



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE LA SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT ECONOMIE

DEA Option « SCIENCES DE GESTION »

GRAND-MEMOIRE

POUR L'OBTENTION DU

DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES

LE MARKETING MANAGEMENT : LEVIER DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

**Cas de la Société Caisse d'Epargne
de Madagascar**

Présenté par :

RAHARINIRINA Lanto Hanitriniala

Sous la direction de

Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Heriniaina Corinne,

Maître de Conférences

Année Universitaire : 2011/2012

Date de Soutenance : 04 Décembre 2013



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE LA SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT ECONOMIE

DEA Option « SCIENCES DE GESTION »

GRAND-MEMOIRE

POUR L'OBTENTION DU

DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES

LE MARKETING MANAGEMENT : LEVIER DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

**Cas de la Société Caisse d'Epargne
de Madagascar**

Présenté par :

RAHARINIRINA Lanto Hanitriniala

Sous la direction de

Madame RANDRIAMBOLOLOLONDRABARY Heriniaina Corinne,

Maître de Conférences












Année Universitaire : 2011/2012

Date de Soutenance : 04 Décembre 2013

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je tiens rendre grâce à DIEU, entre la main de Qui ce travail a été mis dès sa conception, et aussi de m'avoir soutenu tout au long de mon étude.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont appuyé et aidé dans la réalisation de cet ouvrage. Je tiens sincèrement à remercier :

-  *Monsieur RAMANOELINA Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;*
-  *Monsieur RAKOTO DAVID Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie;*
-  *Monsieur FANJAVA Refeno, Maître de conférences, Chef du Département Economie;*
-  *Monsieur MANDRARA Thosun Eric, Professeur de l'Université, Responsable du Troisième Cycle auprès du Département Economie;*
-  *Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur de l'Université, Responsable DEA – option « Sciences de Gestion » auprès du Département Economie;*
-  *Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Heriniaina Corinne, Maître de Conférences, mon encadreur pédagogique, qui malgré ses diverses occupations s'est rendue disponible pour me diriger dans la confection de cet ouvrage ; ainsi que pour ses directives et précieux conseils ;*
-  *Tous les corps professoral et administratif du Département Economie ;*
-  *Monsieur le Chef du Département Gestion, et tous les corps professoral et enseignants au sein du département Gestion, tout au long de mon cursus universitaire ;*
-  *Monsieur ANDRIANTAHINASOA Heriniaina, Chef du Service Marketing Opérationnel auprès de la Société Cem, ainsi que Madame RAKOTONIRAINY Lovanirina, Chef du Service Marketing Stratégique de la Société Cem, pour leurs précieuses collaborations dans l'aboutissement de cette recherche ;*
-  *Mes parents, mes sœurs pour tous ses appuis et encouragements, soutiens tout au long de mes études et surtout dans la préparation de ce mémoire ;*
-  *Toute ma famille, mes collègues en « Sciences de Gestion », mes amis, ainsi que tous les responsables des centres de recherche et de documentation ;*

Autant, pour tous ceux qui ont contribué de près et de loin dans notre recherche, je vous serai reconnaissante pour toute ma vie.

Que Dieu vous bénisse tout au long de votre vie,

RAHARINIRINA Lanto Hanitrinala

LISTE DES ABREVIATIONS

4P	: Produit – Prix – Place – Promotion
5C	: Company – Customers – Competitors – Collaborators – Context
ABM	: Accès Banque Madagascar
ACEP Madagascar	: Agence de Crédit pour l’Entreprise privée de Madagascar
AdéFI	: Agence de Développement Financier
AFD	: Agence Française de Développement
AMA	: American Marketing Association
APEM/PAIQ	: Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar/Programme d’Appui par les Institutions Qualifiées
APIMF	: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
BAO	: Bouche à Oreille
BNI-CA	: Banque Nationale de l’Industrie / Crédit Agricole
BOA	: Bank of Africa
CA	: Chiffre d’Affaires
CECAM	: Caisse d’Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEFOR	: Centre d’Epargne et de la Formation
Cem	: Caisse d’Epargne de Madagascar
CIDR	: Centre International de Développement et de Recherche
CNE	: Caisse Nationale de l’Epargne
CNMF	: Cellule de Coordination Nationale de la MicroFinance
CREM	: Cercle de Réflexion des Économistes de Madagascar
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSE	: Compte Spécial Epargne
CSR	: Compte Spécial Retraite
CSRE	: Compte Spécial Retraite pour Employé
CSRP	: Compte Spécial Retraite pour Particuliers
CVP	: Cycle de Vie du Produit
DAS	: Domaine d’Activités Stratégiques
DID	: Développement International Desjardins
DSNMF	: Document de Stratégie Nationale de MicroFinance
EAM	: Entreprendre A Madagascar
EPIC	: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
EQFM	: European Foundation for Quality Management
FFOM	: Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces
FMD	: Financial Market Development
GRC	: Gestion de Relation Client

GRI	: Global Reporting Initiative
ICAR	: Internationale de Crédit Agricole Rural
IFD	: Institutions Financières Décentralisées
IMCE	: Institut Mondial des Caisses d'Epargne
IMF	: Institutions de MicroFinance
ISO	: International Standard Organization
KPI	: Key Performance Indicator
MICROCRED	: Micro – Crédit de Madagascar
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PAMF	: Première Agence de MicroFinance
PESTEL	: Politique – Economique – Social – Technologique – Ecologique – Légale
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNUD/FENU	: Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds d'Equipement des Nations Unies
PRMP-UGPM	: Premier Responsable du Marché Public – Union Général de la Passation des Marchés
R&D	: Recherche et Développement
RCE	: Rentabilité des Capitaux Engagés
ROCE	: Retour sur Capitaux Employés
ROI	: Return On Investment
RP	: Relation publique
S&E	: Suivi et Evaluation
SIG	: Système d'Information Géographique
SIM	: Système d'Information Marketing
SIPEM	: Société d'Investissement pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar
SMART	: Spécifique Mesurable Acceptable Réaliste Temps
SME	: Système de Management Environnemental
SMQ	: Système de Management de Qualité
SSE	: Système de Suivi et Evaluation
SWOT	: Strength Weakness Opportunities Threats
TBP	: Tableau de Bord de la Performance
Telma	: Télécommunication Malagasy
TIAVO	: Tahiry Ifamonjena Amin'ny VOla
VATSY	: Vakinankaratra Tsimisaramianakavy
WACC	: Weighted Average Cost of Capital
WU	: Western Union

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : La place du marketing dans l'organisation	10
Figure 02 : Les forces concurrentielles	16
Figure 03 : La chaîne de valeur de Porter	17
Figure 04 : L'analyse SWOT	17
Figure 05 : Les composantes du Mix marketing	22
Figure 06 : La dimension du Marketing holiste	24
Figure 07 : La démarche marketing de CHIROUZE	26
Figure 08 : Démarche marketing : synthèse	27
Figure 09 : La matrice d'ANSOFF	33
Figure 10 : La performance en schéma	39
Figure 11 : performance, efficacité et efficience	46
Figure 12 : La balance scorecard	51
Figure 13 : Le fonctionnement du cycle d'informations	54
Figure 14 : la pyramide Brandz	61
Figure 15 : Les étapes du contrôle Marketing	63
Figure 16 : les cercles vertueux du développement de la relation client	64
Figure 17 : Le système d'évaluation de la performance	65
Figure 18 : Le Logo de la Cem	71
Figure 19 : Les partenaires de la Cem	72
Figure 20 : Organigramme de la Cem	74
Figure 21 : Synthèse méthode hypothético-déductive.....	92
Figure 22 : Organigramme de la Direction des études et Marketing – Cem	94
Figure 23 : Processus d'études marketing de la Cem	95
Figure 24 : Les Types de Livret d'épargne de la Cem	99
Figure 25 : Les Types de Compte Spécial Retraite	99
Figure 26 : Le Compte Spécial Epargne	99
Figure 27 : Le Circuit de distribution Cem	100
Figure 28 : Modèle N°5, place du Marketing au sein de l'organisation	109

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 01 : Evolution des nombre des clients de 2010 à 2012	104
Graphique 02 : Evolution Chiffre d'Affaires de 2010 à 2012	104
Graphique 03 : Chiffre d'Affaires 2012	105

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 01</u> : Structure de marché	32
<u>Tableau 02</u> : Indicateurs de gestion	43
<u>Tableau 03</u> : Le processus du Benchmarking	56
<u>Tableau 04</u> : Le tableau de bord marketing	62
<u>Tableau 05</u> : les facteurs affectant les résultats	66
<u>Tableau 06</u> : Statistiques consolidées de l'Epargne à Madagascar	80
<u>Tableau 07</u> : Différents types de dépôt/Epargne octroyés par les acteurs	82
<u>Tableau 08</u> : Comparaison de l'évolution de 2011 à 2012	103
<u>Tableau 09</u> : Structure de marché	114
<u>Tableau 10</u> : Synthèse des données quantitatives de Cem	115

SOMMAIRE

<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>i</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>v</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE	5
CHAPITRE 1 – LE MARKETING MANAGEMENT	7
Section 1 – Définition et Rôle du Marketing Management	7
Section 2 – Aspect du Marketing-Management : Le Marketing Stratégique et le Marketing Opérationnel.....	14
Section 3 – Démarche Marketing et Stratégie Marketing	25
CHAPITRE 2 – ETUDE DE LA PERFORMANCE	38
Section 1 – Indicateurs et Mesure de Performance	38
Section 2 – Outils de Suivi et Evaluation de la performance	48
Section 3 – Le Marketing Management et la Performance	58
CONCLUSION PARTIELLE	67
DEUXIEME PARTIE - CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE	68
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	70
Section 1 – Présentation du terrain	70
Section 2 – Secteur de Microfinance à Madagascar	76
Section 3 – Présentation des hypothèses de l’étude	83
CHAPITRE 2 – ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	92
Section 1 – Présentation des résultats obtenus	92
Section 2 – Analyse des Résultats et Vérification des hypothèses.....	106
Section 3 – Propositions des Solutions	117
CONCLUSION PARTIELLE	123
CONCLUSION GENERALE	124

INTRODUCTION GENERALE

Madagascar avec ses 22 millions d'habitants, se trouve jusqu'à aujourd'hui dans un état de grande pauvreté. Les raisons de cette pauvreté sont multiples, entre autres, la crise financière mondiale qui a touché toutes les régions du monde. Et même un pays faiblement intégré dans le système financier mondial, comme Madagascar, en est victime en raison des échanges commerciaux et des flux de capitaux étrangers.¹

La crise politique qui perdure à Madagascar a imposé un lourd tribut à l'économie et la population, et en particulier sur les couches les plus vulnérables. La pauvreté a augmenté de façon alarmante. Les indicateurs sociaux se sont dégradés. La capacité d'adaptation aux chocs exogènes comme la crise mondiale ou les cyclones, est gravement compromise. Les infrastructures se sont détériorées. L'enlisement dans la crise se traduira inévitablement par une dégradation de la situation, avec des impacts sévères à court, moyen et long terme.

Ainsi, l'économie de Madagascar est très fragile et sa capacité d'absorption de nouveaux chocs se trouve à son niveau le plus bas. Pratiquant une économie ouverte, Madagascar est vulnérable à tout ralentissement de l'économie mondiale. La crise politique a exacerbé cette fragilité, et la capacité du pays à développer des mesures d'intervention publique est fortement réduite.

Cependant, Madagascar dispose d'un potentiel économique considérable, humain, et naturel ainsi que ses différentes richesses. Les réalités montrent que ces ressources sont mal exploitées et mal gérées, l'appel à la bonne gouvernance est utile.

Afin de relever l'économie Malagasy, les secteurs privés et publics manifestent leurs apports, dans la recherche de l'exploitation des ressources que possèdent notre pays, autant que la recherche continue de la performance et leur croissance à long terme. La performance face à l'incertitude et à la turbulence de l'environnement, les contraintes exogènes comme la crise politique alourdissant notre développement, et surtout à la concurrence.

L'entreprise doit se faire face à l'intensité de la concurrence, en même temps elle ne peut pas séparer de son environnement. En conséquence, chaque entreprise doit concevoir et élaborer des stratégies tendant dans la conquête du marché et à l'atténuation de ses objectifs bien déterminés, centralisés par le profit. Le résultat de ces stratégies constitue la performance de l'entreprise, s'apercevant sur son efficacité, efficience, compétitivité, durabilité, la croissance, la pérennité et la prospérité.

¹ www.wikipedia.org, évaluation de l'USAID : contexte à Madagascar, 2013

Un secteur qui se trouve florissant et qui donne son appui sur le développement de Madagascar, la Microfinance. La Microfinance, qui concerne l'épargne et le crédit, est en pleine évolution actuellement, avec l'arrivée de nouveaux acteurs et de stratégies concurrentes. Ainsi comme tout autre secteur et entreprise, elle se trouve dans la voie de la recherche de performance.

Une fonction qui participe largement à l'affrontement avec la concurrence, autant que de guider l'entreprise dans sa performance, est le département « Marketing ». Le Marketing étant une science de gestion, s'avère nécessaire tout au long de la vie d'une entreprise. Dans ce domaine il possède une vertu management, d'où l'accent sur le Marketing Management. Il englobe une démarche constituée par deux phases bien distincts, stratégique et opérationnel, dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie, afin d'obtenir de résultats garantissant la performance.

C'est pourquoi, la problématique de notre travail se fonde sur la question permettant de savoir « *Comment rechercher la performance d'une entreprise face à l'incertitude et à la turbulence de l'environnement par le biais du Marketing Management ?* ». En approfondissant une étude sur le Marketing Management, nous pouvons en tirer qu'il peut être le socle de la performance d'une société. D'où le choix de notre thème :

« LE MARKETING MANAGEMENT, LEVIER DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE – CAS DE LA SOCIÉTÉ CAISSE D'ÉPARGNE DE MADAGASCAR ».

L'objectif général est d'évaluer la stratégie relevant du Marketing Management sur la performance de l'entreprise. Ainsi, les objectifs de notre étude portent sur la recherche de la performance par le biais de trois critères qui sont l'efficacité, l'efficience et la compétitivité. Autant qu'une amélioration par la société sur la conquête du marché afin d'augmenter la part de l'épargne à Madagascar qui se trouve dans une situation d'insuffisance. Ainsi, une redynamisation de ce secteur pour le développement de notre pays, car l'épargne est la base d'une économie favorable.

L'intérêt de notre recherche est de constituer un apport pour toutes entreprises dans la voie de la performance en instaurant l'optique du Marketing Management. Cette optique est ancrée sur la création de la valeur pour l'entreprise et son ensemble, surtout le client qui se trouve au centre, dans la recherche éventuelle de la satisfaction humaine. L'intérêt pour Madagascar, est que grâce à la compétitivité de la Cem, une grande société d'Etat, l'économie peut être en bonne marche, le niveau de vie de la population va s'améliorer.

A l'égard de notre problématique et suivant la logique de notre thème de recherche, l'hypothèse générale se formule comme suit : **« Le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance ».**

Afin de pouvoir confirmer ou infirmer cette hypothèse principale, deux sous-hypothèses ont été adoptées qui seront soumises à des tests respectifs :

Hypothèse 1 – *L’application du Marketing Management permet l’efficacité et l’efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing*

Hypothèse 2 – *La performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l’Entreprise*

Le développement de notre thème consiste à la formulation de ces hypothèses. Ainsi, le test d’hypothèses est caractérisé par la confrontation de la réalité pratique issue de la firme aux théories énoncées, notre cas étant la Société Caisse d’Epargne de Madagascar.

Pour mener à ce terme, une méthodologie a été adoptée. De prime à bord, la recherche d’un maximum d’informations liées à notre thème s’avère être importante. Cela nous a amené à faire de recherches bibliographiques en consultant des ouvrages académiques de nos prédécesseurs, les ouvrages des auteurs relatifs au thème, et les articles dérivant d’une recherche via internet. Outre, la collaboration participative de notre encadreur pédagogique par ses précieux conseils, directives, appui pédagogique et moral. Par la suite, une descente sur terrain a été effectuée pour accomplir des études de cas en vue d’un entretien semi-directif. Tout cela a exigé une analyse et une interprétation des informations collectées.

Comme toute recherche, certaines limites ont été relevées comme les problèmes liés au contact téléphonique et la disponibilité des interviewés en raison de ses grandes occupations au sein de la direction. Mise à part, l’entretien limite les informations fournies par les interlocuteurs. Aussi, la confidentialité de certaines données en raison de la délicatesse de notre thème. En conséquence, l’instauration d’un climat de confiance est nécessaire, ainsi les données ne sont utilisées qu’à des fins adéquates à la recherche académique.

De ce fait, le présent ouvrage comporte deux grandes parties. La première partie intitulée « CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE » consiste à la mise en évidence de l’apport théorique de notre étude. Elle est subdivisée en deux chapitres, joignant une approche conceptuelle du Marketing Management et de la Performance. En premier lieu, il aborde, les théories sur le Marketing Management concernant la définition ainsi que le rôle du Marketing Management. Par la suite, les aspects du Marketing Management qui sont le Marketing stratégique, le Marketing opérationnel, et le Marketing holiste. Ce chapitre sera achevé par la démarche et les stratégies marketing. En second lieu, une vision sur l’étude de la Performance, généralisée par les indicateurs et mesure de performance, ultérieurement les outils de suivis et évaluation de la performance. Bref, nous donnera une synthèse caractérisant la relation existante entre la stratégie et la performance.

La deuxième partie, quant à elle, a pour titre « CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE », elle traite l'étude de la pratique du Marketing Management dans l'entreprise afin que ce dernier soit performante, ainsi une étude de cas est fondamentale. Premièrement, un aperçu sur la présentation de notre terrain de recherche, étant la Société Caisse d'Epargne de Madagascar ou Cem, suivi par le secteur de Microfinance à Madagascar, secteur dans lequel Cem est membre. Ensuite, la méthodologie de recherche adoptée dans la réalisation de ce travail. Le deuxième chapitre se concentre sur la confrontation de la réalité avec les théories, en se focalisant sur l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses. Aussi, dans un premier temps, il décrit la présentation des résultats, suivi par l'analyse des résultats et les tests des hypothèses, la vérification des hypothèses afin de valider l'hypothèse principale. Enfin, les propositions de solutions dans le but d'une amélioration du secteur de l'épargne à Madagascar, et par voie de conséquence pour la société Caisse d'Epargne de Madagascar.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Pour la plupart des entreprises, le marketing se considère comme le premier maillon créatif devant aboutir à des ventes et à la fidélisation d'une clientèle solvable. Cette clientèle étant ciblée par la stratégie marketing afin d'assurer les économies d'échelle indispensables à la survie de l'entreprise face à un environnement changeant.² En sachant que le Marketing comporte une vertu Management, c'est une discipline relevant du Management, plus précisément inclut dans le domaine du Management Stratégique, d'où le point sur le Marketing Management.

Ainsi, l'objet de cette première partie est de présenter un cadre conceptuel de la relation existante entre le Marketing Management et la Performance. « Le Marketing Management, levier de performance pour l'entreprise ». Pour y parvenir, nous allons appréhender ces deux concepts par le rapprochement des théories les concernant. Ces théories nous permettent d'orienter vers nos hypothèses que « l'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing stratégique ainsi que celles des actions marketing » et « la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise ».

Ainsi, cette partie sera subdivisée en deux grands chapitres :

- Dans un premier temps nous analyserons le Marketing Management afin de dégager sa vertu stratégique, il décrira le concept du Marketing Management, par la suite les aspects du Marketing, et se terminera par la démarche et les stratégies marketing afin de conquérir la clientèle.
- Dans un deuxième temps l'on entamera l'étude de la performance en mettant en exergue trois critères qui sont l'efficacité, l'efficience et la compétitivité. Ce chapitre retracera le concept de la performance, les outils pour son suivi et enfin la liaison entre les deux concepts le Marketing Management et la performance.

² www.wikipédia.fr/le-marketing/, « le marketing », 2012

CHAPITRE 1 – LE MARKETING MANAGEMENT

Le Marketing Management, au sens du terme est la combinaison de deux mots ; le « Marketing » et le « Management ». Le Marketing a un caractère management, plus précisément, il relève du domaine du management stratégique. Cependant, le « Marketing » ne peut pas être confondu avec le Management. Ce dernier, offre une vision plus large de la vie de l'entreprise et englobe outre le marketing, les politiques de planification, de direction, de contrôle et d'utilisation des moyens disponibles. Ainsi, le Marketing englobe l'étude des marchés et la vente, l'adéquation en permanence de l'offre à la demande, autant le Marketing est intégré dans le management.³

Pour bien appréhender cette vertu stratégique du Marketing, ce chapitre sera penché sur le concept du « Marketing Management ». Dans un premier temps, nous allons définir et analyser le rôle du Marketing Management, suivie par les aspects du Marketing Management. La troisième section est l'étude des démarches et stratégies marketing conduisant à l'efficacité du Marketing Management.

Section 1 – Définition et Rôle du Marketing Management

Le « Marketing » est un mot d'origine américaine, qui signifie « Mercatique » ou bien « Marchéage » en française, mais ces deux synonymes n'ont pas pu évoquer les idées principales incorporées dans ce mot et c'est pourquoi que beaucoup d'auteurs ne les utilisent pas dans leur ouvrage. En fait, le « Mercatique » a une idée de base d'analyser le comportement des consommateurs ou le marché ou les clients pour servir les besoins, les études marketing. Tandis que le « Marchéage » regroupe les 4P de McCarthy⁴ : « Product – Price - Place – Promotion ». Par ailleurs, la définition du Marketing varie suivant les époques économiques, quelques auteurs ont apporté leur point de vue sur ce qu'est le Marketing ainsi que son aspect management. Bien avant, le marketing n'était qu'une méthode adoptée par les entreprises surtout industrielle, pour proliférer ses ventes d'où il se confondait avec la publicité. Puis était considéré comme un art selon la définition de Théodore LEVITT⁵ dit, « **Le marketing est l'art de produire ce que l'on veut vendre mais seulement ce que l'on peut vendre** ».

Afin d'élargir le concept de notre étude, nous procéderons d'abord aux définitions du Marketing Management, ensuite à l'importance et rôles du marketing, et enfin nous entamons les différentes activités du Marketing Management proprement dit.

1.1 Définitions du Marketing et du Marketing Management

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux des consommateurs afin d'y répondre de manière rentable.

³ AMMI Chantal, « Le Marketing : un outil de décision face à l'incertitude », Edition Ellipses, Paris, 1993, p.12.

⁴ www.wikipédia.fr/le-marketing/, « les 4P de McCarthy », 2012

⁵ www.wikipédia.fr/le-marketing/, « Définition du Marketing selon Théodore LEVITT », 2012

1.1.1 Historique du Marketing

Selon le journal officiel français du 02 Avril 1987, l'historique du Marketing peut se résumer ainsi. De la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'à la seconde guerre mondiale, la situation économique est caractérisée par une pénurie de certains biens. Le problème de l'entreprise n'était pas de vendre ses produits, mais de les fabriquer. Il suffisait de proposer un bon produit pour s'écouler sans difficulté sur un marché non saturé, à des consommateurs aux besoins largement non satisfaits. Dans les années 1960, les entreprises ont accru leur capacité de production et la demande est devenue moins rationnée. Les entreprises sont donc contraintes de faire un effort de vente plus important. Malgré tout, la publicité se développe ; les vendeurs doivent être plus persuasifs. On reste cependant dans une logique de production. On produit d'abord, puis on s'efforce de persuader les consommateurs d'acheter.

