre les structures marketing et les universitaires (étudiants et enseignants)		
06	Financement des programmes de recherche universitaires		
07	Création de centre consultatif au niveau des entreprises dirigé par des académiciens universitaires		

Autres remarques à donner :

Merci pour votre collaboration

Annexe 2 : Questionnaire du sondage auprès des étudiants.

سبر آراء الطلبة حول طبيعة
التكوين الجامعي في التسويق

أ/ أسئلة متعلقة بالطالب :

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. المستوى :

سنة ثالثة نظام كلاسيكي سنة رابعة نظام كلاسيكي سنة ثالثة نظام ل م د

ب/ أسئلة متعلقة بالتكوين :

1. ما هو ترتيب الاختصاصات التي اخترتموها بعد نهاية الجذع المشترك ؟

(1) (2) (3) (4)

2. هل أنتم راضون على توجيهكم ؟

نعم لا بدون إجابة

3. هل لديكم فكرة حول طبيعة العمل الذي ستمارسونه مستقبلا (رجل تسويق)؟

نعم لا بدون إجابة

4. هل سبق لكم أن مارستم نشاطا مهنيا (تربص، عمل) متعلقا بالتسويق؟

نعم لا بدون إجابة

(إذا كانت الإجابة ب "نعم"، أذكر بإيجاز طبيعة، مدة و مكان النشاط) :

.....

5. هل ترى مستقبلا لنشاط التسويق في منطقة تيارت ؟

نعم لا بدون إجابة

أذكر بإيجاز لماذا:

.....

شكرا على تعاونكم معنا

Annexe 3 : Questionnaire du sondage auprès des anciens étudiants.

سبر آراء الطلبة المتخرجين حول التكوين الجامعي و المسار المهني في التسويق

تاريخ ملء الاستبيان:

أ/ أسئلة متعلقة بالمتخرج :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. سنة التخرج :

ب/ أسئلة متعلقة بالتكوين :

3. هل اخترت اختصاص التسويق أم تم توجيهك إليه ؟

- اختيار توجيه

4. في حالة الاختيار، لماذا فضلت اختصاص التسويق ؟

.....

5. هل كانت لديك آنذاك فكرة حول طبيعة العمل (نشاط تسويق)؟

- نعم لا

6. هل أنت راض عن مستوى التكوين الذي تلقته في الجامعة ؟

- راض رضى متوسط غير راض

7. هل مارست تربصا أثناء تكوينك ؟

- نعم لا

8. إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما هي مدة التربص و لدى أي مؤسسة ؟

.....

9. بعد تخرجك، هل ترى أنك راض عن اختيارك ؟

- نعم نوعا ما لا

10. إذا كنت غير راض، أذكر الأسباب بإيجاز:

.....

11. هل ترى أن الإمكانيات (البشرية و المادية) و الوسائل المستعملة في التدريس كانت كافية ؟

- نعم نوعا ما غير كافية

12. إذا كانت الإجابة بـ "لا" أذكر الجوانب الناقصة :

ج/ أسئلة متعلقة بالمسار المهني بعد التخرج :

13. الوضعية الحالية : عامل مواصل للدراسة باحث عن عمل

14. المهنة الحالية : 15. المستخدم :

16. طبيعة علاقة العمل : عقود ما قبل التشغيل أو الإدماج المهني متعاقد دائم

17. هل لمهنتك الحالية علاقة مع التسويق ؟ نعم علاقة غير مباشرة (علوم تجارية مثلا) لا

18. إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، هل وجدت طبيعة العمل متوافقة مع التكوين الجامعي ؟

نعم بحاجة إلى تكوين إضافي غير متوافق

19. هل ترى أنه كان بإمكانك شغل المهنة الحالية دون الحاجة إلى هذا التكوين ؟ نعم لا

هل تبحث عن تغيير المهنة ؟ نعم لا

لماذا ؟

20. ما هي طبيعة أول مهنة شغلتها ؟

21. في أي سنة كان ذلك ؟ 22. لدى أي مستخدم ؟:

23. هل لها علاقة بالتسويق ؟ نعم علاقة غير مباشرة (علوم تجارية مثلا) لا

24. كيف تحصلت على هذه المهنة ؟ عن طريق مسابقة هيئات التشغيل

بعد التربص اتصال مباشر مع المؤسسة طرق أخرى :