A partir des années 70, la demande solvable est largement satisfaite par l'offre des entreprises. Celles-ci produisent massivement et la concurrence s'intensifie. Les firmes sont dans l'obligation de détecter les besoins du consommateur pour adapter leur production à ses besoins. La démarche devient alors une démarche mercatique. Le nouvel état d'esprit des entreprises se caractérise alors par la place centrale accordée aux relations avec l'environnement et l'attention tournée vers le marché pour pouvoir le connaître, s'adapter à son évolution et susciter des besoins nouveaux chez les consommateurs.⁶

1.1.2 Définitions du Marketing

Désormais, le marketing a un sens philosophique qui perfectionne la mentalité, l'esprit marketing et le comportement étant l'attitude marketing. Cette théorie est illustrée par des pensées de quelques auteurs, entre autre **Yves CHIROUZE**⁷, définit que « **le Marketing est un état d'esprit et de techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voir de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle à s'y adapter plus efficacement que les concurrents** ».

Selon **Philip KOTLER**⁸, surnommé « le Pape du Marketing », « le marketing étant la fonction qui identifie les besoins et les désirs non satisfaits, il définit et mesure l'ampleur et leur rentabilité potentielle. Il détermine aussi les marchés cibles que l'entreprise est la mieux placée pour servir, décide des produits, services et programmes d'action les plus appropriés et demande à tout le monde au sein de l'entreprise, de se mettre à l'écoute et au service du client ».

Son point de vue se résume ainsi, « **Le Marketing est une activité humaine orienté vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange** ».⁹

⁶ www.wikipédia.fr/le-marketing/, « Histoire du Marketing », 2012

⁷ CHIROUZE Yves, « Le Marketing : Etudes et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003, p.4

⁸ KOTLER Philip, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 11^è édition, Paris, 2003, p32

⁹ KOTLER Philip, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 11^è édition, Paris, 2003, p32

D'après les théories ci-dessus découlant des pionniers en Marketing, l'optique marketing est en effet une logique de besoin. Elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'ils souhaitent à l'endroit, au moment et sous la forme, au prix qui leur convient. En quelques sortes, le Marketing est la stratégie pour conquérir les clients afin d'orienter vers un marché.

1.1.3 Définitions du Marketing Management

En réalité, il existe trois sortes de définitions du marketing, qui sont les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation, celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management, et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société. La *définition sociétale* est ainsi : « **Le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent, ce processus consiste à créer, offrir et à échanger avec autrui des produits et des services de valeur** ». ¹⁰

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « **l'art de vendre** », c'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique **Peter DRUCKER**¹¹, un grand théoricien du Management, « *le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende d'eux-mêmes* ». Ainsi, « **le Marketing Management est l'art et la science de choisir ses marchés – cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients** ».

1.2 Importance et rôle du Marketing dans l'Entreprise

Dans cette partie nous allons traiter l'importance du marketing dans l'organisation, son évolution ainsi que son rôle au sein de l'entreprise.

1.2.1 Importance du Marketing dans l'organisation

D'après les définitions citées auparavant, le marketing apporte une contribution vitale à l'accomplissement et à la satisfaction des besoins et désirs de l'être humain. C'est le marketing qui permet d'identifier des besoins insatisfaits, de les convertir en opportunité commerciale et d'engendrer le bien être du consommateur en même temps que le profit de la firme. La survie et la croissance d'une

¹⁰ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^è édition, Paris, 2009, p5

¹¹ DRUCKER Peter dans « Le Marketing Management » KOTLER Philip, Nouveaux horizons, 13^è édition, Paris, 2009, p5

firmes dépendent aujourd'hui de sa capacité à offrir des produits sur les marchés qu'elle s'est choisie dans un environnement des besoins en perpétuelle évolution.¹²

Le marketing s'avère un outil essentiel dans la science de gestion, cela ne signifie pas qu'on classe les autres fonctions et départements comme la finance, technique, ressources humaines, etc. moins inutiles, mais toutes les fonctions de l'entreprise ont une interaction vive avec la fonction marketing. Les résultats de l'entreprise dépendent souvent de leurs capacités en marketing. La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions ont peu d'utilité si la demande pour les produits et les services de l'entreprise est insuffisante.¹³ En conséquence, les dirigeants d'entreprises reconnaissent également l'importance de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels qui contribuent largement à la valeur financière des entreprises.

1.2.2 Evolution du Marketing au sein de l'organisation

En se référant à l'optique de KOTLER, la place du marketing a évolué au sein de l'organisation de l'entreprise. Il synthétise cette évolution en cinq (5) phases :

Figure 01 : La place du marketing dans l'organisation



Le Marketing est l'une des quatre fonctions essentielles



Le marketing est plus important que les autres fonctions



Le marketing est la fonction primordial



Le client est au centre de l'entreprise



le client est au centre de l'entreprise, et le marketing est la fonction intégratrice

Source : KOTLER Philip, « Marketing management », 11^e édition, Paris, 2003, p.30

D'après ces différentes figures, on voit bien que la place du marketing ne cesse d'évoluer au sein de l'organisation. Ainsi, le schéma n°3 place le Marketing au centre de toutes les activités de l'entreprise. Allant du modèle du schéma n° 5, l'optique de l'entreprise est orienté vers un marché cible, le client étant le cœur du Marketing. En conséquence, cela procure à la fonction Marketing une place importante dans l'organisation de l'entreprise. Ce qui amène au Marketing dit «managérial», une

¹² KOTLER Philip, « Le Marketing Management », Ed. Prentice Hall, 6^e édition, Paris, 2002, p.19

¹³ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p4

expression soulignant le fait que la fonction Marketing est capable de se comporter comme une fonction à part entière au sein de l'organisation et que la politique générale de celle-ci la reconnaît et l'intègre sans restriction.

1.2.3 Rôle du Marketing dans l'entreprise

Afin de tirer le rôle du marketing dans l'entreprise, nous opterons pour le point de vue des auteurs comme Philip KOTLER dans son ouvrage « le Marketing Management », Jacques LENDREVIE dans « Mercator » et celui de Peter DRUCKER dans « la nouvelle pratique des directions d'entreprises ».

D'après KOTLER¹⁴, le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre, et ces besoins sont transformés en opportunité rentable. Ainsi, le marketing a pour rôle de réguler la demande, c'est-à-dire d'influencer son niveau, son moment d'expression et sa nature, en quelque sorte **adapter l'offre à la demande**. Il peut porter sur de nombreuses entités comme les biens, services, événements, expériences, personnes, endroits, propriétés, organisations, informations, idées. Aussi, il peut s'exercer sur plusieurs types de marchés comme les consommateurs, les entreprises, les marchés étrangers, les marchés publics et à but non lucratif.

Quant à LENDREVIE¹⁵, le marketing est l'effort d'adaptation des entreprises à des marchés concurrentiels, pour changer, en leur faveur, le comportement des clients par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

Selon DRUCKER¹⁶, le rôle du marketing est d'adapter le produit ou le service proposé par l'entreprise aux besoins des clients, donc on peut y apercevoir la création d'une satisfaction mutuelle entre l'entreprise et les clients, même vision que celle de l'AMA (American Marketing Association).

Nous résumons ainsi que « *le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise supérieure à ses clients en créant de la valeur pour les clients.* »¹⁷. Le marketing, qui s'inscrit dans la lignée de la rhétorique conçue comme l'art de la persuasion, est un moyen d'influence des publics dont dépend l'entreprise.

Par analyse, au sein de l'entreprise, le rôle de marketing est subdivisé en trois points¹⁸ :

- **Concevoir des solutions de valeur** : L'analyse des besoins du marché permet à l'entreprise d'apporter une ou des solutions de valeur aux problèmes exprimés ou non des individus et/ou des organisations. C'est cette réponse aux besoins de la clientèle qui constitue la base des idées de produits et/ou de services nouveaux d'une entreprise. Selon que ses besoins soient

¹⁴ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p5

¹⁵ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, « Mercator », 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, P. 12

¹⁶ DRUCKER Peter dans « Le Marketing Management » KOTLER Philip, Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p5

¹⁷ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, « Mercator », 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, P. 12

¹⁸ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, « Mercator », 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, P. 12

exprimés ou non, l'innovation pourrait être soit tirée par le marché, soit poussée par l'entreprise. Outre, l'analyse des besoins, il appartient au marketing de prévoir et de gérer la mutation constamment de l'environnement.

- **Promouvoir des solutions de valeur :** Les solutions de valeur apportées par l'entreprise devraient être diffusées auprès de la clientèle. Si l'innovation n'est qu'une réponse aux besoins articulés des clients, les techniques commerciales servent à faire connaître et à faire valoir la nouvelle offre auprès du marché cible identifié par l'entreprise. Par contre, si cette innovation est une création afin de satisfaire des besoins non exprimés de la clientèle, ces techniques commerciales vont permettre à l'entreprise de créer des marchés nouveaux.
- **Animer l'entreprise :** Le marketing est situé à la jonction du marché et de l'entreprise. Cette position d'interface lui permet donc de diffuser, au sein de l'entreprise, les informations collectées sur le marché et d'orienter par conséquent les activités des autres fonctions. En tant qu'une philosophie d'entreprise, le marketing privilégie la satisfaction de la clientèle. Le marketing se doit alors de faire converger toutes les décisions de l'entreprise vers cet état d'esprit.

En conséquence, le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients. Il permet aussi de gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Ces attributions sont plus associées au Marketing Management, ce qui nous amène aux activités du Marketing Management, développées ci-après.

1.3 Les activités du Marketing Management

Les activités du Marketing Management se concrétisent par huit angles, dans le but de création de valeur. Elles se présentent comme suit :¹⁹

Développer des stratégies et plans marketing : La première tâche pour les services marketing consiste à identifier les opportunités de long terme en fonction de leur connaissance du marché et des compétences spécifiques de l'entreprise. Quelles sont les directions choisies, il faut développer un plan marketing précisant les stratégies et les tactiques à mettre en œuvre.

Comprendre l'environnement marketing : Pour élaborer des stratégies marketing, une entreprise doit disposer d'un système d'information marketing (SIM) fiable lui permettant d'étudier soigneusement l'environnement (le micro-environnement et le macro-environnement). Des études de marché sont également indispensables pour renseigner l'entreprise sur les désirs et les comportements de la clientèle afin d'évaluer le potentiel de marchés et de prévoir les ventes. Transformer les stratégies

¹⁹ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p.35-37

marketing en plan d'action implique de prendre des décisions sur les budgets et les opérations marketing.

Etre en relation avec les clients : On doit analyser comment créer de valeur pour les marchés visés et développer des relations fortes, durables et rentables avec ses clients, il faut donc comprendre le marché visé. Il convient donc de découper le marché en segments homogènes ; d'évaluer chacun d'entre eux puis de choisir les cibles que l'on peut mieux servir.

Construire des marques puissantes : Comprendre aussi les atouts et les limites des marques auprès des clients ; faut-il se positionner comme une marque haut de gamme, qualité mais prix élevé, ou au contraire, opter pour des produits simples et peu coûteux visant les consommateurs sensibles au prix ? Ou adopter un positionnement intermédiaire ? L'entreprise doit analyser soigneusement ses concurrents, en anticipant leurs initiatives et en sachant comment y réagir efficacement. Si elle souhaite prendre des initiatives, elle doit prévoir comment les concurrents réagiront.

Elaborer l'offre : Le produit, élément clé du politique marketing correspond à l'offre tangible de l'entreprise. Il inclut un niveau de qualité, les caractéristiques techniques et l'emballage ainsi que les services qui les accompagnent. Le prix constitue aussi un élément essentiel, il doit refléter la valeur de la clientèle attribuée à l'offre, au risque de la voir se tourner vers la concurrence.

Délivrer la valeur : La distribution du produit rassemble toutes les activités permettant de rendre les produits accessibles aux clients visés ; il convient d'identifier, recruter et coordonner les différents intermédiaires qui permettront de fournir le produit aux clients. L'entreprise doit comprendre les préoccupations des détaillants, grossistes, sociétés de logistique, puis analyser de quelle façon ils prennent leurs décisions.

Communiquer la valeur : L'entreprise doit communiquer aux clients visés la valeur fournie par ses produits, développer un plan de communication intégré qui favorise les synergies entre toutes les actions de communication, elle aura recours aux canaux de communication de masse que sont la publicité, la promotion des ventes, le parrainage, et l'évènementiel, et les relations publiques. Elle utilisera également les canaux de communication personnels tels que le marketing direct, le marketing interactif, le marketing viral et la force de ventes.

Favoriser la croissance à long terme : A partir du positionnement défini, l'entreprise pourra développer et lancer de nouveaux produits, elle devra également tenir compte des opportunités et des défis qui émanent du marché mondial. Enfin, elle devra construire une organisation marketing qui permet la mise en œuvre de ses plans marketing. Il est essentiel de disposer d'un tableau de bord permettant de comparer les réalisations avec les objectifs poursuivis puis de prendre des mesures correctives.

Section 2 – Les Aspects du Marketing Management

Cette section nous permet de déceler la distinction entre différents aspects du Marketing, qui sont le Marketing stratégique et le Marketing opérationnel, ainsi que le Marketing holiste.

2.1 Le Marketing Stratégique

Comme son nom l'indique, dans cette section nous apercevrons la combinaison entre la Stratégie et le Marketing dans l'application du rôle du marketing vis-à-vis de l'entreprise.

2.1.1 Définitions du Marketing Stratégique

Primitivement, le marketing stratégique a pour mission d'orienter l'entreprise vers les opportunités attractives vers des segments stratégiques et du couple « Produit/Marché » qui correspondent bien à ses savoir-faire, ses capacités et qui offrent des perspectives de rentabilité conformes aux objectifs généraux de l'entreprise.

Jean-Jacques LAMBIN²⁰ définit le marketing stratégique comme *« le processus adopté par une organisation qui a une orientation marché et dont l'objectif est de réaliser une performance économique plus élevée de celle du marché, par une politique continue de création de produit et de service apportant aux usagers une valeur supérieure à celle des offres de la concurrence »*. L'auteur met en évidence que le Marketing stratégique est une démarche incluse dans la démarche marketing. En effet, le concept Orientation – Marché du Marketing comporte trois dimensions notamment, la dimension analyse (Marketing stratégique), la dimension action (Marketing opérationnel) et la dimension culture (état d'esprit). Dans ce sens, le rôle du marketing stratégique est d'analyser le couple « produit/marché ». En tout, c'est cet axe qui décrit le marketing étant la stratégie proprement dite.

Yves CHIROUZE²¹ quant à lui, évoque que : *« ...les techniques du Marketing stratégique, leur démarche relève de l'analyse. Les décisions qui en découlent ont des conséquences à long terme... »*. Cet auteur partage également le point de vue de J.J LAMBIN qui considère le Marketing stratégique comme une démarche de réflexion. Toutefois, il met l'accent sur le fait que c'est un processus dans une perspective de long terme.

2.1.2 Rôles du Marketing Stratégique

Nous allons subdiviser le rôle du marketing stratégique, d'une part au sein de l'entreprise et d'autre part, au niveau du marché.²²

²⁰ LAMBIN dans « Stratégie et Pratique », AMEREIN P. et al. Marketing, Nathan, Paris, 2001, p.8

²¹ CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003, p.10

²² AMEREIN P. et al. Marketing « Stratégie et Pratique », Nathan, Paris, 2001, p.9

2.1.2.1 Le rôle du Marketing Stratégique au sein de l'entreprise

Le Marketing stratégique consiste à analyser systématiquement et en permanence les besoins du marché. Il apporte donc aux clients des solutions conçues à partir d'une bonne compréhension de leurs vrais besoins, que ceux – ci soient exprimés ou non. Ainsi, dans l'entreprise, son rôle est de suivre l'évolution du marché de référence, et d'identifier les différents produits – marchés et segments actuels ou potentiels. Le Marketing stratégique assume également d'autres fonctions par rapport à ses deux types de démarches que nous avons déjà mentionnées. Par le biais du Marketing stratégique de réponse ou de solution, il permet d'écouter les clients pour orienter l'entreprise vers des opportunités existants. Et par le Marketing stratégique de création, il sert à créer des opportunités attractives pour l'entreprise, afin d'orienter la clientèle. Etant la base du Marketing opérationnel, au sein de l'entreprise, le Marketing stratégique a aussi comme mission d'adopter et de mettre au point la stratégie.

2.1.2.2 Le rôle du Marketing Stratégique dans l'économie du marché

Dans l'économie du marché, le Marketing stratégique joue un rôle de facteur de démocratie économique, par la mise en place d'un système qui donne la parole aux acheteurs, oriente les investissements et la production en fonction des besoins pressentis, et respecte la diversité des besoins par la segmentation des marchés qui stimule l'innovation et les activités entrepreneuriales.

2.1.3 Diagnostic stratégique et étapes du Marketing Stratégique

A travers le Marketing stratégique, le Marketing s'avère être une étude de stratégie vers la conquête d'un marché. Ainsi, dans son analyse se trouve le diagnostic stratégique et les étapes allant de l'analyse des besoins jusqu'à l'élaboration du plan marketing.

2.1.3.1 Diagnostic Stratégique

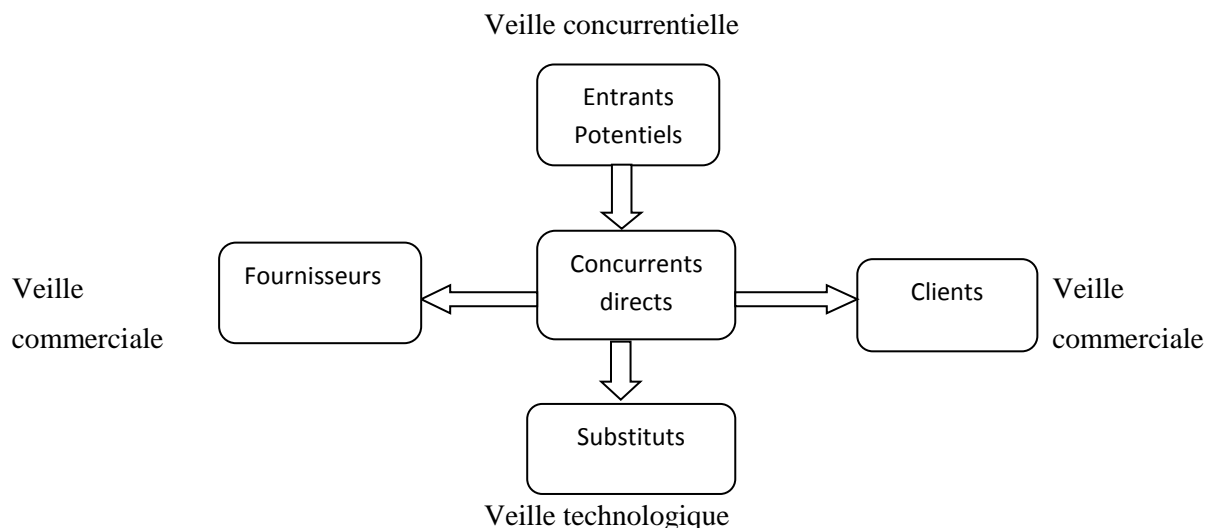
L'analyse SWOT est une démarche plus utilisée dans le système marketing avant de prendre une décision ou déterminer les actions de l'entreprise. A travers l'étape de la *préparation -études en amont* ; l'analyse stratégique repose sur deux diagnostics qui dicteront les décisions qui sont le diagnostic externe ainsi que le diagnostic interne.²³

Le diagnostic externe : Le diagnostic externe identifie les *opportunités et menaces* de l'environnement, faire une analyse PESTEL portant sur l'environnement politique – économique – sociologique – technologique – écologique et légale de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc. Quant à l'aspect micro-environnement de l'entreprise, il s'accroît sur l'analyse concurrentielle. Ce contexte est généralisé par l'analyse des 5 forces de PORTER ou sources de rivalités potentielles qui s'exercent directement ou indirectement sur l'entreprise d'un domaine d'activité. Le diagnostic externe permet de déterminer

²³ CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

les *attraits du marché*. Nous précisons ici, les 5 forces concurrentielles de Michael PORTER²⁴ qui sont paramétrées par MARTINET ET RIBAUT²⁵ par la pratique des veilles stratégiques pour accompagner l'orientation du marketing stratégique.

Figure 02 : Les forces concurrentielles



Source : MARTINET ET RIBAUT, « Les Veilles technologiques, commerciales et concurrentielles », Editions d'Organisations, 1989

Les 5 forces n'ont pas la même intensité à chaque instant, et leur influence respective sur la structure concurrentielle d'un secteur peut évoluer au fil du temps. Dans une perspective dynamique, l'entreprise doit s'assurer de leur évolution pour anticiper les changements ou les ruptures probables du secteur et les problèmes éventuels que de telles forces peuvent exercer sur son devenir et sa rentabilité à terme. C'est pourquoi, on évoque la pratique de la veille économique peut être appliquée sur les 5 forces de rivalité. Prévoir et gérer les changements aux conditions du marché est l'un des rôles majeurs du marketing stratégique, dans la communication de la valeur de l'entreprise. En l'occurrence, le but est d'être efficace et compétitif sur le marché.

Le diagnostic interne : identifie les *forces et les faiblesses* du domaine d'activité stratégique, de l'entreprise. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel, l'analyse SWOT afin d'en tirer les *Atouts de l'entreprise*. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, Michael PORTER²⁶ a introduit la notion de chaîne de valeur pour faciliter l'identification des modes de création de valeur. Toute société remplit un

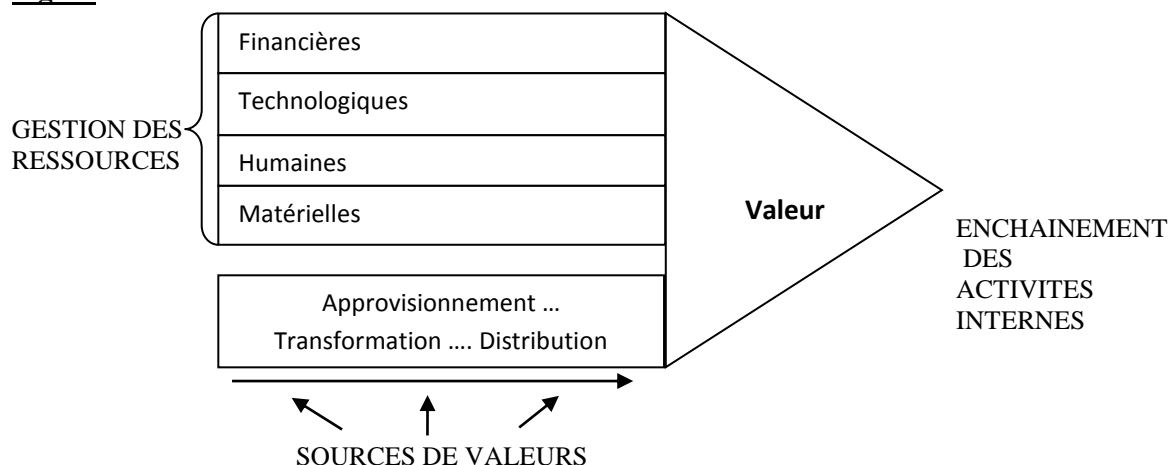
²⁴ CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

²⁵ MARTINET ET RIBAUT, « Les Veilles technologiques, commerciales et concurrentielles », Editions d'Organisations, 1989

²⁶ PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986

ensemble de fonctions afin de créer, fabriquer, et commercialiser ses produits. La chaîne de valeur décortique ces activités autour de neuf pôles qui sont à la fois centres de coût et sources de valeur. Les neuf pôles comportent cinq activités de base et quatre activités de soutien (voir figure).

Figure 03: La chaîne de valeur de Porter



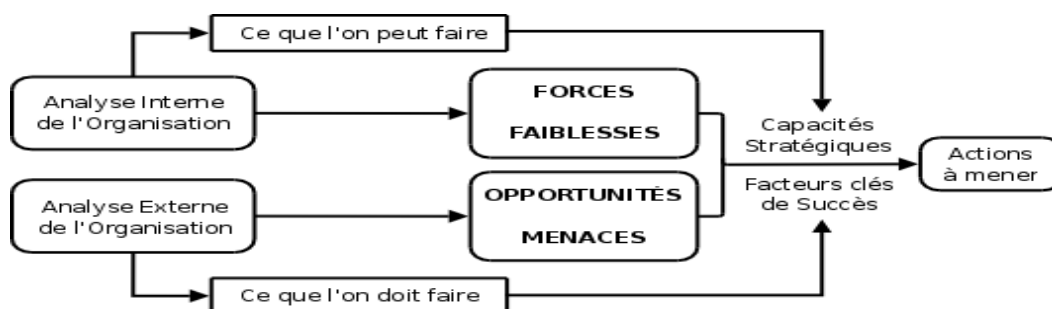
Source : PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986

L'analyse de la chaîne de valeur présente à l'évidence un intérêt plus stratégique que comptable. Il s'agit en effet de repérer les activités dont la valeur perçue par l'utilisateur est forte, ainsi que la valeur relative. On se rend compte alors que la chaîne de valeur repose sur une double analyse :

- Une *analyse externe* où la valeur est fonction du marché, de l'attente des acheteurs et en conséquence, des satisfactions attendues (ce qui rejoint le problème de mission). De plus, la chaîne de valeur de l'entreprise est insérée dans un réseau de chaîne de valeur en amont et en aval (ce qui correspond largement à la filière), en sorte que l'entreprise peut faire ou faire faire telle ou telle activité.
- Une *analyse interne*, qui implique à la fois une bonne répartition et une bonne coordination des ressources. La capacité concurrentielle de l'entreprise peut alors s'analyser à deux niveaux différents. En effet, l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence, les bases de valeur perçue exigent de nouveaux positionnements concurrentiels.

La formulation d'une stratégie découle du rapprochement de ces deux diagnostics. *A partir de ce que je suis (en tant qu'entreprise), que puis-je faire, avec qui, dans quel marché ?*

Figure 04 : L'analyse SWOT



Source : VAN LEAETHEM Nathalie, « Toute la fonction marketing », édition DUNOD, Paris, 2005

2.1.3.2 Processus séquentiel du Marketing Stratégique

Etant une démarche, le Marketing stratégique s'établit selon un processus séquentiel comportant sept étapes. Premièrement l'analyse des besoins, vient ensuite l'analyse de la segmentation suivie par le choix du positionnement et l'analyse de l'attractivité. Ultérieurement, l'analyse de la compétitivité, le choix de la stratégie marketing et l'élaboration du plan marketing stratégique.²⁷

1. Analyse des besoins : Le point de départ de la démarche du Marketing stratégique est l'analyse des besoins par la segmentation. Cette dernière est constituée de deux phases à savoir la macro-segmentation et la micro-segmentation.

La macro-segmentation désigne le découpage du marché de référence en sous – ensembles homogènes en termes de besoins, d'acheteurs et de technologies dits « DAS²⁸ ou Domaines d'Activités Stratégiques ». *La définition des Domaines d'Activités Stratégiques* consiste à répondre aux trois questions telles que, *Quels sont les besoins à satisfaire (le quoi) ? Quels sont les groupes d'acheteurs à satisfaire (le qui) ? Quels sont les technologies permettant de produire les fonctions définies (le comment) ?*

La micro- segmentation quant à elle, fractionne les DAS en groupes homogènes appelés « segments ». Elle a pour objet d'analyser la diversité des besoins des différents groupes d'acheteurs à l'intérieur des DAS préalablement identifiés. Elle sert également à repérer les marchés – cibles de l'entreprise. La réalisation de la micro-segmentation se résume à l'analyse de segmentation, au choix des segments – cibles et au choix de positionnement.

2. Analyse de la segmentation : L'analyse de la segmentation a comme objectif de scinder les DAS en sous – ensembles d'acheteurs homogènes par les critères d'attentes, socio – démographiques, comportementaux et socio – culturels. Cette analyse de segmentation peut être, de ce fait, opéré sous quatre modalités à savoir, segmentation par avantages recherchés, segmentation socio – démographique, segmentation comportementale, segmentation socio – culturelle. Cette analyse de segmentation est ensuite suivie par **le choix de segments – cible** par l'entreprise.

3. Choix de positionnement : Pour chaque cible, l'entreprise est tenue de choisir son positionnement. D'après Y. CHIROUZE, *“le positionnement marketing consiste à donner à un produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs et des prospects, de façon à ce qu'il se distingue clairement des produits concurrents”*²⁹. Une organisation dispose de plusieurs options dans son choix de positionnement à savoir, le positionnement basé sur une qualité distinctive du produit ; le positionnement basé sur les avantages ou sur la solution apportée ; le positionnement basé sur une occasion d'utilisation spécifique; le positionnement orienté vers une catégorie d'utilisateurs ; le

²⁷ LAMBIN J.J & CHUMPITAZ R., « Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation – marché », 5è Edition Dunod, Paris, 2002, p.169.

²⁸ Domaines d'Activités Stratégiques, choix stratégique correspondant à un ensemble « produit-marché » soumis à une même logique d'action stratégique (MARCHESNAY Michel, « Management Stratégique », 2004, p.71)

²⁹ CHIROUZE Yves, « Le Marketing Stratégique, Stratégie, Segmentation, Positionnement, Marketing-mix et Politiques », Edition Ellipses, Paris, 1995, p.56.

positionnement par rapport à une marque concurrente ; et le positionnement de rupture par rapport à la catégorie de produit. La procédure de sélection de positionnement exige la connaissance des positionnements détenus par l'entreprise et ses concurrents, le choix d'un positionnement, l'évaluation de la rentabilité potentielle du positionnement adopté. Et enfin la vérification de l'écart entre la personnalité requise et le positionnement recherché, ainsi que de la cohérence entre le positionnement choisi et les autres variables marketing.

4. Analyse d'attractivité : L'analyse de l'attrait des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) consiste à mesurer et à prévoir le niveau de la demande, et à analyser la phase de cycle de vie de chaque segment identifié. Préalablement à cette mesure de la demande, il est nécessaire de faire la différence entre les deux concepts suivants, la demande primaire et la demande à l'entreprise ou à la marque. LAMBIN & CHUMPITAZ³⁰ définissent ces deux concepts comme – suit : « *La demande primaire* d'un segment est le total des quantités achetées par un groupe d'acheteurs déterminés, en un lieu et à une période donnée, dans un environnement macro – marketing donné ». « *La demande à l'entreprise*, ou demande à la marque est la part de la demande primaire correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans un segment stratégique déterminé »³¹. Une précision est également nécessaire en ce qui concerne les notions de marché potentiel actuel et du marché potentiel absolu. Le *marché potentiel* est un concept relatif à la mesure de l'importance de l'opportunité économique que représente un segment stratégique.

5. Analyse de la compétitivité : L'analyse de la compétitivité s'efforce d'étudier la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et d'évaluer la nature, ainsi que la force de l'avantage concurrentiel que détiennent l'entreprise et ses concurrents dans chacun d'eux. Une situation concurrentielle peut se présenter de quatre manières, en concurrence pure ou parfaite, en oligopole, en concurrence monopolistique ou encore en monopole. "L'avantage concurrentiel quant à lui, est un ensemble de caractéristiques ou d'attributs détenus par un produit ou une marque, et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents directs". Selon les éléments sur lesquels il se base, l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe. *Un avantage concurrentiel est interne*, dès lors qu'il s'appuie sur la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit par l'organisation. Par contre, *un avantage concurrentiel est externe*, lorsqu'il est basé sur les qualités distinctives du produit offertes par l'organisation. La compétence – clé est également une notion indissociable du concept de l'avantage concurrentiel. Une compétence – clé est définie comme étant

³⁰ LAMBIN J.J & CHUMPITAZ R., « Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation – marché », 5^e Edition Dunod, Paris, 2002, p.189

³¹ LAMBIN J.J & CHUMPITAZ R., « Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation – marché », 5^e Edition Dunod, Paris, 2002, p.189.

un savoir – faire ou une technologie particulière qui contribue, de manière significative à la valeur ajoutée du produit final.³²

6. Choix de la stratégie marketing : Ce stade de la démarche stratégique consiste à définir des stratégies spécifiques pour chacun des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). Ce choix de stratégie marketing exige préalablement l'accomplissement d'une analyse de portefeuille d'activités. C'est un moyen pour l'entreprise multi-produit de positionner ses Domaines d'Activités Stratégiques (DAS), les uns par rapport aux autres ou par rapport à ceux de ses concurrents. Elle permet également à l'entreprise d'allouer les ressources entre les différents segments stratégiques. Pour son choix de stratégies, plusieurs options stratégiques se présentent à l'entreprise que nous développerons dans la *section 3*.

7. Elaboration du plan marketing stratégique : Le plan marketing stratégique est un outil qui permet à l'organisation de concrétiser la réflexion stratégique effectuée, en un programme d'action précisant les objectifs d'une entreprise et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. Il retrace à la fois, la mission stratégique, l'audit marketing stratégique appelé aussi analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), les objectifs, les stratégies retenues et le budget marketing.

2.2 Le Marketing Opérationnel

Le marketing opérationnel est l'ensemble des actions commerciales engagées par l'entreprise et se concrétise parce qu'il est convenu d'appeler le mix. Mais la réussite des actions commerciales dépend de la qualité, de la réflexion préalable qui relève du marketing stratégique.

2.2.1 Définitions du Marketing Opérationnel

Le marketing opérationnel est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientations prises au niveau du marketing stratégique. Le marketing opérationnel est constitué par les actions entreprises après avoir établie la stratégie. C'est une politique à court terme, qui doit être constamment adaptée aux variations de la situation du marché. Ensemble d'actions marketing étant le stade intermédiaire entre l'action de terrain, qui doit s'adapter en permanence, et la stratégie marketing, qui concerne les orientations générales. Il conduit à l'établissement d'un plan d'actions, appelé « plan marketing », pour une période donnée (un an). Ce plan doit être cohérent avec les plans concernant les autres domaines d'actions de l'entreprise. Aussi, appelé le « Marketing Mix », **le marketing-mix** est un ensemble de toutes les forces coordonnées par le marketing que l'entreprise peut mobiliser pour atteindre son objectif. Et il est aussi l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer

³² LAMBIN J.J & CHUMPITAZ R., « Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation – marché », 5è Edition Dunod, Paris, 2002, p.223.

le comportement futur de l'acheteur. Il s'agit des **4P marketing** : le **Produit**, le **Prix**, la **Place** (Distribution) et la **Promotion** (Commercialisation).³³

2.2.2 Le Rôle du Marketing Opérationnel

Le marketing-mix permet aux entreprises commerciales, industrielles de pouvoir adapter ses stratégies aux 4P marketing, afin de faciliter une bonne commercialisation du produit. Le marketing-mix est la recherche de la combinaison des forces de marketing optimisant le profit ou privilégiant un objectif commercial donné. L'objet du marketing opérationnel est ainsi d'exposer la valeur de l'entreprise, établie par le marketing stratégique. Cette valeur est perçue par les clients, par suite donner une satisfaction aux clients. Il y a déjà plus de quarante ans, Peter DRUCKER³⁴ affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de « créer une clientèle ». Mais pour conquérir durablement un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat. D'une façon générale, nous pensons qu'un client cherche parmi les produits et services offerts, celui qui lui procure le maximum de valeur. Dans la limite de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser cette valeur. Lorsque le produit acheté délivre effectivement la valeur qu'il attendait, naît la satisfaction. Définissons ces deux concepts essentiels :

La valeur perçue par le client : On peut définir la valeur perçue par le client comme la différence entre la valeur globale et le coût total. La valeur globale correspond à l'ensemble des avantages que le client tire du produit ou du service. Le coût total comprend l'ensemble des coûts monétaires, fonctionnels et psychologiques que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition et l'abandon de cette offre.

La mesure de la satisfaction : Il s'agit toujours d'une opération délicate. Lorsqu'on demande à un client de mesurer la performance d'une entreprise sur un critère tel que, disons, les délais de livraison, il faut admettre que la signification attachée à la notion de délai de livraison puisse varier d'un client à un autre. Pour certains, une livraison anticipée est un avantage pur, d'autres non. En outre, les attentes des clients évoluent dans le temps en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service s'améliore, les clients deviennent plus exigeants et un niveau de confort qui leur convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à les satisfaire.

2.2.3 Eléments du Marketing Mix

Le «**Modèle des 4 P**», désigné usuellement comme étant le « *marketing mix* » (plan de marchéage du marketing opérationnel) a été introduit en 1960 par Edmund Jerome MCCARTY³⁵ : le produit (*product*) ; le prix (*price*), la distribution (*place*), la publicité (*promotion*).

³³ <http://marketing.thus.ch/le-marketing-mix>, « le marketing mix : 4P Marketing », 2012

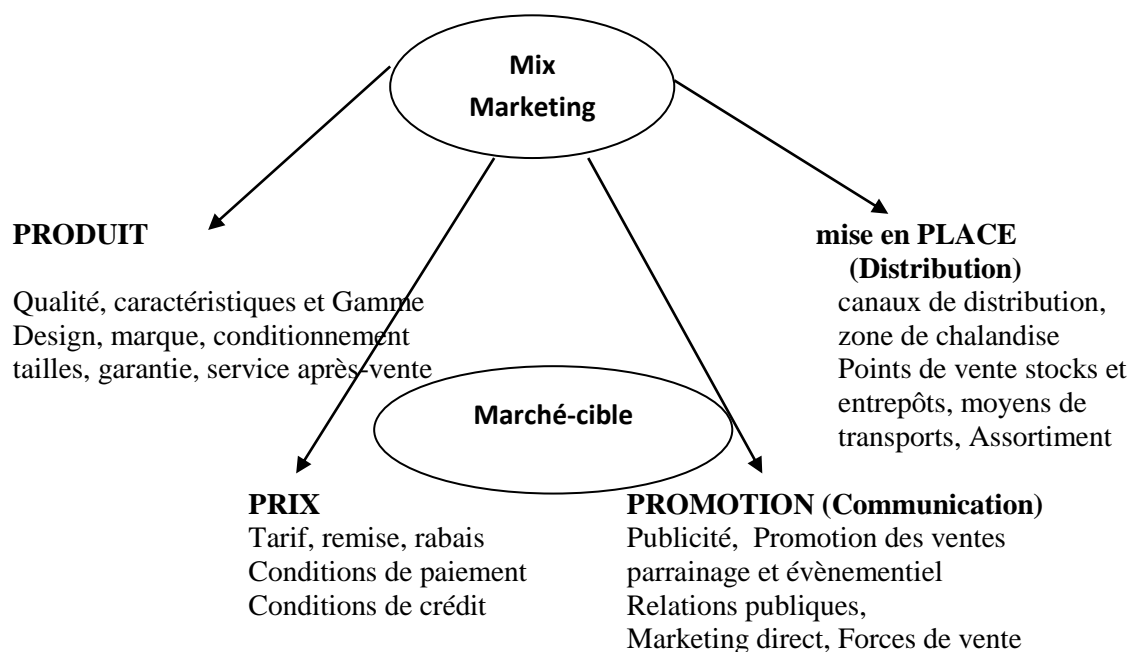
³⁴ DRUCKER P. dans le « Marketing Management » KOTLER – KELLER – MANCEAU – DUBOIS, Nouveaux horizons, 13^e édition, 2009

³⁵ KOTLER Philip, « Marketing management », 11^e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2003, p.29

Certains proposent parfois d'ajouter un cinquième ou un sixième P, **P** pour *packaging* (« emballage ») lorsque celui-ci est considéré comme une composante majeure du produit. Et/ou **P** pour *personnel*, dans la mesure où la mobilisation des ressources humaines est souvent un facteur clé de succès, entre autres, au niveau du service après-vente.

Aujourd'hui, on voit également apparaître le « **Modèle des 5C** » soit une autre segmentation proposée afin de réussir l'analyse la plus exhaustive possible, la société « **Company** » (gamme de produits- image - la technologie - la culture de l'entreprise - les objectifs), les clients « **Customers** » (la taille du marché et sa croissance – segments du marché - les sources d'information sur le client - processus d'achat), les concurrents « **Competitors** » (direct, indirect - parts de marché – les forces et les faiblesses des concurrents), les collaborateurs « **Collaborators** » (distributeurs - fournisseurs – détaillants) et le contexte « **Context** » (facteurs de macro environnement). En tout, les composantes du marketing opérationnel peuvent être concrétisées ainsi :

Figure 05 : Les composantes du Mix marketing



Source : KOTLER, KELLER, DUBOIS, MANCEAU, « Marketing Management », 13^e Edition, Paris, 2009

D'après la figure ci-dessus, le marketing opérationnel est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau de la stratégie marketing et aboutit à l'élaboration d'un plan marketing. Le service marketing d'une société devra prendre en compte un maximum de paramètres sur le marché du produit ou du service à vendre, ceci afin de mettre en place une stratégie commerciale pour l'entreprise.

2.3 Le Marketing Holiste : Forme du Marketing Management

L'optique marketing holiste consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Cette optique reconnaît que « tout compte » en matière de marketing, et qu'une vision large et intégrée est nécessaire. Son concept est associé à la communication de la valeur aux clients³⁶. L'orientation marketing holiste éclaire le processus de création de valeur pour le client. Dans cette optique, le marketing intègre les activités d'exploration, de création et de livraison de la valeur. Son objectif est de construire des relations de long terme avec les parties prenantes à l'activité de l'entreprise, de manière satisfaisante et rentable pour chacun. Il s'agit de gérer une chaîne de valeur susceptible de fournir rapidement des produits et des services de grande qualité. Cette démarche repose à la fois sur l'orientation client, la maîtrise des compétences clés et le réseau que l'entreprise constitue avec ses partenaires.

2.3.1 Elaboration de la valeur : Vision du Marketing Management

L'élaboration de la valeur à travers le Marketing Management se concentre sur quatre axes, l'exploration de valeur, la création de valeur, la livraison de valeur et la valeur fournie aux clients.³⁷

L'exploration de valeur : comment identifier de nouvelles opportunités pour fournir de la valeur aux clients ? Pour développer une stratégie en la matière, l'entreprise doit comprendre les relations entre trois espaces, les besoins des clients, les compétences de l'entreprise et les ressources de ses partenaires. Le premier espace reflète à la fois les besoins actuels et latents, en incluant des dimensions comme le souhait des clients de participer à la prestation, la flexibilité de l'offre, ou l'envie de changement. L'espace de compétences de l'entreprise est défini par sa largeur (activités diverses ou centrées), et sa profondeur (capacités fondées sur des techniques et des connaissances). L'espace de ressources des partenaires a une dimension horizontale, dans laquelle ceux-ci sont choisis pour leur capacité à exploiter les opportunités de marché, et verticale, liée à leur position sur la chaîne d'approvisionnement et de distribution.

La création de la valeur : comment créer efficacement de nouvelles offres de valeur plus prometteuses ? Pour développer des capacités de création de la valeur, les professionnels du marketing doivent identifier de nouveaux bénéfices que les clients pourront retirer du produit, utiliser les compétences clés du domaine d'activité, choisir et gérer les partenaires adéquats. La définition de nouveaux bénéfices exige d'adopter le point de vue des clients afin de comprendre à quoi ils pensent, ce qu'ils veulent et font, ce qui les préoccupe, avec qui ils discutent et qui les influence.

³⁶ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p.26

³⁷ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p. 48-49.

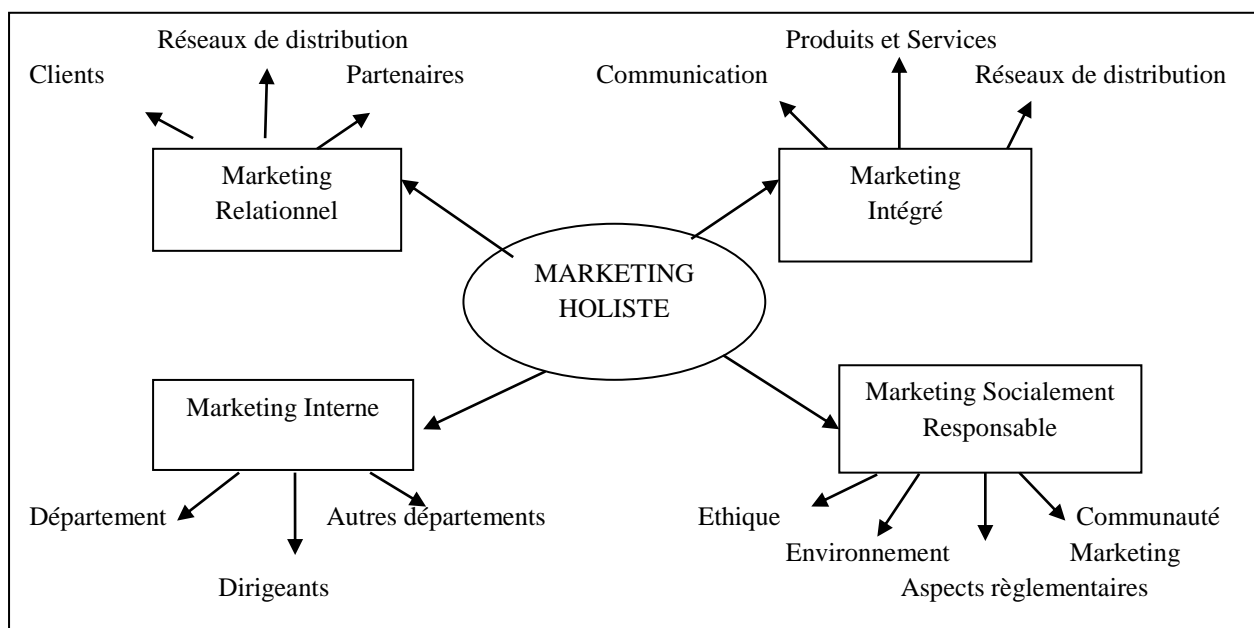
La livraison de la valeur : implique d'investir dans les infrastructures et les capacités de l'entreprise. La gestion de la relation client GRC- Customer Relationship management, permet d'en savoir davantage sur le profil des clients, leurs comportements et leurs désirs. Elle permet de définir rapidement une réponse adéquate et cohérente aux différentes opportunités de marché. Cette réponse sera d'autant plus efficace que l'entreprise dispose d'un outil de gestion intégrant les principaux processus (commande, comptabilité, système de paie, production) dans un même système d'information. Enfin, la gestion des partenaires permet d'optimiser les processus indispensables pour s'approvisionner, fabriquer et livrer les produits.

La valeur fournie au client : Toute entreprise cherche à fournir de la valeur au client de manière rentable pour elle. Dans un environnement hyperconcurrentiel où les acheteurs disposent d'un choix quasiment illimité, il est indispensable d'élaborer avec soin le processus de création de valeur.

2.3.2 Dimension du Marketing Holiste

Ces dimensions du Marketing holiste peuvent être synthétisées ainsi :

Figure 06 : La dimension du Marketing holiste



Source : KOTLER Philip, KELLER, DUBOIS, MANCEAU, « Le Marketing Management », 13^è Edition, Paris, 2009

Le Marketing Holiste se pratique à travers ces quatre horizons, le Marketing Relationnel qui a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. Le Marketing Intégré qui s'accomplit à travers le marketing-mix, correspond à l'ensemble des outils qui sont à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé. Le Marketing interne, vise les relations entre le

Département Marketing, les corps dirigeants et les autres départements de l'organisation.³⁸ Et enfin, le Marketing Socialement Responsable, impose l'adaptation de l'entreprise aux environnements interne qu'externe. Les entreprises doivent intégrer leur responsabilité sociale dans leur approche marketing. Différents niveaux d'intégration existent, depuis un élément de culture inhérent à l'activité de l'entreprise et l'audit de l'impact environnemental des produits et des processus jusqu'au parrainage de causes d'intérêt général. Le marketing social, quant à lui, consiste à promouvoir une cause d'intérêt général. Le marketing holiste est relationnel, intègre, interne, orienté vers la performance et socialement responsable.

Section 3 – Démarche Marketing et Stratégie Marketing

Comme nous avons déjà mentionné auparavant, le Marketing Management consiste à développer des stratégies et d'élaborer des plans marketing. En conséquence, cette dernière section se focalise sur la démarche marketing d'une part, les différentes stratégies Marketing en second lieu, et en troisième lieu le plan marketing.