ملاحظات أخرى تود إضافتها :

شكرا على تعاونكم معنا

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : LES CONCEPTS CLES DU MARKETING.....	4
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DU MARKETING.....	4
1.1. Historique et définition du marketing.	4
1.1.1. L'histoire du marketing.	4
1.1.2. Définition du marketing.....	6
1.1.3. Evolution du marketing.	9
1.2. Le rôle du marketing moderne.	12
1.3. Champs d'application du marketing.	14
1.3.1. Le marketing du secteur commercial.	14
1.3.2. Le Marketing des services.	14
1.3.3. Le marketing des secteurs à but non lucratif.	14
1.3.4. Le marketing international.....	14
1.3.5. Le marketing des ressources humaines.	15
1.4. Les limites du marketing.....	15
1.4.1. Les critiques consuméristes.	15
1.4.2. La défense des consommateurs.	15
SECTION 2 : LA DEMARCHE MARKETING.....	16
2.1. L'approche analytique (l'étude).....	17
2.1.1. L'analyse externe (analyse du marché).....	17
2.1.2. L'analyse du macro-environnement.	22
2.1.3. L'analyse de la concurrence.	23
2.1.4. Le comportement du consommateur.....	24
2.1.5. L'analyse interne.	29
2.2. L'approche stratégique (ou le marketing stratégique).....	34
2.2.1. La segmentation du marché.	35
2.2.2. Le ciblage.	36
2.2.3. Le positionnement.	38
2.3. La démarche opérationnelle (les actions marketing).....	41
2.3.1. La politique de produit.....	41
2.3.2. Politique de prix.....	48
2.3.3. Politique de distribution.....	52
2.3.4. La politique de communication.	55
CHAPITRE II : LES COMPETENCES MARKETING	59
SECTION 1 : LES COMPETENCES ET LES FONCTIONS MARKETING.	59
1.1. Définition de la compétence.....	60
1.2. Identification et évaluation des compétences.....	61
1.2.1. Identification des compétences.	61
1.2.2. Méthodes d'identification des compétences.	62
1.2.3. Evaluation des compétences individuelles.....	63
1.3. Les principales compétences pour les fonctions marketing.	66

SECTION 2 : LA FONCTION MARKETING DANS LES ENTREPRISES.....	71
2.1. Les contours d'une structure marketing.....	71
2.1.1. Le rôle du chef de produit.....	72
2.1.2. L'évolution des métiers du marketing.....	73
2.2. Les différentes formes d'une structure marketing.....	74
2.2.1. Les grandes formes organisationnelles.....	74
2.2.2. Les facteurs motivant le choix d'une forme organisationnelle.....	79

SECTION 3 : LE MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES.....	81
3.1. L'attraction des compétences.....	81
3.1.1. Le concept du capital humain.....	81
3.1.2. Le concept et le pouvoir d'attraction du capital humain.....	83
3.2. Concept du marketing des ressources humaines.....	83
3.2.1. Les origines du marketing RH.....	84
3.2.2. Définition du Marketing RH.....	85
3.2.3. Fondement du Marketing RH.....	86
3.2.4. La démarche du marketing RH.....	87
3.2.5. Les piliers du marketing RH.....	88

CHAPITRE III : LE MARKETING DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES..... 92

SECTION 1 : L'ERE MARKETING EN ALGERIE.....	92
1.1. Evolution du marketing en Algérie.....	92
1.1.1. Période de 1960 – 1980.....	93
1.1.2. Période de 1980 – 1988.....	93
1.1.3. Période de 1988 – 1993.....	94
1.1.4. Période de 1993 à nos jours.....	94
1.2. L'apparition du marketing dans les entreprises algériennes.....	95
1.3. Le marketing en Algérie comme nouveau mode de gestion.....	97
1.3.1. L'implantation de l'esprit marketing.....	97
1.3.2. Introduction de la structure marketing.....	98
1.3.3. Analyse de l'environnement marketing.....	98
1.3.4. Planification des stratégies marketing.....	98
1.4. Les contraintes pour l'organisation d'une fonction marketing en Algérie.....	99
1.4.1. Les contraintes de principe.....	99
1.4.2. Les contraintes de pratique.....	100