3.1 La Démarche Marketing

Dans cette partie, nous analyserons premièrement les préalables de la démarche marketing, suivi par les caractéristiques de cette démarche ainsi que sa représentation graphique.

3.1.1 Les préalables de la démarche marketing

La démarche de réflexion stratégique nécessite préalablement la définition du triptyque « **Buts – Mission – Métier** »³⁹, ainsi que la réalisation d'une étude de marché. Les buts reflètent le profil du dirigeant, sa personnalité, son caractère, sa volonté, etc. Ils évoquent les aspirations générales de l'organisation. La mission par contre, exprime la vocation, la raison d'être de l'organisation. Le métier quant à lui, traduit le savoir – faire global et les compétences distinctives de l'organisation. La **vocation** d'une entreprise recouvre les notions de métier et de mission. **Le Métier**, c'est le savoir-faire reconnu par les marchés et la concurrence (savoir-faire différentiel). **La mission**, est la réponse de l'entreprise aux attentes des marchés, aux besoins dans toutes ses composantes.

Les études de marché : L'étude d'un marché est une analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande passées, présentes et futures d'un bien ou service. Certains préfèrent parler d'analyse d'un marché ou d'étude sectorielle. L'étude de marché est la clef de voûte de la démarche marketing. L'orientation vers le consommateur et la procédure d'élaboration de la stratégie marketing passant successivement par l'étude de marché, sa segmentation, le positionnement du produit, le choix des moyens d'action (marketing-mix), ont laissé penser que l'étude de marché consistait à collecter un

³⁸ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p.28-29

³⁹ CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 200, p.276-277

maximum d'informations sur les consommateurs actuels et potentiels. L'accomplissement d'une étude de marché vise à recueillir des informations au moyen des analyses suivantes : analyse du marché, analyse des consommateurs, analyse de l'environnement et analyse de la concurrence. L'étude de marché étant effectuée, le triptyque « Buts – Mission – Métier » ainsi que le marché de référence étant définis, l'entreprise est alors en mesure d'aborder sa démarche de réflexion stratégique.

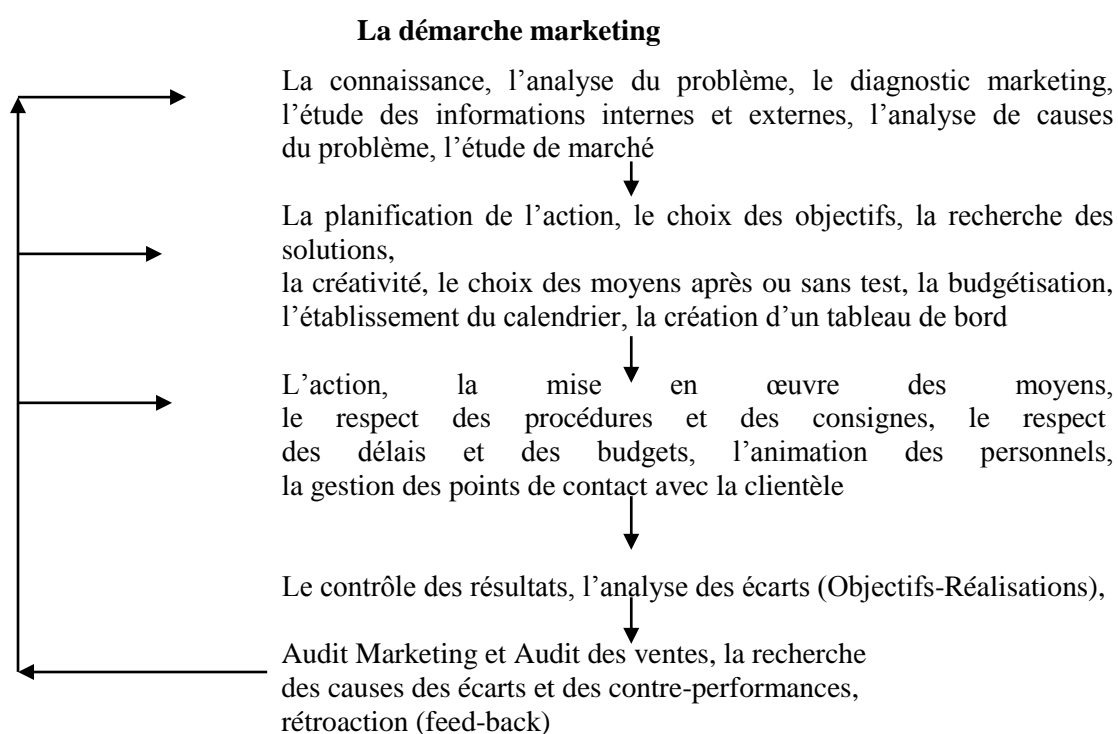
3-1-2 Représentation graphique de la démarche marketing

Notre représentation graphique de la démarche marketing est subdivisée en deux aspects, dans un premier temps nous allons analyser le point de vue d'Yves CHIROUZE, et par suite, la synthèse de la démarche marketing issue des différents points de vue afin d'en tirer une synthèse personnelle.

3.1.2.1 Démarche marketing : Comment prendre une décision marketing ?

D'après Yves CHIROUZE, la démarche marketing peut être aussi entendue de la manière suivante : « **comment prendre une décision marketing ?** » La démarche marketing comprend donc quatre étapes qui se présentent comme suit :

Figure 07 : La démarche marketing de CHIROUZE



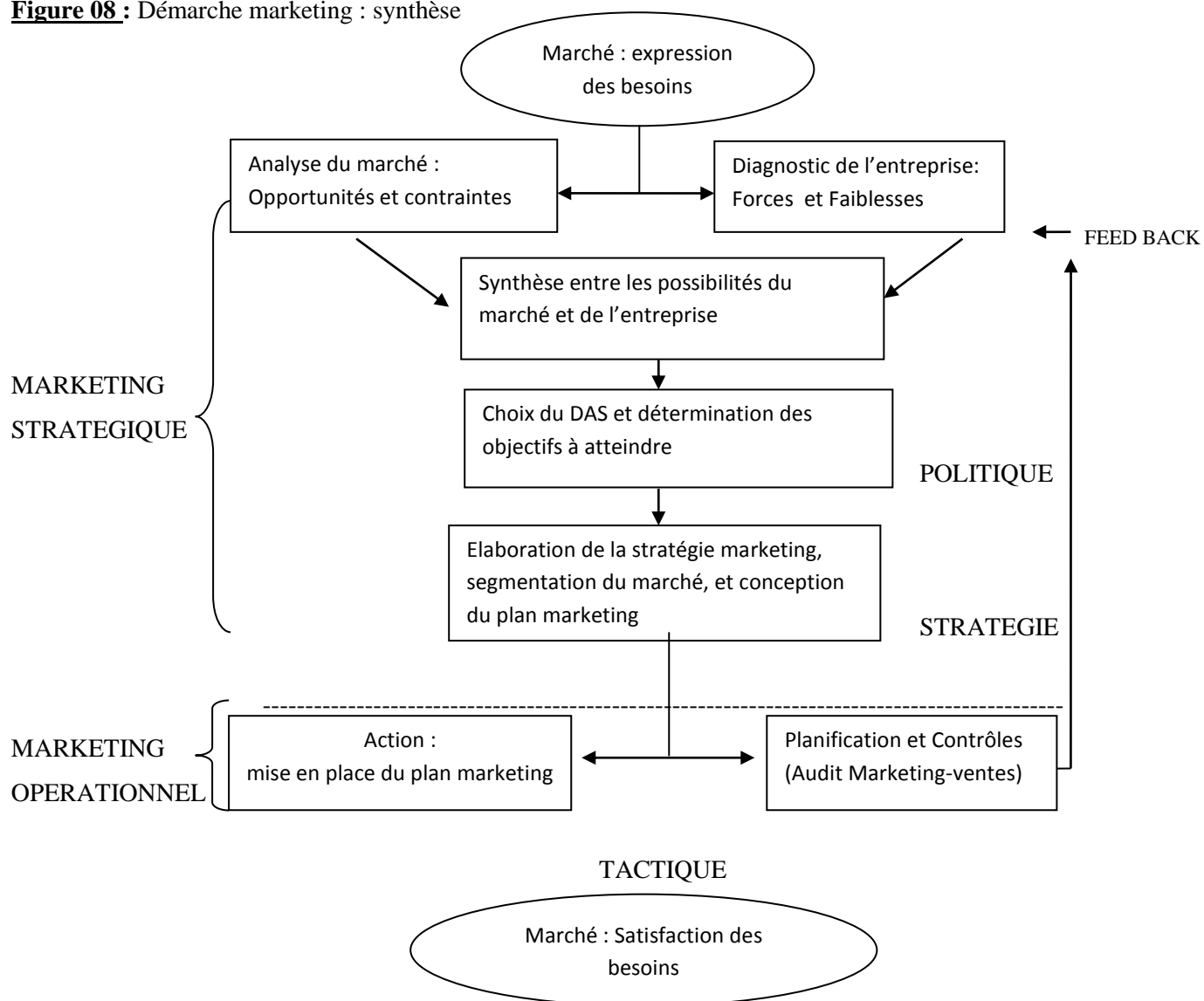
Source : CHIROUZE Y., « Le Marketing Etudes et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

3-1-2-2 Synthèse de la démarche marketing

Par synthèse, la démarche marketing consiste en une meilleure connaissance du marché et de son environnement et donc à agir en fonction des données qui en sont collectées. Avec l'application de la stratégie étudiée et les actions prises, le résultat de la démarche sera la satisfaction du marché.

Par conséquent, une démarche marketing comprend le marketing stratégique et le marketing opérationnel, le marketing d'études étant inclus dans le marketing stratégique. En d'autre part, elle est aussi constituée par les trois niveaux des décisions qui sont, les décisions politiques, les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles ou tactiques. On peut récapituler cette démarche dans le schéma suivant :

Figure 08 : Démarche marketing : synthèse



Source : « synthèse des démarches marketing », auteur

3-1-3- les caractéristiques d'une démarche marketing

D'après notre analyse, l'esprit marketing⁴⁰ est une attitude marketing se préoccupant de la satisfaction mutuelle de la clientèle, ainsi que la communication de la valeur de l'entreprise supérieure à celle des concurrents. Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche

⁴⁰ CHIROUZE Yves, « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques marketing. Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures qui sont, l'effort de rationalité, la prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché, ainsi que la hiérarchisation des diverses décisions marketing.

3-1-3-1 Un effort de rationalité ⁴¹

A part les qualités importantes telles que l'imagination, le bon sens, le dynamisme, les sens des relations humaines ... un responsable doit faire preuve de rationalité pour l'empêcher de commettre une erreur. D'une part, l'utilisation constante implicite ou explicite d'un raisonnement téléologique, et d'autre part, par un recours à des méthodes scientifiques dans les mesures plus possibles. Autrement dit, en élaborant ses objectifs, le responsable doit tenir compte des moyens disponibles et il doit faire en sorte que ses objectifs soient bien définis, mesurables en temps et dans l'espace. Dans cette première caractéristique, on met l'accent sur la formulation des objectifs, rappelons qu'un objectif comporte trois rubriques, à savoir :

- **la rentabilité** : l'accroissement ou la maximisation des profits ou de la rentabilité constitue souvent l'objectif principal d'une stratégie globale du marketing. Cette rentabilité est mesurée normalement par rapport aux capitaux investis.
- **La puissance** : il peut arriver que l'entreprise cherche au travers de la stratégie globale de marketing à accroître sa puissance. Or, celle-ci dépend souvent du volume des ventes de l'entreprise soit en valeur absolue, le chiffre d'Affaires, soit en valeur relative, la part du marché.
- **La sécurité** : parfois, il peut être une préoccupation dominante sous la forme par exemple d'une protection contre les risques que comporte une dépendance probante de l'entreprise par rapport à un seul marché ou à un seul produit. Comme préparer pour l'avenir des activités nouvelles ou des nouveaux marchés susceptibles de prendre le relais de ses activités et marchés actuels.

3-1-3-2 Le dialectique de l'entreprise et du marché⁴²

C'est la confrontation de deux aspirations ou exigences qui sont souvent contradictoires, de l'entreprise et du marché. D'un côté, en effet, l'entreprise ne peut pas ignorer les attitudes et les intérêts de ses publics sous peine de ne pas réaliser ses propres objectifs. Une politique de marketing comporte donc toujours un dosage de ces deux éléments. Pour choisir ce dosage, il est nécessaire de bien apprécier, ce qui, dont les attitudes et les comportements du public, échappent aux possibilités d'influence de l'entreprises et ce qui, au contraire, peut être modifié par ses propres actions.

⁴¹ CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

⁴² CHIROUZE Yves « Le Marketing, études et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003

3-1-3-3 La hiérarchisation des décisions⁴³

La troisième caractéristique de la démarche marketing consiste à établir et de respecter une norme hiérarchique entre les différents types de décision. L'univers de décisions marketing est immense et varié car on peut dire, en effet, que toute décision prise pour une entreprise est « une décision marketing ». Cependant toutes ses décisions ne sont pas d'une égale importance, mais sont regroupées en trois niveaux hiérarchiques, allant des décisions stratégiques, aux décisions politiques jusqu'aux décisions tactiques. D'après Igor ANSOFF dans « Corporate Strategy », (1986) « Les décisions stratégiques assurent à la firme que ses produits et ses marchés sont judicieusement choisis. Quant aux décisions administratives, elles ont pour objet de mettre en place une structure des ressources de l'entreprise de manière à assurer la réussite optimale de la stratégie. Enfin, les décisions opérationnelles, concernent l'exploitation effective à court terme des ressources afin d'atteindre des objectifs stratégiques ».⁴⁴ Ces types de décisions sont en interaction, et c'est à partir des décisions qu'on fixe les objectifs, ainsi la détermination des moyens pour les atteindre constitue la stratégie.

3.2 Les Stratégies Marketing

Avant d'entamer les stratégies Marketing, nous avons souligné quelques définitions de **la stratégie** selon le point de vue marketing. D'après G. OCTAVE ⁴⁵, *la stratégie* « *c'est construire des avantages concurrentiels durablement défendables* ». Cette définition décrit la stratégie comme étant synonyme de lutte sur les marchés, dont les problèmes soulevés concernent les facteurs clés de succès et de la compétitivité de l'entreprise ou de l'organisation. Ainsi, pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des « créneaux » où elle ait des atouts par rapport aux concurrents, et des possibilités d'expansion. Ainsi, du point de vue marketing, vient s'ajouter à la notion de la stratégie la notion de la concurrence. Comme disait PORTER « *la stratégie est la recherche d'une position concurrentielle favorable pour arriver à la recherche de l'avantage concurrentiel* ».⁴⁶

La stratégie marketing est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation « offre - demande » qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit d'un travail de long terme structuré essentiellement autour du marketing opérationnel et pas autour des domaines stratégiques.

⁴⁴ ANSOFF Igor, « Stratégie du développement de l'entreprise », Edition française révisée-les Editions d'Organisations, 1989 ; (livre original : Corporate Strategy, 1965), p.28.

⁴⁵ MARCHESNAY Michel, « Management Stratégique », les Editions de l'ADREG, 2004, p.271

⁴⁶ Adapté de PORTER Michael, « l'Avantage concurrentiel », Inter Éditions, Paris, 1986

3-2-1 Les différentes stratégies marketing

Ce choix de stratégie marketing exige préalablement l'accomplissement d'une analyse de portefeuille d'activités qui a été évoquée dans la section précédente. C'est un moyen pour l'entreprise multi-produit de positionner ses Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)⁴⁷, les uns par rapport aux autres ou par rapport à ceux de ses concurrents. Elle permet également à l'entreprise d'allouer les ressources entre les différents segments stratégiques. Pour son choix de stratégies, plusieurs options stratégiques se présentent à l'entreprise notamment les stratégies génériques, les stratégies de croissance, les stratégies concurrentielles et les stratégies de développement international.

3-2-1-1 Les Stratégies génériques de PORTER

Michael PORTER⁴⁸ a identifié trois grandes stratégies génériques qui constituent un bon point de départ pour la réflexion stratégique :

- **La stratégie de domination** est une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs, à partir des effets d'échelle et de l'expérience acquise par l'organisation. La stratégie consiste ici à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs aux concurrents et obtenir ainsi une forte part de marché. Ainsi, appliquer à chaque segment du marché une politique de marketing spécifique, c'est-à-dire à proposer un produit différent, distribué et promu différemment à un prix différent, pour chacun des segments de marché. Les conditions sont la maîtrise des coûts de production et de la logistique (effet d'expérience, effet d'économie d'échelle)
- **La stratégie de différenciation** est une stratégie axée sur la recherche des qualités distinctives que l'organisation espère offrir à son produit, pour le différencier des offres concurrentes. L'entreprise développe alors des produits plus performants que les concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché, la plupart des clients préféreraient acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix. Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors requises.
- **La stratégie de concentration** est une stratégie axée sur la focalisation de l'organisation sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier d'acheteurs. Il s'agit de concentrer les efforts sur quelques segments de marché judicieusement choisis. L'entreprise cherche à identifier les besoins spécifiques à ces segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment choisi. Elle ne propose qu'une

⁴⁷ Domaines d'Activités Stratégiques, choix stratégique correspondant à un ensemble « produit-marché » soumis à une même logique d'action stratégique (MARCHESNAY Michel, « Management Stratégique », 2004, p.71).

⁴⁸ KOTLER Philip – DUBOIS Bernard, « Marketing management », 11e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2003, p.116

seule offre (un « produit », un « prix », une « communication », une « distribution ») qu'elle a définie en fonction des attentes d'un seul et unique segment de marché.

- **La spécialisation :** Elle consiste à approfondir ses activités autour des produits existants grâce à la maîtrise d'un savoir-faire particulier. C'est souvent la stratégie des Petites et Moyennes Entreprises ou (PME).

3-2-1-2 Stratégies de croissance de marché

Trois options s'offrent à une organisation dans son choix de stratégie de croissance, entre autres la croissance intensive, la croissance intégrative et la croissance par diversification.⁴⁹

- **La stratégie de croissance intensive** est valable pour une entreprise qui cherche à exploiter au mieux les opportunités offertes par son offre au sein du marché de référence. Pour se faire, l'organisation peut adopter les stratégies suivantes, telles que la pénétration du marché, l'extension du marché, le développement de produits.
- **La stratégie de croissance intégrative** concerne toute organisation qui veut maîtriser les différentes activités situées au sein de sa filière industrielle. Selon son choix, l'organisation peut opter pour l'une des stratégies suivantes, telles que l'intégration en amont, l'intégration en aval, l'intégration horizontale.
- **La stratégie de croissance par diversification** est praticable pour toute organisation qui veut entrer dans des segments stratégiques nouveaux pour elle. Cette stratégie est appropriée, lorsque le potentiel existant en dehors des domaines d'activité actuels est particulièrement attractif. Ceci implique plusieurs choix stratégiques de la part de l'organisation à savoir diversification concentrique, diversification horizontale et diversification par conglomérat.

3-1-2-3 Les Stratégies concurrentielles

Les stratégies concurrentielles sont des stratégies qui s'appuient sur la position concurrentielle détenue par l'organisation sur le marché. Les stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste sont les différentes composantes des stratégies de lutte concurrentielle⁵⁰.

1- les stratégies du leader : Le leader est l'organisation qui se trouve au premier rang sur le marché. Les caractéristiques d'un leader : prise de l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits, possession d'un système de distribution le plus vaste et d'un budget promotionnel le plus élevé. L'objectif est de rester à la première place. Les stratégies privilégiées sont d'accroître la demande primaire. Mise à part cela, contenir l'attaque de la croissance, augmenter et protéger sa part de marché, stratégie d'innovation, multiplier les variétés de produits, soutenir publicitairement les

⁴⁹ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^è édition, Paris, 2009, p.58-59

⁵⁰ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^è édition, Paris, 2009, p.391, 398, 403,404.

marques. Les « leader » adoptent les stratégies défensives. La défense de position, fortifier ses produits et marques de façon à rendre sa position imprenable.

2- les stratégies du challenger : Le challenger est l'organisation qui occupe une position de dauphin (qui se trouve sur la seconde et la troisième place sur le marché), et qui cherche à accroître sa part de marché en s'attaquant au leader. L'objectif est d'accroître la part de marché au détriment d'un concurrent. Les stratégies privilégiées sont d'attaquer le leader, on s'attache à comprendre les sources de mécontentement de la clientèle ou les besoins non satisfaits. On peut aussi surclasser le leader par une innovation spectaculaire. Attaquer un concurrent à sa portée, attaquer les « canards boiteux ».

3- les stratégies du suiveur : Le suiveur est également l'organisation en position de dauphin, mais qui se contente de ses positions acquises, qui choisit par conséquent d'adopter un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur les choix effectués par la concurrence. Un suiveur s'efforce en effet de consolider que de développer son marché. Sa stratégie consiste à exploiter ses compétences, de façon à tirer parti de tout accroissement du marché. L'imitation innovatrice, une stratégie « d'imitation innovatrice » peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation ; le suiveur occupant une position secondaire peut se préoccuper de fidéliser sa clientèle, s'adapter à de nouveaux segments de marché, le succès d'un suiveur semble dépendre de sa capacité à consolider une position acquise sur un segment, une forme condamnable de la stratégie du suiveur est la « Contrefaçon ».

4- les stratégies du spécialiste : Le spécialiste est l'organisation qui s'efforce de découvrir un créneau sur lequel elle espère se spécialiser et concentrer son activité. Le spécialiste s'efforce de découvrir un créneau sur lequel elle se spécialise en y consacrant toute son activité sans que les « grandes » réagissent. Un créneau pour être rentable et durable doit posséder cinq caractéristiques, comme, être d'une taille suffisante en termes de pouvoir d'achat. Avoir un potentiel de croissance significatif, être ignoré ou délaissé par la concurrence.

D'après les stratégies de marchés citées ci-dessus, nous pouvons en tirer des **stratégies comportementales** comme la Stratégie *défensive* (suiveuse) consiste à s'adapter à l'environnement et à la dynamique des marchés, et la Stratégie *offensive* (meneuse) permet de créer et gérer le changement en anticipant sur les évolutions par l'innovation et une attitude volontariste.

Par conséquent, la part de marché peut être structurée ainsi :

Tableau 01 : Structure de marché

Statut	Leader	Challenger	suiveurs	spécialiste
Part de marché (en %)	40	30	20	10

Source : Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, « Marketing Management », 11^e Editions, Paris, 2003

3-2-2 La matrice d'ANSOFF

La matrice d'ANSOFF nous offre des choix stratégiques pour atteindre ces objectifs. Cette matrice se divise en quatre grandes catégories : pénétration de marché, développement de marché, développement de produit, diversification. Elle permet d'aider les entreprises sur les orientations stratégiques.

Figure 09: La matrice d'ANSOFF

Marché \ Produit	Existant	Nouveau
	Pénétration de Marché	Développement de Produit
Existant		
Nouveau	Développement de Marché	Diversification

Matrice d'Ansoff : produit / marché

Source : Adapté d'IGOR Ansoff, « Stratégie du développement de l'entreprise » ; Editions d'Organisations, 1976.

3-2-3 Les stratégies associées au cycle de vie des produits ou service

Nous nous attachons maintenant à l'analyse des différentes phases du cycle de vie et des stratégies marketing qui leur correspondent.⁵¹

3-2-3-1 Les stratégies marketing en phase de lancement

La phase de lancement se caractérise par un lent démarrage des ventes correspondant à la mise en place progressive du produit sur le marché. Au cours de la phase de lancement, les bénéfices sont souvent réduits, voire négatifs en raison du bas niveau de ventes et de l'importance des dépenses promotionnelles et commerciales. Les dépenses promotionnelles qui sont à leur plus haut niveau en pourcentage du chiffre d'Affaires sont nécessaire à la fois pour informer les consommateurs, les inciter à essayer le produit, afin d'assurer sa distribution chez les commerçants. Il faut aussi investir beaucoup d'argent pour convaincre et stimuler la distribution.

- Une stratégie de pénétration rapide
- Une stratégie d'écémage rapide
- Une stratégie de pénétration progressive (bas prix, peu de communication)
- Une stratégie d'écémage progressif (prix élevé, peu de communication),

⁵¹ KOTLER Philip – DUBOIS Bernard, « Marketing management », 11e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2003, p.342, 346, 347,350.

3.2.3.2 Les stratégies marketing en phase de croissance

En phase de croissance, les ventes du nouveau produit prennent de l'élan. Les premiers acheteurs le rachètent, tandis que de nouveaux consommateurs apparaissent en grand nombre sous l'effet d'un bouche à oreille favorable. Des concurrents entrent sur le marché, attirés par sa taille et sa possibilité de bénéfices importants. Les prix tendent à rester à leur niveau ou baissent légèrement au cours de cette phase. Durant cette phase, l'entreprise essaie de soutenir la croissance aussi longtemps que possible. Elle peut y parvenir de plusieurs façons pour améliorer la qualité du produit ou ajouter d'autres variantes ou caractéristiques, étoffer la gamme en créant d'autres modèles ou versions du produit, attaquer de nouveaux segments de marché, intensifier sa distribution et s'introduire dans de nouveaux circuits, assigner à la publicité un objectif de persuasion et non plus seulement de notoriété, afin de favoriser une préférence pour la marque, baisser progressivement les prix, afin d'attirer les segments de consommateurs moins fortunés. L'entreprise qui met en place l'une ou l'autre de ces stratégies améliore sa position concurrentielle, mais au prix d'un effort financier supplémentaire. Une entreprise en phase de croissance est donc confrontée au dilemme part de marché/bénéfice.

3-2-3-3 Les stratégies marketing en phase de maturité

Tout produit connaît un moment où le rythme de ses ventes ralentit : il entre alors en phase de maturité. Cette phase dure plus longtemps que les précédentes, et les problèmes qu'elle pose sont parmi les plus délicats auxquels un responsable marketing doit faire face. En fait, la plupart des produits sont en phase de maturité, et l'essentiel du marketing management concerne la gestion des produits « murs ». Trois grands types de stratégie s'offrent à lui, comme la modification du marché, la modification du produit, et la modification du mix marketing.

3-2-3-4 Les stratégies marketing en phase de déclin

La plupart des produits et des marques finissent par connaître une phase de déclin. Il peut être lent, comme dans le cas de la farine ou bien rapide comme les articles de mode. Les ventes peuvent retomber à zéro (le bien est alors retiré du marché) ou bien stagner à un niveau très bas. Désinvestir de façon sélective en abandonnant les segments non rentables au profit de « niches » lucratives. « Récolter » en limitant tous les coûts au maximum afin de récupérer du cash rapidement. Se débarrasser de ses actifs dès qu'une opportunité se présente. Le choix final dépendra de l'attrait relatif du marché et de la position concurrentielle de l'entreprise.

3.3 Les plans Marketing

Pour tout niveau d'activité (produit, gamme, marque) doit être élaboré un plan marketing qui est une des manifestations les plus visibles du marketing dans l'entreprise. Réalisé en équipes, il

intègre des informations fournies par tous les services. Le plan marketing tient compte des évolutions du marché et de la concurrence.⁵²

3-3-1 Contenu d'un plan marketing

Le plan marketing est donc réactualisé régulièrement afin d'intégrer les changements survenus dans l'environnement et les résultats obtenus par l'entreprise. Son contenu⁵³ se synthétise ainsi ;

- | | |
|--|--|
| 1- Résumé managérial | synthétise les principales recommandations soumises à l'approbation de la direction générale |
| 2- L'analyse de la situation marketing | résume les données essentielles relatives à l'environnement externe et interne (vente, parts de marché, coûts, rentabilité, actions réalisées). Elle se présente sous la forme d'une analyse SWOT |
| 3- Le diagnostic | consiste à confronter les conclusions de l'analyse interne et de l'analyse externe afin d'identifier les choix-clés auxquels l'entreprise est confrontée et les opportunités principales à saisir. |
| 4- Les objectifs | Cette partie spécifie les buts que l'entreprise se propose d'atteindre en termes de ventes, de part de marché et de profit. |
| 5- La stratégie marketing | identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs visés, en particulier les marchés-cibles visés et le positionnement des produits. |
| 6- Les plans d'action | Pour chaque action, ils indiquent ce qui sera fait quand, par qui, et avec quels moyens et budget. Ils précisent également par quels indicateurs on mesurera les effets de chaque opération. |
| 7- Les comptes de résultat prévisionnel | établissent une prévision quantifiée et financière des résultats attendus. |
| 8- Les systèmes de contrôle | précisent le mode de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan. |

⁵² KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, 2009, p.72.

⁵³ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, 2009, p.72.

3-3-2 L'objet et caractéristiques du plan marketing

Autant, Le plan marketing est préparé à un double niveau. Au niveau stratégique, il définit les marchés-cibles et la proposition de valeur à partir de l'analyse détaillée des opportunités existant sur le marché. Au plan tactique, il spécifie les caractéristiques des produits et des services offerts, les prix, la politique de distribution et les opérations de communication.

3-3-2-1 L'objet du plan marketing

Ainsi, le plan marketing permet à l'entreprise premièrement, de **comprendre le marché**, en analysant les besoins, désirs et demandes des clients grâce à la mise en place d'études de marché, de sondages, de veilles stratégiques et de recherches qualitatives et quantitatives. Puis, de **concevoir une stratégie de marketing** en quelques sortes, segmenter le marché afin de cibler des clients spécifiques. Positionner et différencier son produit ou son service selon les valeurs des clients choisis. Ensuite, **élaborer un programme de marketing**, livrer la valeur promise à l'aide du mix-marketing en déterminant comment la valeur sera transmise. Organiser le programme en fonction des « quatre P » marketing, **bâtir des relations** à l'externe, assurer la satisfaction des clients par la mise en place de contrôle de la gestion de la relation client (GRC). À l'interne, nouer des relations solides avec tous les partenaires impliqués dans le marketing. Et enfin, **capter la valeur produite**, générer des bénéfices, fidéliser les clients, développer le capital client et accroître la part de marché.⁵⁴

3-3-2-2 Caractéristiques du plan marketing

Un bon plan marketing doit rassembler plusieurs caractéristiques. **La simplicité**, est-il facile à comprendre et à utiliser ? Peut-on facilement communiquer son contenu ? **La précision**, les objectifs énoncés sont-ils concrets et mesurables ? Le plan intègre-t-il des actions spécifiques en précisant une date de réalisation, un budget, un responsable ? **Le réalisme**, les objectifs de ventes, les dépenses prévues et les échéances temporelles sont-ils réalistes et cohérents ? A-t-on mené une critique franche et honnête pour identifier les problèmes susceptibles de survenir ? **L'exhaustivité**, le plan est-il complet ?⁵⁵

3-3-3 Le Budget marketing

Le budget marketing est une description détaillée des moyens financiers nécessaires à la réalisation du programme marketing de l'organisation. Il est essentiel de souligner que ce plan de marketing stratégique doit être soumis à un test de robustesse de manière permanente, afin de mesurer

⁵⁴ www.wikipedia.fr/le-marketing-plan-marketing/, « Le plan marketing », 2012

⁵⁵ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^è édition, 2009, p.73

sa fragilité par rapport aux changements de l'environnement et par conséquent pour pouvoir réviser le plan à temps.⁵⁶

En résumé, ce premier chapitre nous a montré que le marketing est une fonction fondamentale de l'entreprise, joignant une réflexion stratégique caractérisée par le marketing stratégique, la conquête et l'attaque du marché par le biais du marketing opérationnel. Le Marketing holiste étant une autre forme du Marketing Management, englobant plusieurs disciplines, il est relationnel, intègre, interne, socialement responsable afin de conduire l'entreprise vers la performance.

Le but du marketing est de répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs de façon plus pertinente que les concurrents, délivrer la valeur et la satisfaction à ses consommateurs. Pour se faire, une démarche marketing est à mettre en place, suivie par le choix des stratégies marketing et l'élaboration d'un plan marketing afin de concrétiser l'attaque du marché. Ce sont les rôles associés au marketing management. Ainsi, le marketing management est orienté vers le marché, la clientèle, aussi il procure à l'entreprise la performance mieux que les concurrents. Ce qui nous amène à l'étude de la performance étant le deuxième chapitre de notre recherche.

⁵⁶ KOTLER — DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 11^e édition, Paris, 2003, p.126.

CHAPITRE 2 – ETUDE DE LA PERFORMANCE

Pour déterminer le degré d'efficacité et d'efficacités, ainsi que la compétitivité ; nous devons baser nos décisions sur des faits et des données. Ce n'est que dans ces conditions que nous pouvons identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctrices. « Mesurer » permet de mieux traduire les attentes des intéressés en objectifs, ce qui favorise aussi l'évaluation de la qualité des processus, le suivi de nos améliorations, le souci de l'effort en faveur des clients et le support des stratégies. C'est ainsi que s'impose l'étude de la performance que nous analyserons dans ce chapitre. Premièrement, nous allons voir les indicateurs et mesures de performance, suivie par les outils d'évaluation de la performance, et enfin une synthèse entre la stratégie et la performance.

Section 1- Indicateurs et Mesure de Performance

La performance est un terme « connoté », sa définition varie a priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte. La performance peut être entre autres , la réalisation des objectifs dans les délais, l'obtention des meilleurs coûts, la hausse du résultat et du chiffre d'Affaires, la rentabilité d'aujourd'hui et de demain, une croissance rentable, la position par rapport aux autres concurrents, du personnel bien dans sa peau au bon endroit, le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré, un accomplissement ou un dépassement.⁵⁷

1.1 La Performance

La performance est un phénomène polymorphe dont chacun s'accorde qu'elle est sensible aux domaines d'activités dans lesquels l'entreprise est présente, aussi aux méthodes comptables utilisées qui deviennent de plus en plus difficiles à certifier, et à la politique des dirigeants quant aux réalisations qu'ils désirent mettre en avant. Ce qui aboutit à un paradoxe amusant, la performance de l'entreprise devrait être l'expression simple et naturelle des **résultats de sa stratégie**.

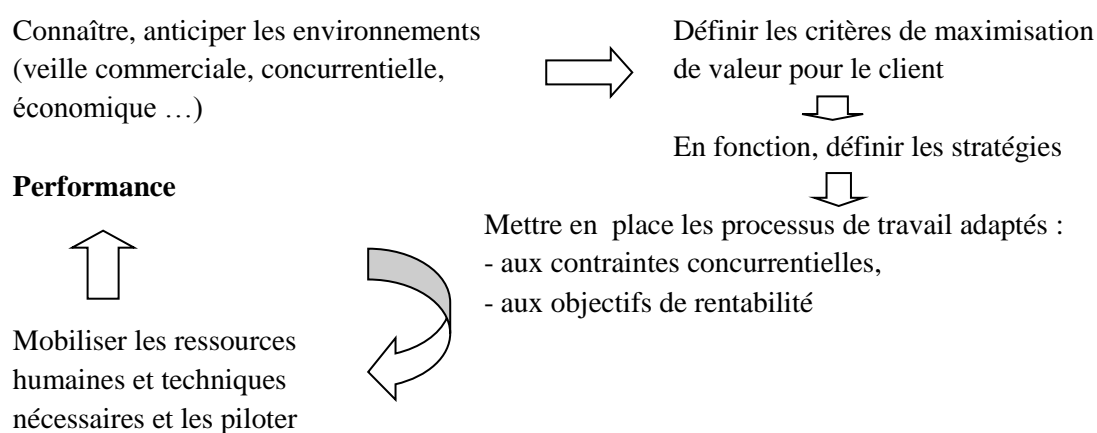
1.1.1 Définition de la Performance

Par le choix de ses objectifs, de ses axes d'actions et des moyens alloués, l'entreprise cherche en permanence la performance. La définition de la performance se présente comme l'interdépendance de l'efficacité (atteinte de l'objectif par rapport aux ressources et environnement) et l'efficience (gestion optimale des ressources). On peut définir la **performance** dans l'entreprise comme étant tous ceux qui, et seulement ceux qui, contribuent à **améliorer le couple « valeur-coût »**. Quelques auteurs ont apportés leurs points de vue sur la définition de la performance, qui seront mis en exergue comme suit :

⁵⁷ <http://fr.wikipedia.org/>, « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

- ❖ D'après DURAND⁵⁸, « **la performance étant le leitmotiv des entreprises** ». Toutefois, cette notion revêt une multitude facettes. Nous rappelons donc ici quelques principes de base, en sortant du champ des notions de performance telles que la part de marché ou les enquêtes de satisfaction clients, et de performance purement financière comme le coût moyen du capital ou WACC, l'optimisation du passif, etc.
- ❖ Quant à G. LECRIVAIN⁵⁹, il considère **que la performance est le résultat d'une bonne pratique du management sur toutes ses déclinaisons**. Néanmoins, la notion de performance, en intégrant en particulier le concept d'efficacité, se place non seulement dans une logique de résultats mais traduit avant tout la réflexion et la mise en place d'une stratégie des moyens.

Figure 10: La performance en schéma



Source : LECRIVAIN .G « Management des organisations et stratégies », Editions des organisations, Paris, 1988

Tout comme la stratégie, le mot « performance » est polysémique donc sa définition repose sur la délicatesse. D'après A. BOURGIGNON⁶⁰ (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance : « la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. La performance est le résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus. La performance est l'action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».

1.1.2 Objet de la performance

Pourquoi on a besoin de savoir la performance d'une entreprise ? La performance se voit à travers de la qualité organisationnelle ainsi que la qualité des produits ou des services que l'entreprise offre à ses clients, elle résulte de la satisfaction des clients que de l'entreprise elle-même.

⁵⁸ DURAND, « Guide de management stratégique », Edition Dunod , 2004, p.100.

⁵⁹ LÉCRIVAIN .G « Management des organisations et stratégies »,1988

⁶⁰ A. BOURGIGNON dans DURAND, « Guide de management stratégique », Edition Dunod , 2004, p.102

La survie d'une entreprise sur une longue période est fondamentalement fonction de la qualité des échanges qu'elle entretient avec son environnement d'où l'existence d'une série d'indicateurs de résultat qui consiste à apprécier cette qualité d'échange (comme le montant du profit dégagé ou rentabilité des investissements réalisés c'est-à-dire rapport entre montant du profit et capitaux qui ont servi à financer les principales ressources dont l'entreprise a besoin pour fonctionner). Outre, les indicateurs commerciaux tels que le chiffre d'Affaires réalisés, les taux de croissance, la part de marché pour chaque catégorie de produits.

Une entreprise peut très bien être efficiente si ces dispositifs internes sont cohérents mais inefficace c'est-à-dire mal adaptés aux exigences de l'environnement. Une entreprise peut être efficiente et efficace dans un environnement stable mais pas saine car elle a réduit sa vigilance et ses capacités de diagnostics et d'adaptation aux changements extérieurs. Il se peut également qu'une entreprise saine soit inefficace et inefficace en dehors des périodes d'adaptation.

1.1.3 Les aspects de la Performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable. La performance à long terme est associée à la capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis, la définition d'un système de volontés visant le long terme, la capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable, et la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge ; l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.⁶¹

La performance stratégique : elle est liée, selon T. PETERS et R. WATERMAN⁶² (1983) à l'excellence organisationnelle qui implique une application systématique d'une logique organisationnelle solide. L'entreprise performante est celle dont la réussite émane du respect de principes de bon sens. G. HAMEL et C.K. PRAHALAD⁶³ (1989 et 1995) mettent en évidence l'importance de la motivation des acteurs de l'organisation, via les systèmes de récompense, comme facteur principal d'un avantage concurrentiel à long terme. L'avantage concurrentiel qui selon M. PORTER⁶⁴ résulte également de la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

La performance concurrentielle : M. PORTER⁶⁵ (1981) intègre également le milieu concurrentiel comme déterminant de la performance organisationnelle. Une organisation sera jugée performante selon qu'elle saura s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Il

⁶¹ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

⁶² <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

⁶³ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

⁶⁴ PORTER Michael ; « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986

⁶⁵ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

met en évidence, dans son modèle, trois niveaux d'actions stratégiques selon la nature du système concurrentiel⁶⁶ :

- renforcer les compétences de base et protéger ses acquis, attitude défensive
- jouer avec les règles du jeu, ceux qui peuvent modifier l'équilibre des forces pour un secteur donné
- construire de nouvelles règles du jeu en anticipant les évolutions du secteur, de manière à créer un avantage concurrentiel futur plus vite que la concurrence ne peut copier celui que l'on possède aujourd'hui

La performance technologique : elle peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise. Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères qui sont la veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques logicielles » produit par les autres, ainsi que l'utilisation des modules e-learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences⁶⁷.

La performance commerciale : elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite, la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché⁶⁸.

1.2 Indicateurs de Performance

Pour évaluer correctement le succès de l'organisation, la détermination des mesures compte réellement (business drivers). Par contre l'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète, erronée ou inadaptée à l'entreprise. D'où l'importance de choisir les bons indicateurs. Un **bon indicateur** présente les qualités ou les caractéristiques telles que, l'indicateur est efficace et simple, il résume, établit une synthèse d'une situation. Il est compréhensible et utilisable par tous les acteurs; doit refléter effectivement les variations de ce qu'il est censé mesurer et doit être

⁶⁶ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

⁶⁷ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

⁶⁸ <http://fr.wikipedia.org/> « Le Management des connaissances et performance organisationnelle », 2012

facile à établir dans la pratique, les efforts et les coûts pour recueillir les informations qui serviront à l'établir doivent demeurer acceptables et raisonnables.⁶⁹

1.2.1 Qu'est-ce qu'un indicateur de Performance ?

Nous retiendrons la définition donnée dans le Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats « *Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme* » ; en y ajoutant qu'il doit « *permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs ; mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ; comprendre et analyser ces réalisations ; orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ; nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques* ». ⁷⁰

Indiquant que le système d'informations constitue la base des indicateurs de performance, les données qui alimentent le suivi de la performance proviennent d'un système d'informations. Celui-ci observe la réalité, puis la traduit en données, qui sont à leur tour restituent au mieux les produits et les résultats de l'action de l'organisme considéré.

1.2.1.1 Pourquoi on utilise un indicateur de performance ?

Pour traiter les informations relatives à la gestion, il est pratique de choisir des mesures ou des indicateurs. Les indicateurs présentent l'avantage d'attirer l'attention sur les points essentiels, d'encourager le fonctionnement orienté résultats, de mesurer les faits au lieu de reposer sur des suppositions, d'indiquer la tendance, de mettre en lumière les points susceptibles de correction ou d'amélioration. Le suivi sur la base d'indicateurs contribue à la transparence de la politique.

1.2.1.2 Les qualités d'un indicateur de performance

Les qualités d'un indicateur de performance sont abondamment décrites dans la littérature. Un indicateur de performance doit être pertinent : spécifique et représentatif. Un indicateur doit être pratique, simple – compréhensible- à temps – à coût raisonnable. Il doit être quantifiable, c'est-à-dire chiffré – fiable – vérifiable. Enfin, un indicateur doit être précis, sensible – prévisible – bien défini – et auditable.⁷¹

1.2.2 Les Indicateurs de Performance au niveau du Marketing

Les principaux indicateurs de performance en marketing⁷² sont présentés comme suit :

- Données de l'entreprise : Chiffre d'Affaires, Marge brute, Taux de marge, Taux de marque, Part de marché, Coût du Marketing ...

⁶⁹ <http://fr.wikipedia.org/> ; « les indicateurs de performance », 2012

⁷⁰ Lexique GE Pilote- Site de l'Etat de Genève, « Définition : indicateurs de performance – Guide de gestion budgétaire axé sur les résultats »

⁷¹ <http://fr.wikipedia.org/> ; « les indicateurs de performance », 2012

⁷² <http://www.definitions.marketing.com/> « l'indicateurs clés de performance marketing », 2012

- Clients : Nombre de Clients, Nouveaux clients, Revenu généré par segment de la population clients, Rentabilité par segment clients...
- Produits : cycle de vie produit, ventes liées au lancement de produit / nouveaux produits/ services, délai d'obtention de la rentabilité produits / services, délai de mise sur le marché produits / services, Satisfaction clients sur les produits / services existants - nouveaux produits / services, pourcentage de nouveaux clients liés au nouveaux produits / services ;
- Promotion : Nombre de promotion par an en rapport avec objectif, accroissement des ventes durant la promotion, coût de promotion ...
- Relation public ou RP : reconnaissance des produits au travers les actions réalisées par les RP, reconnaissance des produits par les clients, reconnaissance de l'entreprise à travers les RP, ...
- Publicité : nombre de campagne publicitaire par an en rapport avec l'objectif, accroissement des ventes durant les campagnes, niveau de reconnaissance des produits avant et après, ROI ou Return On Investment, publicité, nombre de personnes qui demande le produit/service
- Distribution / Merchandising : rentabilité du rayon, indice de sensibilité au Chiffre d'Affaires (CA), indice de sensibilité à la marge, indice de passage, indice d'achat, indice d'attractivité, rentabilité de stock total, matières premières, produits finis ...
- E-marketing : nombre de nouveaux visiteurs, nombre d'anciens visiteurs, nombre moyen de pages vus par visiteurs, taux de rebond.

Par ailleurs, nous pouvons synthétiser ainsi les indicateurs de gestion :

Tableau 02 : indicateurs de gestion

Indicateurs retenus	Préoccupation
Chiffre d'affaires	Volume, activité
Résultat opérationnel	Rentabilité
Rentabilité des capitaux engagés RCE	Création de valeur
Cash-flow + RCE	Desserrement de la contrainte d'endettement

Source : MOLHO D., FERNANDEZ-POISSON D., « La Performance Globale »,
Dunod, 2003

Les indicateurs de performance structurent le dialogue de gestion entre groupe et divisions, et entre divisions et entreprises. Par conséquent, il existe deux types différents d'indicateurs :

- Les **indicateurs quantitatifs** font appel à des chiffres et peuvent donner une mesure précise d'une activité (le chiffre d'Affaires, les quantités commercialisées, etc.).

- Les **indicateurs qualitatifs** apprécient la qualité d'une activité ou d'un dispositif. Comme l'application des politiques et procédures de la société : sont-elles toutes ou en partie appliquées ? Sont-elles correctement appliquées?

1.3 Mesure de Performance

Il est en effet évident que suivant l'importance donnée à une fonction, les buts qui lui sont fixés varient et, avec eux, les éléments permettant d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs qui les jalonnent. Au-delà de cette évidence se cache un élément de complexification : le fait que lorsqu'une fonction est intimement liée au processus de création de valeur de l'entreprise, elle met en jeu de nombreux acteurs extérieurs. Ceci induit que la "mesure " de sa participation à la création de l'avantage concurrentiel de l'ensemble devient délicate. L'article de KAPLAN⁷³ (1996) décrit que le nécessaire caractère évolutif d'un système de mesure est son lien étroit avec la stratégie de l'entreprise. Il appuie tout particulièrement sur le fait que cette stratégie doit être déclinée à tous les niveaux de responsabilité et utilise la mesure de la performance comme un outil de management dirigé vers l'amélioration continue.

1.3.1 Objectif en Performance

Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée. La formalisation d'objectifs est primordiale dans une organisation, que ce soit une entreprise privée, ou une entreprise publique. Sans fixation d'objectifs, la performance se dégrade tout naturellement dans le temps, ainsi l'objectif introduit la volonté d'amélioration. Il se traduit par une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre, les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance et le niveau de performance jugé acceptable.