SECTION 2 : L'ADOPTION DU MARKETING PAR LES ENTREPRISES ALGERIENNES.....	104
2.1. La société algérienne et la consommation.....	104
2.2. Applicabilité des modèles de marketing.....	105
2.3. La fonction marketing dans les entreprises en Algérie.....	107
2.3.1. Les secteurs économiques qui ont connu une orientation dans leur activité marketing en Algérie.....	107
2.3.2. Manipulation des variables marketing dans les entreprises algériennes.....	115
2.3.3. Typologie des entreprises algériennes en fonction de la perception accordée à la fonction marketing et à sa structure.....	123

SECTION 3 : ETUDE SUR LES COMPETENCES MARKETING DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES.....	125
3.1. Présentation et objectifs de l'étude.....	125
3.2. Choix méthodologique.....	125
3.2.1. La démarche du sondage.....	126
3.2.2. Les critères de l'échantillon.....	126
3.2.3. La collecte des données.....	127
3.2.4. Les techniques d'analyse.....	127
3.3. Traitement et analyse des résultats.....	127
3.4. Principales conclusions de l'étude.....	142

CHAPITRE IV : LE CURSUS UNIVERSITAIRE EN MARKETING.....	148
SECTION 1 : STRUCTURE DU CURSUS MARKETING.....	149
(AUTOPSIE DU CURSUS).....	149
1.1. Niveaux d'enseignement.....	149
1.1.1. Niveau initial.....	149
1.1.2. Niveau continu.....	149
1.2. Le volume d'horaire.....	150
3.3. Pré requis nécessaire.....	153
3.4. Qualification des enseignants.....	155
3.5. Méthodes pédagogiques.....	156
3.6. Matériel de base et documentations.....	157
3.6.1. Matériel de base.....	157
3.6.2. Bibliothèque.....	158
SECTION 2 : ENQUETE AUPRES DES ETUDIANTS ET ANCIENS ETUDIANTS.....	159
2.1. Présentation et objectifs de l'étude.....	159
2.2. Choix méthodologique.....	159
2.2.1. Les critères de l'échantillon.....	159
2.2.2. La collecte des données.....	160
2.2.3. Les techniques d'analyse.....	161
2.3. Traitement et analyse des résultats.....	161
2.4. Principales conclusions de l'étude.....	177
CONCLUSION GENERALE	181
BIBLIOGRAPHIE	186
LISTE DES TABLEAUX.....	191
LISTE DES FIGURES.....	192
ANNEXES	194
Annexe 1 : Questionnaire du sondage sur les compétences marketing dans les entreprises.....	194
Annexe 2 : Questionnaire du sondage auprès des étudiants.....	197
Annexe 3 : Questionnaire du sondage auprès des anciens étudiants.....	198
TABLE DES MATIERES	200

Résumé

Il est clair que les entreprises algériennes trouvent des difficultés de développement, malgré qu'elles n'hésitent pas à recruter des universitaires et à investir dans leur formation, mais le résultat est souvent insatisfaisant, ce qui nous amène à poser la question suivante : **Comment évaluer le niveau d'adéquation entre l'offre et le besoin en compétences marketing ?** Il devient donc intéressant, dans une perspective de développement, de tenter d'étudier comment les deux éléments (l'université et les entreprises) s'arriment pour assurer un cadre dynamique d'emploi et satisfaire les besoins des entreprises en matière de compétences. Dans ce mémoire, nous allons essayer d'évaluer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande de compétences marketing dans les entreprises algériennes, à travers une étude empirique menée dans la région de Tiaret. Afin de déterminer si les universités algériennes répondent adéquatement aux besoins en compétences marketing des entreprises, nous avons procédé à des sondages avec les principaux concernés, c'est-à-dire les entreprises, les étudiants et les diplômés en marketing, nous avons aussi étudié les principaux aspects du cursus universitaire en marketing (programmes, méthodes pédagogiques, matériel de base, pré-requis nécessaire, etc.) afin d'obtenir un point de vue global sur la question. Les résultats de notre étude tendent à démontrer qu'il y a un décalage de perception sur l'enseignement universitaire du marketing entre les entreprises et les étudiants ou les diplômés ; à cause de certains facteurs que nous allons expliquer, et nous tentons de proposer quelques suggestions afin de remédier à cette lacune.

Mots clés :

Entreprise; Université; Formation; Cursus; Marketing; Compétence; Adéquation; Offre; Besoin; Fonction.