1.3.1.1 Objectif SMART

Un aspect d'objectif est le **SMART**, étant un objectif **Spécifique**, il identifie la personne ou l'instance responsable de la réalisation de l'objectif. Il désigne la ou les tâches à réaliser. **Mesurable**, il précise le résultat attendu à partir des indicateurs permettant à toutes les parties de constater, suivre et mesurer la performance. **Acceptable** et **Réaliste**, **Temps** limité. Situer les objectifs dans la perspective stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire l'objectif doit s'intégrer dans une orientation stratégique, une vision à terme qui donne du sens à l'action.⁷⁴

⁷³ MERCIER Jean Pierre, « Mesurer et développer les performances », édition Quebecor, Montréal, 2003

⁷⁴ <http://fr.wikipedia.org/>, « la fixation objectifs smart indicateurs performance », 2012

1.3.1.2 Démarche de définition des objectifs

La définition d'un objectif est un ensemble de données décrivant les résultats à atteindre, pour décrire ceux-ci, il faut identifier et désigner par son nom le résultat global, ainsi que de définir les critères d'une performance acceptable. Au préalable, on devra répondre à trois questions : Quels sont les objectifs à atteindre ? Quels seront les moyens les plus appropriés pour les atteindre ? Comment saurons-nous que nous avons effectivement atteint nos objectifs ? Pour formuler correctement un objectif, on procédera à une analyse en se demandant : **Pour qui ? Quoi ? Quand ?**

1.3.2 Les Mesures de Performance : Efficacité – Efficience – Compétitivité

Les indicateurs de performance constituent des critères, des points de repères qui permettent de constater la progression vers un but défini. Il doit y avoir un lien entre l'indicateur et l'objectif à atteindre, on cherche à mesurer le progrès réalisé. Trois critères nous sont nécessaires pour notre analyse, afin de mesurer la performance du Marketing Management, « l'efficacité », « l'efficience » et « la compétitivité ».

1.3.2.1 L'efficacité

En premier lieu, l'**Efficacité** est un critère pour faire les choses appropriées “*que voulons-nous atteindre?*”. La relation entre l'effet atteint, ou *outcome*, et l'objectif fixé, l'output réalisé. C'est le degré d'obtention du résultat souhaité. On parle souvent que l'efficacité est liée aux coûts, d'où l'efficacité *des coûts*, étant la relation entre les effets (*outcome*) que les objectifs de l'organisation visent à atteindre et les coûts qui y sont liés, éventuellement en incluant l'ensemble des coûts sociaux. L'enjeu d'une connaissance des déterminants de performance et de l'efficacité de l'entreprise est évident dans le domaine de gestion étant une science appliquée. Toutes les théories de gestion reposent sur une certaine conception de ceux qui distinguent une performance supérieure d'un résultat médiocre, ce qui fait que toute théorie est ainsi liée au concept d'efficacité.⁷⁵

Le concept d'efficacité, malgré la centralité du concept dans les théories de gestion et d'organisations, il n'existe guère de consensus sur les critères pertinents de définitions, les indicateurs d'efficacité employés sont nombreux. Pour d'autres auteurs (comme QUINN)⁷⁶, les conceptualisations de l'efficacité varient autour de quelques dimensions cognitives souci pour l'interne ou pour l'externe.

- *La première conception*, consiste à assimiler l'efficacité de l'entreprise et réalisation de ses objectifs, la performance est alors mesurée par leur degré d'atteinte pour une période donnée, Le plus souvent, le but et objectif sont ramenés à une expression financière en considérant que toute entreprise cherche à maximiser son bénéfice d'où l'emploi d'indicateurs tels que le montant de bénéfice sur une

⁷⁵ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

⁷⁶ <http://fr.wikipedia.org/>, « indicateurs de performance : efficacité », 2012

période, le taux de rentabilité, le rapport entre bénéfice et capitaux engagés, le rapport entre profit et Chiffre d’Affaires réalisés.

- *La deuxième approche*, consiste en une approche systémique de l’efficacité, on l’identifie comme la capacité de l’entreprise à survivre dans son environnement tout en analysant les moyens correspondants. D’un point de vue externe, on dit qu’une entreprise est efficace, si elle parvient à maîtriser les processus fondamentaux d’acquisition des ressources et de transformations, sa capacité à exploiter son environnement par l’acquisition de ressources rares et valorisées. D’un autre point de vue, l’efficacité peut se définir comme le bon fonctionnement des processus interne qui fonde la vie même de l’organisation considérée comme système.

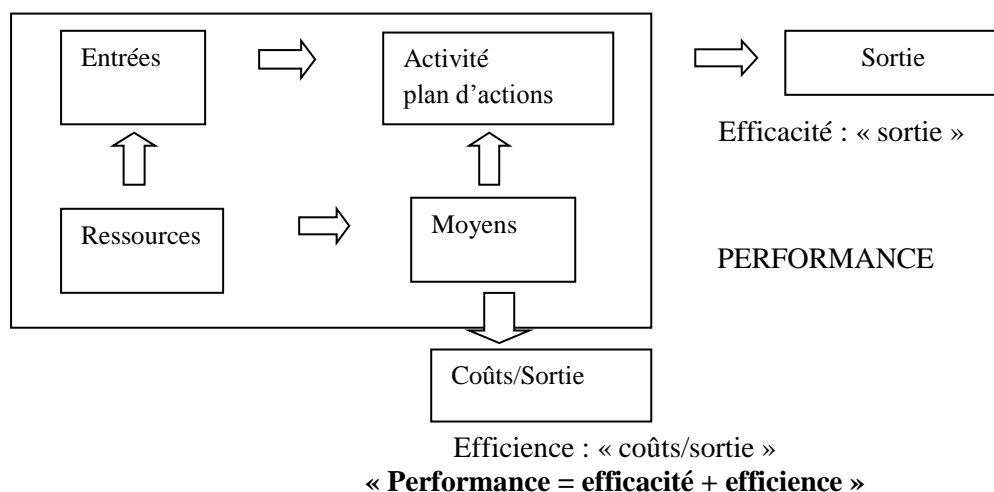
1.3.2.2 L’Efficience

L’Efficience est cependant synonyme du Rendement « Efficiency ». C’est un critère pour faire les choses de manière appropriée « *quels moyens allons-nous mettre en œuvre ?* ». Les *outputs* en proportion des *inputs* ou du coût. La productivité peut être considérée comme un synonyme d’efficience. **L’efficience** est l’optimisation des moyens mis en œuvre pour parvenir à un objectif. Elle se mesure sous la forme *d’un ratio entre les résultats obtenus et les ressources utilisées*. Il faut la distinguer de l’efficacité, qui est le *ratio entre les résultats obtenus et les objectifs fixés*, et de la rentabilité, qui est le *ratio entre les revenus obtenus et les capitaux investis*.

Un indicateur d’efficience permet de déterminer si une décision va entraîner des pertes ou des gains pour une organisation relativement aux moyens investis, tels que le seuil de rentabilité, économie d’échelle.⁷⁷

Lien entre l’efficacité et l’efficience

Figure 11 : performance, efficacité et efficience



Source : SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d’aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003

⁷⁷ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d’aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité. Efficacité et Efficience recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement se révéler efficace sans être efficient et inversement. En termes de gestion, **la Performance se définit comme l'association de l'efficience et de l'efficacité.**

L'efficacité (traduction de l'anglais « effectiveness ») consiste pour une organisation à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. L'efficience (traduction de l'anglais « efficiency ») correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

1.3.2.3 La compétitivité

Le mot « **compétitivité** » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) définissent la **compétitivité** comme « *l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période* »⁷⁸. Cette définition est essentielle, même si elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité. Cette dernière met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise : Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose d'avantages compétitifs partiels.⁷⁹

La compétitivité exprime une potentialité : La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une « capacité » ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate.⁸⁰

⁷⁸ GARELLI Stéphane, « Competitiveness of Nations : the fundamentals », The World Competitiveness Yearbook 2000, p.47

⁷⁹ <http://www.marketing.com/>, « la compétitivité entreprise », 2012

⁸⁰ <http://www.marketing.com/>, « le processus de compétitivité évaluation », 2012

La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance⁸¹ : « Être compétitif, c'est être performant ». On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. *Faire mieux que les autres* : c'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents, c'est une logique du quantitatif. *Faire autrement que les autres* : mais être compétitif n'est pas que cela. La compétitivité, et c'est toute la richesse du mot, signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité. Faire autrement, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif. La compétitivité est un avantage momentané, elle est inscrite dans le temps. L'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le fonds de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel.

Section 2 – Outils de Suivi et Evaluation de la Performance

Afin d'apprécier la performance, quelques outils sont indispensables dans le suivi - évaluation en vue d'aboutir à nos critères qui sont l'efficacité, l'efficience et la compétitivité émis précédemment.

2.1 Le Suivi et Evaluation de la Performance

Le Suivi et Evaluation (S&E) sont des termes associés à l'appréciation de la performance, proches et complémentaires. Cependant, des points de distinction sont à retenir.

2.1.1 Le Suivi

Le « suivi » est une activité continue guidée par un outil de pilotage qui varie selon les objectifs ou les activités de l'organisation qui peuvent être appréciés par des indicateurs ou des normes, il permet de surveiller le bon déroulement du programme d'actions prévues. Il consiste à fournir en temps utile, les éléments d'informations nécessaires à une gestion saine et une prise de décision efficace. C'est une activité essentiellement interne à une action. Ce processus permet de repérer des anomalies en cours d'exécution, d'apporter des corrections à la gestion de l'action, et des orientations techniques. Il sert souvent à un traitement immédiat des informations recueillies afin de corriger et de réorienter l'action en cours de route. **Le système de suivi** se généralise sur la « collecte régulière ou permanente des informations suite à des données à la base des indicateurs ». Le suivi s'intéresse uniquement à l'**input**, au **processus** (à l'activité) et à l'**output** de l'organisation. Elle

⁸¹ <http://www.marketing.com/>, « Le processus de compétitivité évaluation » , 2012

permet de prendre des mesures pratiques pour corriger et adapter l'action en cours et est un outil pour gérer les ressources. Le niveau de suivi le plus important est celui de l'action.⁸²

2.1.2 L'Evaluation

Par contre, « l'évaluation » est un bilan périodique qui a pour but de vérifier si la réalisation atteint les objectifs fixés, si ces objectifs sont opportuns, réalistes et réalisables ainsi que d'identifier les raisons des écarts éventuellement observés. Elle incite à revoir toutes les hypothèses de départ et requiert une attitude permanente de questionnement. C'est l'évaluation, laquelle nous permet d'apprécier la pertinence et l'atteinte des objectifs, le degré de réalisation, l'efficacité, l'efficacéité et les impacts d'une action par rapport aux objectifs. L'impact se mesure donc à deux niveaux, au niveau de l'organisation et au niveau des clients ou bénéficiaires. En principe, trois phases d'évaluation devraient être existées l'évaluation ex-ante. Elle retrace « l'avant-projet » d'implantation d'une organisation, l'évaluation en cours d'exercice ou à mi-parcours et l'évaluation ex-post. L'évaluation remplit généralement deux fonctions, une fonction d'appui interne qui a pour but d'analyser le passé et d'orienter le futur. Les recommandations de l'évaluation servent à faire une nouvelle programmation. Il s'agit donc d'un appui à la gestion et une fonction de contrôle. Elle comprend le contrôle financier et comptable et le contrôle de la réalisation des actions.⁸³

2.1.3 Le Système de « Suivi » et « Evaluation »

Le suivi est un aspect de l'évaluation. Il ne concerne que l'input, le processus jusqu'à l'output alors que l'évaluation concerne dès l'output jusqu'à son impact. Certes, sans savoir qui reçoit quelle quantité de biens ou services et à quel prix, il est difficile d'interpréter les résultats de l'évaluation. Ces deux systèmes sont tous les deux des moyens de contrôle mais le suivi est un contrôle axé sur les activités en cours de réalisation et l'évaluation est un contrôle des activités achevées.

Les données qui alimentent le suivi de la performance proviennent d'un système d'informations. Celui-ci observe la réalité, puis la traduit en données, qui sont à leur tour restituent au mieux les produits et les résultats de l'action de l'organisme considéré. La fiabilité du système d'information, ses particularités, ses techniques, le soin qu'il apporte à la définition et à la collecte de l'information, conditionnent la qualité des données produites. Les systèmes d'informations se fondent sur le système statistique, les enquêtes, et les recensements. De ce fait, un des principes fondamentaux du système de suivi – évaluation (SSE) qui devra être mise en place consiste à ce que son élaboration, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation soient basés sur un système d'informations pertinentes.⁸⁴

⁸² BEAUDOUX Etienne et al « Cheminements d'une action de développement » Paris 1992

⁸³ GUENEAU Marie Christine « AFRIQUE : les petits projets de développement sont-ils efficaces ? » Édition l'Harmattan 1992

⁸⁴ BEAUDOUX Etienne et al « Cheminements d'une action de développement » Paris, 1992

2.2 Outils de Suivi et Evaluation de la Performance

La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques. Dans les organisations flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance. Les outils constituent des instruments importants dans la démarche du pilotage de la performance.

2.2.1 Le Tableau de Bord

L'orientation « création de valeur » a conduit à la rationalisation du nombre d'indicateurs. Il a été procédé à une mise en cohérence des indicateurs techniques et financiers dans une vision création de valeur à long terme, protection savoir-faire, risque, satisfaction client, ROCE (Retour sur Capitaux Employés), endettement, ROI (Return on Investment). Mais la mise en place d'une culture de communication financière est envisagée. Le tableau de bord de pilotage, à tous les niveaux, regroupe des indicateurs financiers, de stratégie de groupe et de pilotage métiers. Par ailleurs, il existe deux types de tableau de bord, le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord équilibré ou prospectif ou encore stratégique dit « Balance Scorecard ».⁸⁵

2.2.1.1 Les tableaux de bord opérationnels

Selon KAPLAN ET NORTON⁸⁶, « *le tableau de bord est comme une boussole qui guide l'entreprise, fondé sur une série de relations de cause à effet dérivé de la stratégie* ».

En outre, D. BOIX & B. FEMINIER⁸⁷ pense que, « *le Tableau de Bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir* ».

Le tableau de bord est un élément important du suivi de la performance. Il permet au responsable de connaître l'état d'avancement du programme dont il a la charge et pour lequel il s'est engagé à atteindre un ou plusieurs objectifs annuels. Destiné à suivre pas à pas les réalisations et à effectuer les adaptations nécessaires au fur et à mesure des événements, le tableau de bord est centré sur les points-clés des processus à l'œuvre, c'est-à-dire sur la réalisation des objectifs; les points critiques (comme les goulets d'étranglement) susceptibles de freiner ou de perturber l'activité et, par là, la réalisation des objectifs ; l'état des leviers de commande disponibles afin de réorienter l'action

⁸⁵ Denis MOLHO et Dominique FERNANDEZ-POISSON, « La Performance globale de l'entreprise », Editions d'organisations, Paris, 2003, p.65.

⁸⁶ KAPLAN et NORTON, « the balance scorecard », les éditions d'organisations, 1998

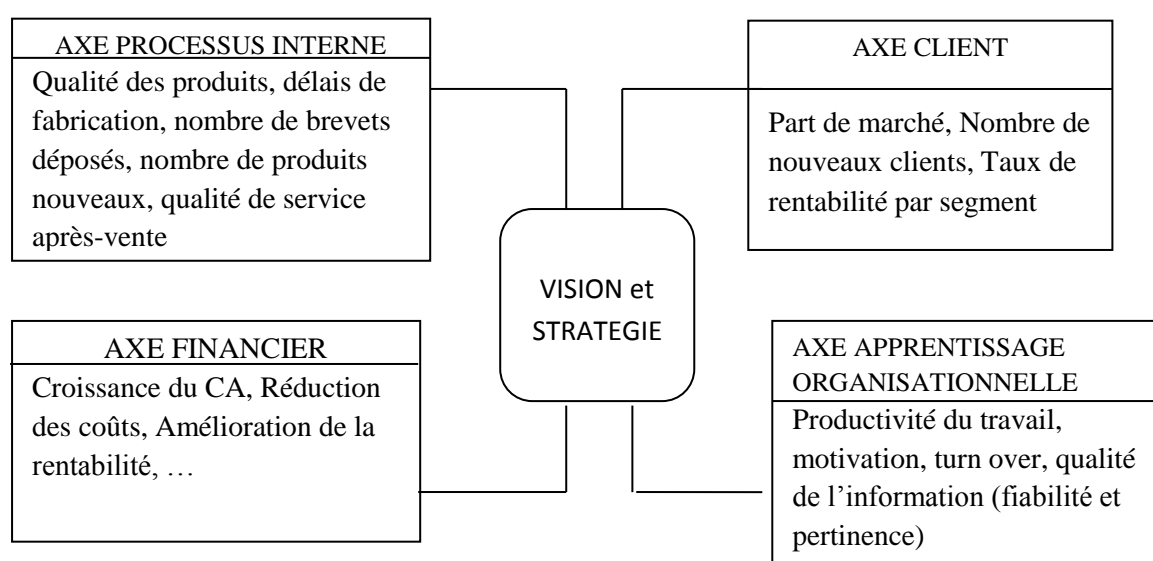
⁸⁷ <http://erwan.neau.free.fr/>, « Le Tableau de bord et indicateurs de performance », 2013

ou faire face à une situation particulière. Un tableau de bord doit être concis, imagé, lisible rapidement.

2.2.1.2 Balance Scorecard

La Balance Scorecard est un instrument de contrôle de gestion apparu dans les années 1990 dans les écrits de Robert KAPLAN et de David NORTON⁸⁸. La balance scorecard vise la mesure et l'amélioration de la performance par définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers directement liés à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs sont regroupés autour de quatre axes préétablis, qui sont financiers, clients, processus interne et innovation, apprentissage organisationnel. Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans les différents axes, grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques et indicateurs historiques. En effet, d'après ces auteurs, il existerait un lien de causalité entre les différents axes de la balance scorecard, une bonne maîtrise du processus interne associée à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, qui vont améliorer la satisfaction des clients, entraînant par là, même l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.⁸⁹

Figure 12 : La balance scorecard



Source : Adapté de KAPLAN ET NORTON « the balance scorecard », les éditions d'organisations, 1998

Un des prioritaires des tableaux de bord prospectifs est de mettre en relation les différents niveaux d'enjeux dans l'entreprise, l'enjeu financier avec les performances financières, l'enjeu marketing avec les performances liées aux clients (part de marché, satisfaction), l'enjeu technique avec

⁸⁸ KAPLAN ET NORTON, « the balance scorecard », les éditions d'organisations, 1998

⁸⁹ Denis MOLHO et Dominique FERNANDEZ-POISSON, « La Performance globale de l'entreprise », Editions d'organisations, Paris, 2003, p.121.

les performances liées aux produits, aux prestations et à l'organisation des activités et l'enjeu ressources humaines avec les performances liées à la motivation et aux compétences du personnel. Pourquoi travailler sans relâche à augmenter les compétences et les motivations du personnel (axe apprentissage) ? Pour améliorer en permanence la qualité, le coût et le délai des produits et des prestations (processus). Pourquoi chercher à améliorer en permanence les maillons de la trilogie « qualité-coût-délai » (axe processus) ? Pour augmenter la satisfaction des clients afin de rendre l'offre plus attractive (axe client). Pourquoi s'attacher à satisfaire toujours plus les clients (axe client) ? Parce que c'est le meilleur moyen de les fidéliser et d'en acquérir de nouveaux, donc d'augmenter le chiffre d'Affaires et les marges (axe financier). Dans les tableaux de bord prospectifs, les différents niveaux d'enjeux sont donc connectés entre eux. La fidélité des clients sera ainsi corrélée avec l'augmentation du Chiffre d'Affaires, la formation des vendeurs avec les volumes des ventes, etc. L'ensemble obtenu représente une vision équilibrée parmi les différents axes de mesures dans laquelle le langage de l'argent rejoint le langage des choses.⁹⁰

2.2.2 Les Contrôles

Différentes sortes de contrôle sont appréciées au sein d'une organisation ; à savoir :

Le contrôle permanent s'impose dans les cas de restructuration importante, de diversification, de modifications profondes de la stratégie. Il porte sur la politique marketing globale de l'entreprise ou sur un élément particulier (produit, secteur, département, point de vente, ...). L'objectif du contrôle permanent est de disposer d'un outil d'information du plan au fur et à mesure qu'il se déroule. Le plan pourra être remis en cause pour tout ou partie, à condition d'appuyer le système de contrôle sur des « outils-satellites » comme la comptabilité analytique, études de marchés, panels, statistiques. La synthèse du contrôle aboutit à une remise en cause du plan, de la politique ou de la stratégie.

Le contrôle périodique : Le principe fondamental du contrôle périodique est la restitution d'informations précises relatives au plan, à la rentabilité des actions et à la cohérence de la politique et de la stratégie marketing. Concernant le contrôle du plan, KOTLER⁹¹ parle de la « gestion par objectifs », objectif principaux, ceux de la direction et de l'entreprise et objectifs dérivés, ceux des cadres, services, unités. Gérer les objectifs revient à mesurer les performances en termes d'évolution des ventes, évolution des parts de marchés, évolution des coûts marketing, évolution de l'image. Contrôler la rentabilité des actions consiste à analyser les pertes et les profits résultant de l'exécution des objectifs généraux et particuliers. Contrôler la cohérence de la politique et de la stratégie marketing revient à appliquer la méthode de contrôle permanent de façon périodique. Cette démarche implique généralement l'appel à un audit.

⁹⁰ Denis MOLHO et Dominique FERNANDEZ-POISSON, « La Performance globale de l'entreprise », Editions d'organisations, Paris, 2003, p.121

⁹¹ KOTLER Philip, « Le Marketing Management », Ed Prentice Hall, 2002

Le contrôle interne fonctionnel : Chaque fonction concernée par le marketing est contrôlée globalement ou ponctuellement en permanence ou par périodes. Le contrôle porte sur les résultats, les moyens utilisés, les moyens non utilisés, la répartition des tâches et compétences. Comme fonctions soumises régulièrement au contrôle, nous pouvons citer quelques-unes telles que la direction commerciale, direction territoriale, département ventes/produit/publicité, Responsable de points de vente/rayons/achats. Le contrôle est réalisé par la direction marketing.⁹²

Le contrôle externe indépendant : L'entreprise désire un contrôle absolument neutre, sans influence interne. Elle s'adresse à un tiers indépendant, extérieur à l'entreprise, alors un audit externe. L'audit externe porte généralement sur les études de marché, le contrôle des moyens et des budgets marketing, les actions correctives ponctuelles.⁹³

2.2.3 La veille Stratégique et le Benchmarking

Faire de la veille stratégique est à la portée de toutes les entreprises. Loin des questions de budgets et de temps, la veille est une attitude, une attention portée à son environnement. La veille stratégique est avant tout une compétence exercée en grande entreprise. La cellule de veille doit être insérée dans un triangle relationnel de trois directions fonctionnelles à savoir : « **la stratégie (80%), le marketing (77%) et la direction commerciale (76%) ou le business développement** ». Ce triangle sera dépassé si l'analyse requiert des expertises plus pointues (Directions R&D, Juridique, Finances, etc.). Pour les Petites et Moyennes Entreprises, l'externalisation de la fonction semble incontournable pour pouvoir apporter une vraie valeur ajoutée sur le long terme. A court terme, une veille stratégique très ciblée peut être supportée par des outils internes. Parmi les méthodes de veille stratégique, l'analyse concurrentielle de M. PORTER⁹⁴ est très efficace pour se mettre au courant de ce qui se passe sur le marché.

L'entreprise doit étudier en permanence son environnement pour mieux l'exploiter et en connaître les pièges. Ainsi, il existe trois **niveaux d'information** qui sont la concurrence, la technologie et le commercial. Les responsabilités dans la pratique de la veille se trouvent dans l'animation du réseau, gestion du programme et du budget, suivi des contacts, écoute des besoins des clients internes, maîtrise de l'information et contrôle de la légalité. Les outils à utiliser sont le logiciel de gestion des données ; la revue (veille magazine). Les termes qui sont associés à la veille sont le business intelligence ou intelligence économique, benchmarking et networking.⁹⁵

⁹² CAMUS Bruno, « Audit Marketing », Les Editions d'organisation, Paris, 1988, p.138

⁹³ CAMUS Bruno, « Audit Marketing », Les Editions d'organisation, Paris, 1988, p.139

⁹⁴ PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986

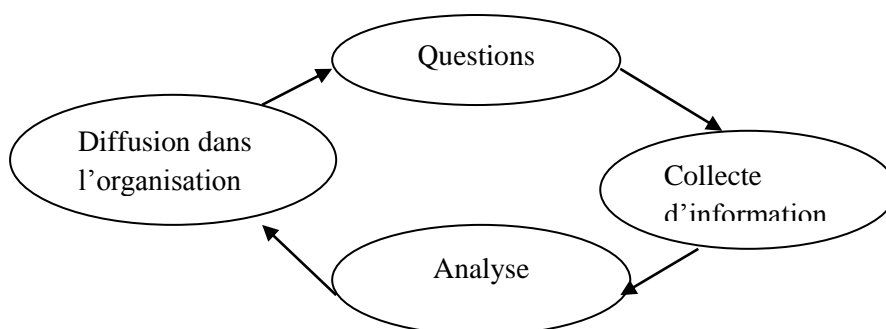
⁹⁵ www.wikipedia.org/, « les veilles stratégiques », 2013.

2.2.3.1 La veille économique

La veille économique est une collecte d'informations issues de multiples horizons qui peuvent fournir des sources formelles (presse, banque de données, ...) ou informelle (contact avec les clients, fournisseurs, banques ...). La veille économique est aussi entendu sous l'appellation « intelligence économique ». L'**intelligence économique** est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques auxquels on peut ajouter les actions d'influence et de notoriété. Elle se distingue de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise uniquement des moyens légaux. Cette définition, présente bien l'intelligence économique sous ses trois volets, c'est-à-dire la gestion d'information et des connaissances, la protection et l'influence: *"L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite"*. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale.⁹⁶

➤ Le cycle d'informations

Figure 13 : Le fonctionnement du cycle d'informations



Source : <http://fr.wikipedia.org>, « Veilles économiques-cycle d'informations », 2010

2.2.3.2 Veilles concurrentielles – technologiques et commerciales

La veille est une pratique d'affaires qui consiste à rechercher des informations (généralement de nature concurrentielle), à les analyser en fonction des objectifs d'une entreprise de façon à créer des renseignements utiles à la prise de décision menant à la réalisation des objectifs d'affaires de l'entreprise. Pour être efficace et remplir son rôle de prévision des changements de l'environnement, la veille doit être aussi globale que possible. Elle s'applique sur chacune des 5 forces de rivalité au sein d'un domaine d'activité. Ainsi définies, les veilles sont essentiellement de cas pratique dont technologique, commerciale, environnementale et concurrentielles.

La veille concurrentielle : L'objectif est de tout savoir sur la concurrence, structure et capacité, stratégie, produits. Les finalités s'accroissent sur l'établissement du profil général des

⁹⁶ www.wikipedia.org/, « les veilles économiques et l'intelligence économique », 2013

concurrents, la connaissance de leur situation financière, la reconstruction de leur SWOT, la construction des argumentaires et des contre - argumentaires, connaissance de leur prix, part de marché. Les différentes données à rechercher lors de ce pratique, sont les données commerciales, produits, distribution, R&D, production, finance, management. Par ailleurs l'intensité de la concurrence se mesure sur le nombre, la réactivité et forces des concurrents, la croissance du secteur, l'importance des coûts, différenciation des produits, outils/qualités de production, enjeux stratégiques respectifs. L'enjeu stratégique, détermination de l'importance de l'activité pour les concurrents, et observation de la nature et l'importance des investissements, de la structure Vente / Marketing et la force de frappe (marque) mise en œuvre, et plus globalement les barrières à l'entrée et à la sortie.⁹⁷

La veille technologique : se concentre sur la surveillance des avancées scientifiques et technologiques⁹⁸, procédés de fabrication⁹⁹, matériaux et filières industrielles, sous-traitants et prestataires de service, produits. L'observation permanente de son environnement est indispensable à l'entreprise qui veut rester en accord avec son temps, en termes d'attente des consommateurs et de technologie. La veille technologique permet ainsi de déceler les nouvelles habitudes de consommation et de concevoir les produits adaptés aux besoins et aux satisfactions des clients.¹⁰⁰

La veille commerciale : La veille commerciale est composée de deux cibles qui sont les clients et les fournisseurs. Les clients avec l'évolution des besoins, l'évolution des relations Clients/fournisseurs, la solvabilité. La connaissance de la solvabilité des clients est indispensable, les clients ont-ils les moyens de payer ? Il ne faut pas aussi oublier que le fournisseur peut s'intéresser aux clients de son client. De ce fait, la veille commerciale permet de connaître son client, « c'est la personne la plus importante », identifier ses besoins, définir ses attentes et comment les satisfaire, les fidéliser. Les fournisseurs par l'évolution de l'offre des produits, l'évolution des relations Fournisseurs/Entreprise, la capacité des fournisseurs à fournir.¹⁰¹

2.2.3.3 Le Benchmarking

Le benchmarking est l'application de la veille concurrentielle à la qualité. Il s'agit d'étudier ce qui se fait dans les autres entreprises et de voir dans quelle mesure on peut l'appliquer dans son propre entreprise. Cette démarche aussi peut s'impliquer en interne quand l'entreprise détient plusieurs établissements ou entre les différents services de l'entreprise.

« Le Benchmarking est un processus continu d'évaluations de produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations

⁹⁷ www.wikipedia.org/, « les veilles stratégiques », 2013

⁹⁸ Thèses, CR de recherches, Articles, présentations lors de congrès, etc ...

⁹⁹ Principes, performances, difficultés, limites et contraintes, difficulté et coût de mise en œuvre, disponibilité de matériel et de la main d'œuvre

¹⁰⁰ www.wikipedia.org/, « les veilles stratégiques », 2013

¹⁰¹ www.wikipedia.org/, « les veilles stratégiques », 2013

reconnues comme leaders ou chef de file »¹⁰² « Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité ».¹⁰³

Par ailleurs, le *benchmark concurrentiel* est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence. Il peut avoir trait à l'observation des pratiques managériales, mais il peut également se faire dans le domaine des pratiques marketing et commerciales. Le benchmark concurrentiel se distingue de la veille concurrentielle dans la mesure où celle-ci est permanente alors qu'un benchmark complet est souvent une étude ponctuelle.

- **Concept**

Le Benchmarking est l'étalonnage des performances compétitives des organisations constituant un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus de management des organisations. Il constitue aussi un processus d'apprentissage permanent. Il a pour objet l'observation et l'analyse des processus décisionnels, organisationnels, industriels et commerciaux. Il fournit des points de référence qui servent de base pour l'évaluation de la performance.¹⁰⁴ Souvent utilisées de manière défensive, c'est-à-dire, pour se prémunir contre les assauts de la concurrence et conserver une position donnée dans un secteur.

Tableau 03 : Le processus du Benchmarking

Phases	Etapes		
1-Mesure de la performance interne	Définir les activités, leurs résultats et leurs clients	Déterminer les bonnes mesures	Revoir et améliorer la performance actuelle de l'entreprise
2- Pré-benchmarking	Déterminer les méthodes d'acquisition des données et des connaissances	Choisir les partenaires du benchmarking	Établir les priorités et déterminer le sujet du benchmarking
3- Benchmarking	Collecter et organiser les éléments recueillis	Analyser les écarts de performances	Evaluer la future réalisation de l'entreprise
4- Post-benchmarking	Mettre en œuvre les actions	Développer les plans d'actions	Communiquer les résultats du benchmarking et établir des objectifs
5- Observation et Ajustement	Vérifier l'intégration de l'action	Estimer le succès de projet et recalibrer les objectifs	Ajuster les objectifs et retourner à la 1ère étape

Source : BALM.G, « Le processus de Benchmarking », AFNOR, Paris, 1994

¹⁰² David KEARNS, Ex-Directeur général de Xerox Corporation

¹⁰³ Robert C. CAMP 1992

¹⁰⁴ www.3ie.org, « le benchmarking : analyse comparative », 2013

Ces pratiques permettent d'analyser l'environnement, d'analyser pour anticiper, de connaître les performances des autres et d'en évaluer celles de l'entreprises par rapport aux concurrents, à l'environnement, d'en connaître le degré d'efficacité, d'efficience et de la compétitivité, afin d'être plus « performante ».

2.3 Plan de Suivi de la Performance et Audit de la performance

Le PSE ou Plan de Suivi Evaluation consiste aussi à définir¹⁰⁵ :

- les objectifs à atteindre pour chaque activité qui est détaillé dans les rubriques impact, output, processus et input,
- les indicateurs pour mesurer les résultats ou les produits,
- la définition des indicateurs quand ceux-ci ne sont pas clairs ou plutôt qualitatifs,
- les sources de données d'où on peut vérifier la fiabilité de données,
- les méthodes de collecte de données avec lesquelles on collecte les données,
- la période et la fréquence avec laquelle, on détermine le moment où le responsable devrait effectuer l'activité qu'elle soit mensuelle, trimestrielle ou annuelle.
- le responsable chargé de la réalisation d'une activité.

Audit de la performance¹⁰⁶ : s'appliquant à un programme dont il cherche à examiner toutes les composantes, les procédures, les techniques, afin de découvrir les éventuelles insuffisances et de proposer des mesures d'amélioration. Il recouvre et approfondit une grande variété de sujets. Il se déroule sur plusieurs années. Dans la phase initiale de mise en place du suivi de la performance, l'audit aura à vérifier que les programmes évoqués dans les documents de la performance sont de vrais programmes, correspondant à la réalité, que leurs éléments constitutifs sont bien associés dans leur fonctionnement, qu'ils visent bien les objectifs retenus pour le programme et que les responsabilités y sont clairement distribuées. L'audit de performance d'un programme aura également à aborder l'étude détaillée du programme, dans le but de rechercher des voies d'amélioration de sa performance (meilleure efficience et meilleure efficacité). L'audit de performance s'inscrit bien dans la préoccupation de recherche de la qualité. Eventuellement, il pourra suivre ou s'inspirer des normes et procédures en vigueur pour la certification de la qualité de ces systèmes, en particulier les normes ISO ou International Standard Organization.

¹⁰⁵ www.gestiondeprojet.net/, « articles sur le suivi des ressources » ; 2013

¹⁰⁶ www.wikipedia.org/, « audit de la performance », 2013

Section 3 – Le Marketing Management et la Performance

Par définition, le marketing englobe toutes les techniques utilisées dans l'idée de connaître les besoins et d'évaluer les intentions des consommateurs. Suivant les données qui sont obtenues, l'entreprise pourra mettre en place les meilleures stratégies qui lui permettront d'inciter les consommateurs à acheter. Afin que toutes les opérations puissent être menées à bien, les actions doivent être entreprises dans un ordre bien précis et un programme doit être scrupuleusement respecté. C'est ici qu'intervient la notion de gestion du marketing ou encore marketing management.

3.1 Mise en œuvre du Marketing Management

La mise en œuvre du marketing, une stratégie aussi brillante soit-elle, ne vaut sa mise en œuvre. On appelle mise en œuvre, le processus par lequel les plans marketing sont traduits sous forme de directives permettant d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

3.1.1 La place de la fonction marketing dans l'entreprise et sa mise en œuvre

La place accordée au marketing diffère selon les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise et surtout le mode de management et la perception des dirigeants. Un chef d'entreprise qui «pense produit » avant de « penser client » n'accordera qu'une faible importance au marketing. Ainsi, le marketing intervient de façon permanente au sein de l'organisation de l'entreprise. En amont du processus, il étudie le marché pour évaluer les opportunités et les risques à travailler sur tel segment de population, à maintenir tel produit dans le portefeuille d'activités, à exploiter tel créneau, tel canal de distribution, telle politique de prix ou tel plan de communication. En cours du processus, le marketing détermine le meilleur rapport « coût/efficacité » sur le marché amont, élabore la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution, la politique de promotion- communication. En aval du processus, le marketing analyse, contrôle les résultats, les compare avec les prévisions, opère les corrections éventuelles et poursuit ses études de marchés.¹⁰⁷

La fonction marketing englobe véritablement l'ensemble des fonctions dans l'entreprise. Les mercaticiens s'appuient sur les techniciens, les juristes, les financiers, les gestionnaires des ressources humaines, les administratifs, les commerciaux, ... Elle doit être en corrélation avec toutes ses autres fonctions, surtout proche et en communication avec la fonction Recherche et Développement. Cette universalité de la fonction rend parfois difficile à cerner et à situer. Cependant, elle confère au marketing la souplesse nécessaire pour être opérationnel et pour convenir à toutes les structures. Le caractère fondamental du marketing est l'adaptation. D'après une recherche effectuée par trois auteurs qui sont BOOZ, ALLEN et HAMILTON¹⁰⁸ en 1982, ils ont tiré une conclusion comme suit, « il semble indéniable que le « savoir-faire » soit inséparable du « savoir-être ». L'entreprise qui gagne est

¹⁰⁷ CAMUS Bruno, « AUDIT MARKETING », les éditions d'organisations, Paris, 1988, p.29.

¹⁰⁸ CAMUS Bruno, « AUDIT MARKETING », les éditions d'organisations, Paris, 1988, p. 30.

celle qui propose une nouveauté, un avantage ou un « plus » perceptible à un marché préalablement étudié ».

Le marketing n'est pas seulement l'œuvre du département marketing. Il doit influencer tous les aspects de l'expérience vécue par le client. Pour qu'une organisation dispose d'un marketing performant, il faut que les responsables marketing comprennent la manière dont raisonnent les autres départements et à l'inverse, que ces derniers comprennent le logique marketing. Le marketing est une des activités qui participe significativement à la performance d'une entreprise. La performance doit se situer sur deux plans. Sur le plan stratégique, la fonction marketing analyse l'environnement de l'entreprise et alimente à moyen terme les orientations d'activités, de produits, de marques et d'investissement. Quant au plan opérationnel, la fonction marketing organise, anime et qualifie les actions qui permettent à une offre d'atteindre ses cibles et de les fidéliser.

3.1.2 Le Pilotage du marketing direct – interactif – viral

Les communications marketing prennent de plus en plus la forme d'un dialogue entre l'entreprise et ses clients. Les marques ne se demandent plus seulement comment contacter leurs clients, mais aussi comment les clients peuvent les contacter et même comment ils peuvent contacter les uns aux autres.¹⁰⁹ Ces techniques sont liées au marketing de la performance.

Le marketing direct : est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction. Ses caractéristiques spécifiques sont 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 sont le mailing par courrier (fax, e-mail, ou SMS...), l'envoi de catalogues – le marketing par catalogue, le télémarketing ou encore la télévision interactive. Par rapport aux autres outils de communication, le marketing direct offre double avantage de sélectivité et de pertinence. Il permet de réaliser facilement des expérimentations avant une opération, de multiples annonces peuvent être testées, avec une mesure empirique des résultats obtenus. L'identité de la marque se construit et se nourrit des différentes opérations réalisées, depuis le mailing et e-mailings jusqu'à la publicité et aux opérations de relations publiques.

Le marketing interactif : L'internet offre aux entreprises et aux consommateurs une approche interactive et individualisée. Le marketing interactif constitue une forme récente et en ligne du marketing direct, mais le dépasse dans la mesure où il intègre la publicité sur internet (les bannières), le parrainage de sites, les liens sponsorisés sur les moteurs de recherche, et les sites internet eux-mêmes. Le site doit être attrayant à la première visite et suffisamment intéressant pour stimuler les visites futures. En outre, les microsites (créer un site à travers le site d'une entreprise dans

¹⁰⁹ KOTLER – DUBOIS – MANCEAU « Le Marketing Management », Nouveaux Horizons, Paris, 2009 », p.681

un même secteur), les liens sponsorisés à partir des sites comme Google, Yahoo, MSN, et les vidéos sur internet,

Le marketing viral : De plus en plus conscientes de l'importance du bouche à oreille, notamment sur internet, les entreprises essaient désormais de le contrôler, parfois de le stimuler. Pour cela, elles peuvent recourir à différentes techniques comme l'organisation d'événements exceptionnels qui feront parler d'eux. Le marketing viral consiste à favoriser le bouche-à-oreille électronique en incitant les consommateurs à diffuser par internet des informations sur l'entreprise.

3.1.3 Mise en œuvre de la communication de valeur : Image de marque – marque – capital marque

L'image de marque, est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire. Associé au positionnement que l'entreprise occupe dans l'esprit du consommateur. **Une marque** est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents »¹¹⁰.

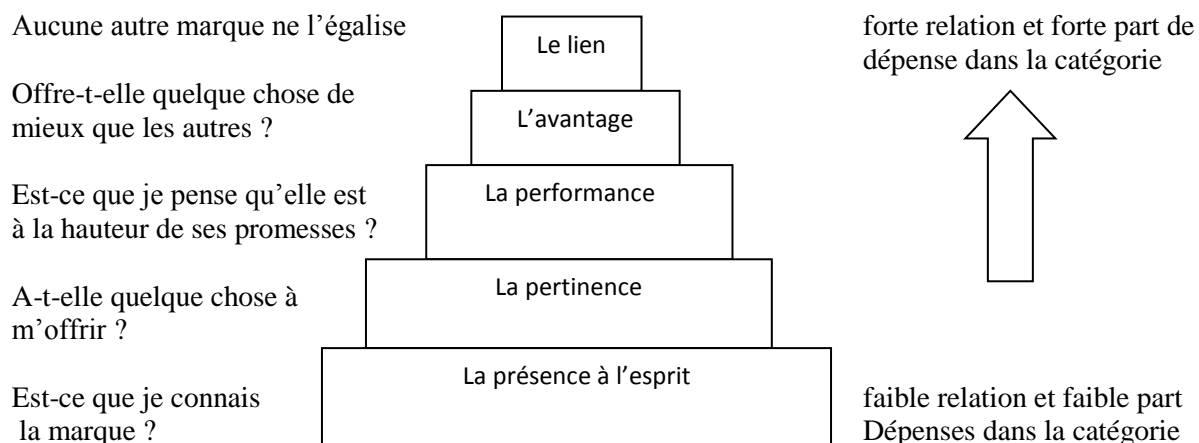
La marque joue un rôle essentiel auprès des clients et des entreprises. Pour les entreprises, elle constitue un outil stratégique, elle présente de nombreux avantages, elle facilite le suivi du produit et les opérations logistiques, elle offre la protection légale pour éviter la copie du produit et de ses caractéristiques techniques et perceptuelles. Même si la fidélité à la marque et son importance dans les processus de choix varie considérablement selon les secteurs, elle garantit un certain niveau de demande et constitue une barrière à l'entrée dans la plupart des catégories des produits. Quant aux consommateurs, elle sert de repère et d'identificateur. La marque permet aux consommateurs d'identifier le fournisseur d'un produit ou d'un service. Elle simplifie leur processus d'achat et réduit le risque perçu. Elle est une garantie et une source de confiance, car elle représente un engagement public de qualité associé à un certain niveau de performance. Les consommateurs déterminent quelles marques sont susceptibles de répondre à leurs besoins et celles qui sont moins pertinentes pour eux.

La marque, outil essentiel de différenciation, parce qu'elle permet l'identification du produit. La stratégie de marque vise à conférer une identité particulière aux produits qu'elle porte. Tout entreprise doit donc élaborer une promesse de marque, qui correspond à ce qu'elle doit être et doit permettre à ses clients. La réussite de la stratégie repose ensuite sur la capacité de l'entreprise à faire percevoir cette promesse aux clients, puis à la tenir. Au final, la valeur de la marque dépend de ce que les clients perçoivent et croient à propos de la marque, en fonction de sa politique marketing et de leur expérience avec les produits.

¹¹⁰ KOTLER – DUBOIS – MANCEAU « Le Marketing Management », Nouveaux Horizons, Paris, 2009 », p.304

On définit le **capital marque** fondé sur le client comme la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing. On considère qu'une marque a un capital positif lorsque les clients réagissent plus favorablement au produit et à son marketing lorsqu'ils ont identifié la marque. A l'inverse, ce capital est négatif si la réaction des consommateurs est moins favorable lorsqu'ils connaissent la marque. La construction des marques fortes se schématise ainsi :

Figure 14 : la pyramide Brandz



Source : KOTLER, KELLER, DUBOIS, MANCEAU, Marketing management, 2009, p.288

Le capital marque se construit à partir de toutes les interactions entre la marque et les clients, qu'elles soient ou non-initiées par l'entreprise. Les responsables marketing, pour leur part, ont à leur disposition trois types d'outils, qui sont, les composantes de la marque, et son identité visuelle (noms, logos, symboles, personnages, slogans, emballage, etc.), les produits et les opérations marketing ainsi que les associations de la marque avec d'autres entités.

3.2 Evaluation de la performance marketing

Les outils que nous mettrons en exergue dans cette section sont le tableau de bord marketing et la mesure de satisfaction marketing, l'audit marketing et le contrôle marketing ainsi que l'évaluation de la performance marketing à travers les normes ISO ou International Standard Organization.

3.2.1 La mesure de satisfaction des clients et le tableau de bord marketing

Le TBP ou Tableau de Bord de la Performance décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes, l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel.

Mesure de satisfaction des clients : Comment une entreprise peut savoir si elle est devenue un meilleur prestataire de services ou un meilleur producteur de produit? Il y a différentes manières de

constater si le citoyen/l'utilisateur est satisfait de la prestation de services ou le produit. Tel, par l'intermédiaire d'une enquête étendue à partir de l'organisation elle-même, **les mesures de satisfaction**. Ces mesures permettent d'avoir plus rapidement une vision des éléments de la prestation de services susceptibles d'être améliorés.

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux. On peut définir la satisfaction, comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une raison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.¹¹¹. Trois situations peuvent apparaître, les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), au même niveau (satisfaction), ou au-delà (enthousiasme). L'évaluation des performances dépend de nombreux facteurs, notamment le type de relation que le client entretient avec la marque. La satisfaction n'est pas une fin en soi, elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélité. En réalité, la satisfaction est à la fois un objectif et un outil marketing afin de mesurer la performance. La qualité, est aussi associée à la satisfaction, englobant l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire les besoins, exprimés ou implicites. Les méthodes de mesures de satisfaction sont généralement les enquêtes de satisfaction, le suivi du taux de départ client et les clients mystères. Les mesures peuvent être aussi aperçues à travers le traitement des réclamations des clients, l'écoute.

Le tableau de bord marketing : Le tableau de bord marketing décrit le processus du plan marketing dans sa mise en œuvre.

Tableau 04 : Le tableau de bord marketing

PARAMETRES	OBJECTIFS	RESULTATS PAR PERIODE				
		T1	T2	T3	T4	T5
MARCHE Cible/Parts/ CA						
PRODUIT Volume/Valeur /Gamme/ Positionnement						
PRIX Rentabilité/ Modulation/ Acceptation						
DISTRIBUTION ET FORCE DE VENTE Volumes, Valeurs/ Circuits, Canaux Zones, Surfaces/ Relations, Stimulation						
PROMOTION COMMUNICATION Outils, supports/ Campagnes, Copy- strategy/ Média-planning, / impact Notoriété, Image						

Source : CAMUS Bruno, « AUDIT MARKETING », Editions d'organisation, 1988

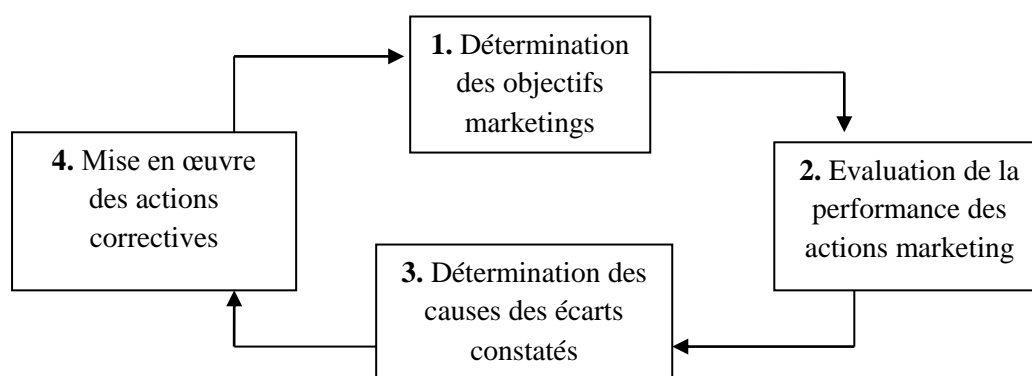
¹¹¹ KOTLER – DUBOIS – MANCEAU « Le Marketing Management », Nouveaux Horizons, Paris, 2009 », p.169

3.2.2 Audit marketing et Contrôle marketing

L'**audit marketing** est l'examen professionnel précis et exact d'une situation. L'audit marketing doit constituer une aide à la décision et aboutir une étude exploitable, explicative du passé et du présent, utile pour l'avenir. L'audit marketing pose sur les bases d'un dialogue actif entre les dirigeants, leur entreprise, et son environnement pour conduire à une remise en cause de leur propre approche managériale.¹¹² Il peut s'agir d'un examen du potentiel marketing de l'entreprise, et/ou du potentiel d'un marché (d'où l'Audit de gestion ou l'Audit marché).¹¹³

Le **contrôle Marketing** s'inscrit dans le cadre du Management par objectifs, qui passe essentiellement par les quatre étapes, déterminer périodiquement les objectifs Marketing à atteindre, puis évaluer la performance des actions Marketing entretenues, ensuite déterminer les causes des manquements des performances, enfin mettre en œuvre des actions correctives pour réduire, voire éliminer, le gap entre les objectifs initiaux et la performance réalisée. Ces étapes sont schématisées ci-dessous :

Figure 15 : Les étapes du contrôle Marketing



Source: KOTLER Philip « Marketing Management », Ed. Prentice Hall, 2002, p.39

3.3 La Stratégie et la performance

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie.

3.3.1 Maîtrise de l'évolution de l'environnement

Comparable à la stratégie, le concept de la performance permet de créer de la valeur pour l'entreprise, autant, elle lui permet la maîtrise de l'évolution du contexte externe étant le marché, la concurrence,

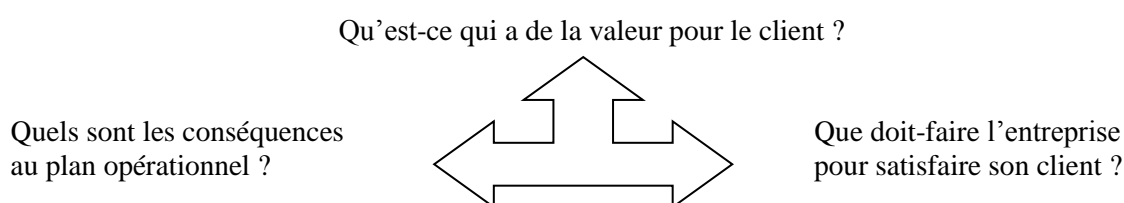
¹¹² MERUNKA D.R. « L'utilisation du jugement managérial en marketing », Ph. Wagner, avril 1986, p.219

¹¹³ CAMUS BRUNO, «AUDIT MARKETING », Editions d'organisations, 1988, p.85

et la nouvelle technologie. « Pour être meilleur, il faut être performant ». Les entreprises sont les plus confrontées à un contexte en constante évolution. Des changements importants interviennent dans différents domaines.¹¹⁴

✚ *Etre au meilleur niveau des processus opérationnels et de support* : L'avantage concurrentiel ne s'exprime pas seulement au travers de la supériorité du produit et de la puissance de la marque mais aussi au travers des processus opérationnels et de support. Un des processus opérationnels critiques est la relation client. Le capital client et la relation client, il est essentiel pour les entreprises de développer des relations clients durables en assurant une grande qualité de service et en répondant aux attentes de ces derniers.

Figure 16 : les cercles vertueux du développement de la relation client



Source : MOLHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique « LA PERFORMANCE GLOBALE », 2003

✚ *Le processus innovation* : L'excellence opérationnelle dans les processus s'applique tout autant au long du processus innovation. C'est de son efficience que dépend la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation. L'efficience se mesurera aux résultats obtenus en termes de valorisation pour les nouveaux produits.

✚ *Le processus de production* : La maîtrise des coûts est un des facteurs clés de la compétitivité d'une entreprise. L'excellence opérationnelle dans ce domaine consiste d'une part, à effectuer les « bons compromis », tout d'abord entre « qualité et coût », puis entre « spécifique et général ».

3.3.2 Evaluation de la performance au centre de la stratégie

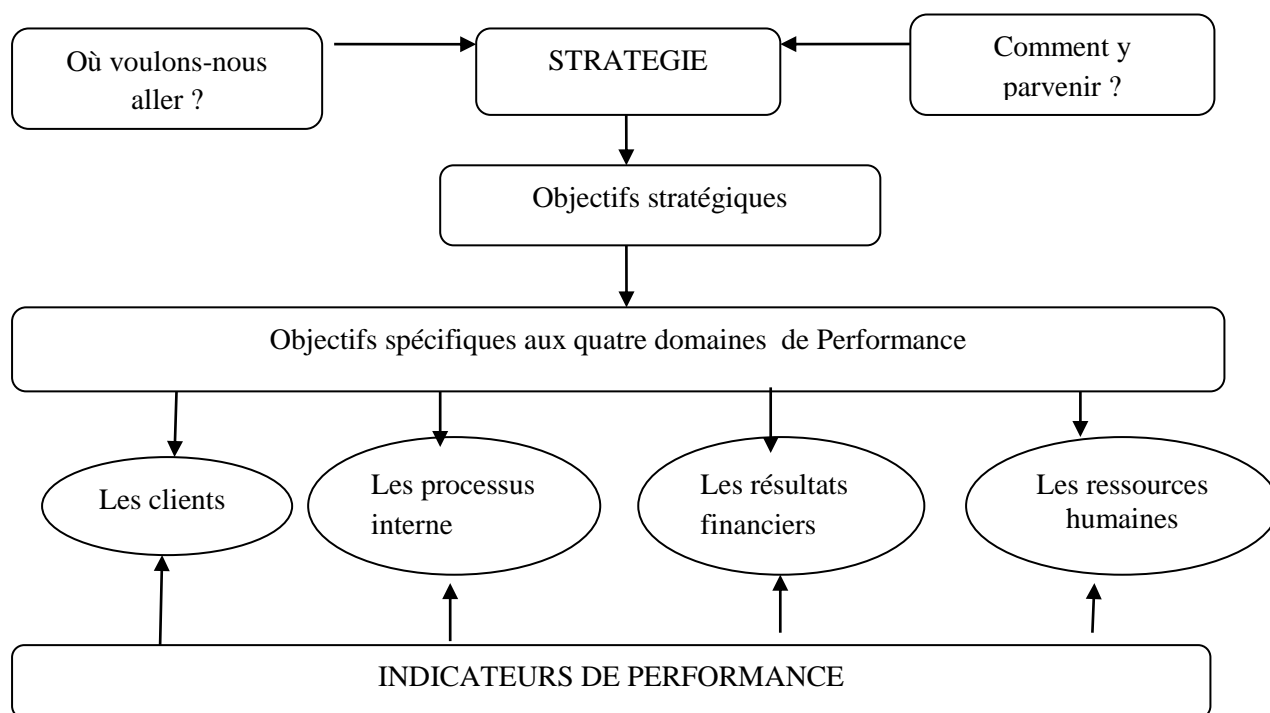
La Stratégie est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise même si une approche collégiale est envisageable. La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, la formulation stratégique est la traduction d'un plan d'action d'entreprise qui doit se traduire par objectifs de performances mesurables.

La stratégie définie premièrement « Où l'entreprise veut aller ? Le but », ensuite « Comment y parvenir ? Les moyens ». Ces deux axes forment les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs stratégiques sont composés des objectifs spécifiques qui se répartissent sur les quatre axes

¹¹⁴ MOLHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique, « LA PERFORMANCE GLOBALE », Editions d'organisations, 2003, p.25

clés de la performance qui sont les clients, le processus interne, les résultats financiers et les ressources humaines. Des indicateurs à travers ces axes identifient la performance de l'entreprise via l'efficacité, l'efficience et la compétitivité, les trois variables de performance. Ces axes contribuent à la création de valeur pour l'entreprise. Ainsi, le système d'évaluation de la performance se synthétise comme suit :

Figure 17 : Le système d'évaluation de la performance



Source : DUCROU Jean-Bernard, Hachette Technique, 2008.

Issue de ce synthèse sur l'évaluation de la performance, des améliorations peuvent être apportées, afin d'apprécier la performance de l'entreprise. Ces améliorations se concentrent sur la satisfaction des clients, s'orienter vers les clients, écoute des besoins. En outre, le souci sur la qualité des services dans une optique de productivité. Mise à part, la satisfaction des clients, l'entreprise doit aussi se préoccuper de la satisfaction des employés vers la satisfaction humaine. En conséquence, le processus de création de valeur se canalise dans l'optique client et dans l'optique de l'entreprise, ancré sur la satisfaction humaine afin de conduire vers la qualité des services rendus et la productivité. Au cœur de ce système se manifeste la stratégie, et la réussite de cette stratégie conduit à la performance. Ces améliorations s'aperçoivent d'après le tableau ci-après :

Tableau 05 : les facteurs affectant les résultats

Satisfaction client		Qualité	
RESULTAT		RESULTAT	
-s'adapter aux désirs du client -écouter -comprendre les sentiments du client -trouver une solution -vérifier la satisfaction		-Normes de qualité - mesures - processus de suivi - corriger - imaginer pour aller plus loin	
-objectif commun - équipe > individu - transparence - Ecoute - respect mutuel - aider, se faire aider - rétroaction, construction -fêter les bons coups - exprimer franchement ses sentiments -être positif, - mesurer, améliorer		(prix de vente – coûts) x nombre vendu Prix de vente : - Marketing, différenciation, techniques de négociation Coûts : - Analyse des coûts - Analyse des processus utilisés Nombre vendu : - Capacité de production - Force de vente, technique de vente - Marché utilisé	
Satisfaction employés		Productivité	
RESULTAT		RESULTAT	

Source : MERCIER Jean-Pierre « Mesurer et développer les performances », éditions d'organisations, Paris, 2003

Ce chapitre nous a exposé que *la performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis. Une entreprise performante est donc à la fois efficiente, efficace, et compétitive.* L'efficacité consiste à évaluer si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs initiaux. Il s'agit finalement du rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficience permet, quant à elle d'apprécier si les moyens utilisés l'ont été de manière optimale; de sorte que le résultat est d'une importance supérieure à celui de l'efficacité. Il s'agit du rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées. La compétitivité permet à l'entreprise de mettre en avant ses compétences clés et d'en acquérir des avantages concurrentiels afin d'être compétitif sur le marché et plus performant que les concurrents.

Les indicateurs de performance constituent des critères, des points de repères qui permettent de constater la progression vers un but défini. Il doit y avoir un lien entre l'indicateur et l'objectif à atteindre, on cherche à mesurer le progrès réalisé. Le suivi de la performance a pour ambition d'orienter les décisions ainsi que la gestion vers l'atteinte des résultats et vers l'amélioration de l'efficacité coûts, et les indicateurs de performance constituent les facteurs du suivi de la performance. Aussi, le marketing est l'une des activités significatives de performance pour l'entreprise dans le but de communiquer la valeur de l'entreprise, et d'exposer ses performances sur le marché.

Conclusion partielle

Au terme de cette partie, nous pouvons dire que notre recherche théorique nous a montré l'existence d'un lien étroite entre le Marketing Management et la performance. Elle nous a permis de voir que le marketing management efficace consiste à développer des stratégies et des plans marketing, comprendre l'environnement marketing ainsi que les clients, construire des marques fortes, élaborer et communiquer l'offre, ainsi qu'à favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme. Les activités du Marketing Management contribuent significativement à la performance d'une entreprise.

Ainsi, le Marketing Management constitue un levier spécifique de la performance de l'entreprise. Le but est de voir son impact sur la survie, le succès et la pérennité de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficience du Marketing stratégique et les actions marketing, ainsi que la performance déduite étant garante de la compétitivité d'une firme.

Si telle est l'influence du Marketing Management sur la performance selon le point de vue théorique, qu'en est-il alors sur le plan pratique ? Nous allons explorer cela dans la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE – CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

L'achèvement d'un travail de recherche nécessite une démarche empirique, une approche à une certaine réalité sur le terrain. La réalisation de la partie théorique s'intensifie avec la partie pratique, certifie de ce fait, l'accomplissement de la recherche en question. De la sorte, cette deuxième partie sera consacrée à exposer le cadre pratique de notre présente étude.

Concrètement, l'analyse de la liaison entre le Marketing Management et la performance s'applique sur l'étude de cas de la société Caisse d'Epargne de Madagascar. Afin d'obtenir des informations, une méthodologie a été adoptée, un guide d'entretien est requis, avec une approche hypothético-déductive.

Cette deuxième partie sera scindée en deux chapitres :

- Le premier chapitre décrit le terrain de recherche axé sur la présentation de la Caisse d'Epargne de Madagascar ou Cem, par la suite le contexte du secteur de la Microfinance à Madagascar afin de dégager la place de cette société subsistant jusqu'à nos jours. Ce chapitre se terminera sur la méthodologie d'approche que nous avons adoptée dans l'élaboration de cette présente recherche.
- Le second chapitre porte sur la présentation des résultats récoltés auprès de la société, en vue d'une analyse sur la base des études effectuées, afin de procéder au test d'hypothèses sur leur validation, ainsi que des propositions de solutions.

Rappelons que notre hypothèse principale étant que : « **le marketing management constitue un levier intéressant de la performance** », scindée en deux sous-hypothèses lesquelles, « l'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficacité du Marketing stratégique ainsi que celles des actions marketing » et « la performance à travers le Marketing Management forme une garante de la compétitivité de l'Entreprise ».

CHAPITRE 1- PRESENTATION DE TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps sur la présentation du terrain de notre travail de recherche, le domaine de l'épargne, plus précisément la Caisse d'Epargne de Madagascar. Ensuite, nous procéderons sur le secteur de la Microfinance, au sein duquel se présente le secteur de l'épargne à Madagascar, ainsi que la méthodologie appliquée dans notre recherche et le choix du terrain.

Section 1- Présentation du terrain : La Caisse d'Epargne de Madagascar ou « Cem »

Comme a été décrit la Cem : « Caisse d'Epargne de Madagascar » est une institution financière, elle est membre des institutions financières non mutualistes et pratique le volet de l'épargne orienté vers les populations ayant de bas revenus en général. Cependant, elle ne pratique pas la distribution de crédits comme la plupart des institutions financières dans ce secteur. La Cem est classée parmi les plus anciennes institutions existant à Madagascar, aussi l'une des sociétés d'Etat encore présente jusqu'à aujourd'hui.

1.1 Présentation générale de la Cem

Caisse d'Epargne de Madagascar, connu par l'acronyme « Cem », est une société d'Etat sous la forme juridique d'une Société Anonyme depuis 2002, et est dirigée par son Directeur Général, Monsieur RAJERISON Dominique. Le siège social de la Cem se situe à 21, rue Karija Tsaralalàna Antananarivo 101, elle comprend 22 (vingt-deux) agences dans toute l'île et 4 (quatre) agences Western Union. Son capital Social est d'Ariary 5 460 000 000, réparti entre au moins 7 (sept) actionnaires dont l'Etat est l'actionnaire majoritaire puisqu'elle possède quasiment la totalité de ce capital.¹¹⁵

La Cem est préconisée par la loi n° 95059 du 18 Septembre 1995 reprise par la loi du 2001/001 du 14 Juin 2001 portant pour abrogation de celle de 1995. Cette nouvelle loi décrivant que l'activité de la Caisse d'Epargne de Madagascar sera celle de l'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, dit EPIC-CEM portant sur la promotion de l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne.¹¹⁶

¹¹⁵ Enquêtes recueillies auprès de la Direction des Etudes Marketing, Juin 2013

¹¹⁶ www.cem.mg ; Juin 2013

1.1.1 Aspect externe de la Cem

Le logo est le premier repère visuel qui marque l'aspect externe d'une société, celui de la Cem se présente ainsi :

Figure 18 : Le Logo de la Cem



Source : www.cem.mg, Logo Cem, Juin 2013

Le slogan de la Cem, quant à lui constitue la devise de la Cem, il reflète l'aspect communication de la Cem à travers toutes ses activités et surtout la relation avec les clients. Il unit deux angles, la confiance et le développement de ses clients via l'épargne.

Le slogan de la Cem est ainsi :

« tokinao hatrizay, mampandroso anao hatrany »

Le logo, adopté par Cem depuis 2008, reflète tout aspect externe de la Cem, le siège ainsi que toutes les agences dans tout Madagascar. En conséquence, Cem a pour devise « la confiance » ainsi que « le développement de la population Malagasy grâce à l'épargne » communiqué à travers son slogan. Puisque son domaine d'intervention est la collecte d'épargne ainsi que le placement. En tout, le logo ainsi que le slogan représentent les moyens visuels de la communication de valeur que la Cem délivre à ses clients. Ils caractérisent l'identité et l'image de la Cem que perçoivent leurs épargnants.

1.1.2 Les partenaires de la Cem

Dans l'accomplissement de sa mission ainsi que ses différentes activités, Cem est en collaboration avec trois institutions internationales, qui sont IMCE (ou WBSI), Western Union et la Fondation Allemande.¹¹⁷

¹¹⁷ www.cem.mg; Juin 2013

➤ IMCE (ou WBSI)

L'IMCE (Institut Mondial des Caisses d'Épargne) est un organisme non gouvernemental, une association corporative de Droit Suisse fondé depuis 1924 et ayant son siège à Genève. Cet institut comprend 123 membres dans 92 pays, et représenté par l'ensemble des Caisses d'Épargne dans le monde. Cem étant membre de cet organisme depuis 1997. Les buts de l'IMCE sont de contribuer de façon équitable à la promotion de l'épargne et des intérêts des épargnants ; ainsi que d'assurer la collaboration et veiller au développement entre les Caisses d'Épargne membres.

➤ Western Union

Western Union est un très vaste réseau de transfert d'argent international, fort de ses 135 ans d'existence. Il est présent dans plus de 200 pays et territoires. Western Union aide la famille à rester connectée au-delà des frontières et à réaliser le rêve de tout un chacun. Pour le cas de Madagascar, les Malagasy et les étrangers peuvent recevoir de l'argent de ou par le monde via Western Union depuis 1998, année où la Caisse d'Épargne de Madagascar a commencé à être son partenaire. En fait, la Caisse d'Épargne de Madagascar est le premier représentant de Western Union et l'argent envoyé peut être payé à son bénéficiaire dans toutes les agences de la Cem.

➤ Fondation Allemande

La convention de partenariat entre la Cem et la Fondation Allemande des Caisses d'épargne pour la coopération internationale a débuté en novembre 2006. Renouvelé en 2011, cet accord de partenariat porte sur l'octroi d'une assistance technique (volet formation, notamment) de la part des Allemands pour aider la Cem à franchir les différentes étapes de développement de ses activités. Toujours dans ce cadre, les deux entités avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie dispensent une formation duale en assistance bancaire. La formation dure 10 mois et, en 2012 la sortie de la troisième promotion pour Antananarivo, une a été achevée à Toamasina et une autre à Antsirabe.

Figure 19 : Les partenaires de la Cem



Source : www.cem.mg, les partenaires de Cem, Juin 2013

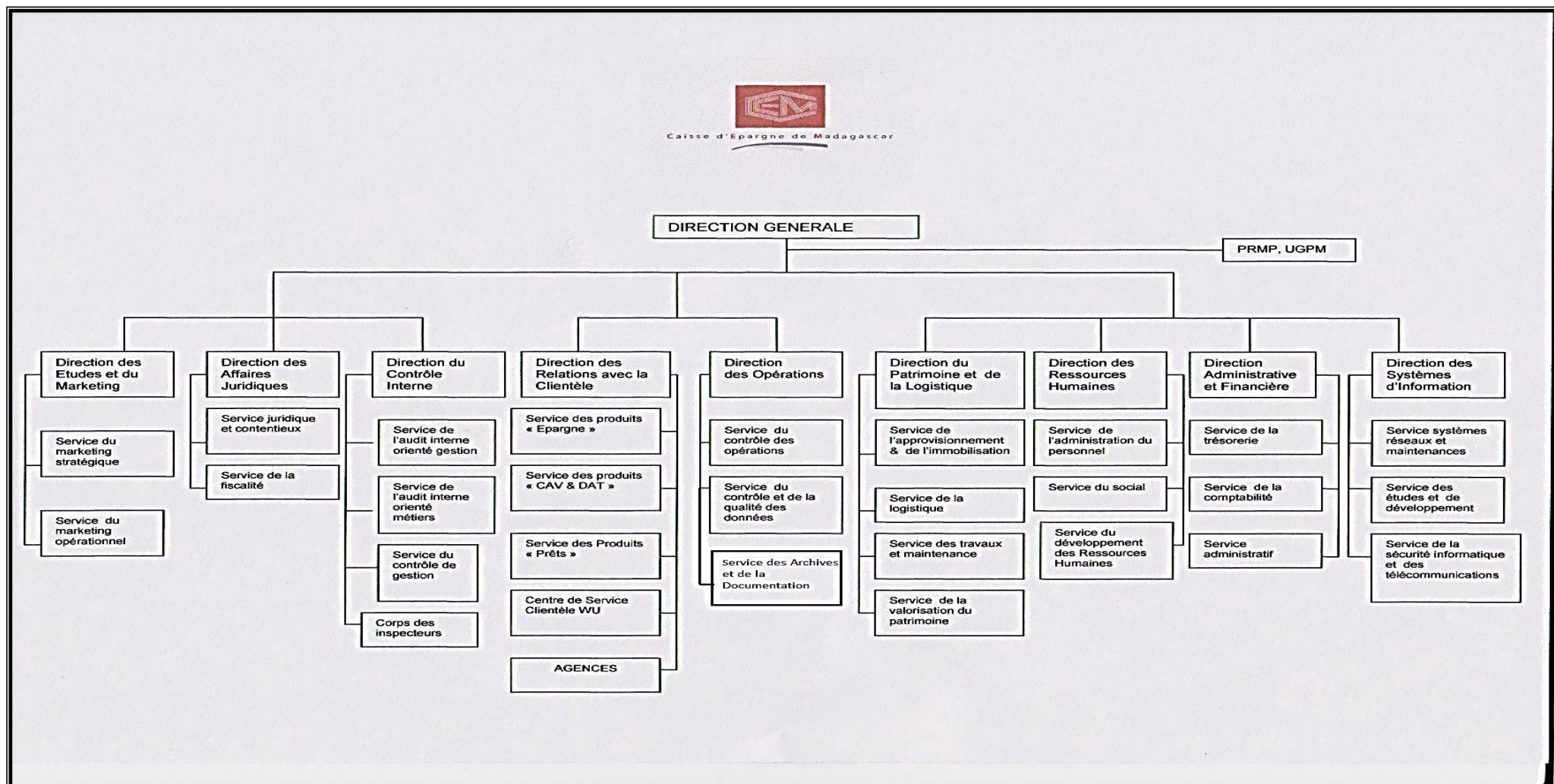
Mise à part ces trois partenaires, Cem travail avec l'USAID dans la coopération et la réalisation de différents projets, comme le cas de projet Financial Market Development ou FMD.

1.1.3 Organigramme de la Cem :

Cem est dirigé par son Directeur général Monsieur RAJERISON Dominique, ainsi que la participation de l'Etat par le biais du PRMP-UGPM ou Premier Responsable du Marché Public – Union Général de la Passation des Marchés. Elle est constituée par 9 (neuf) directions, lesquelles, la Direction des Etudes et du Marketing, la Direction des Affaires Juridiques, la Direction du Contrôle Interne, la Direction des Relations avec la clientèle, la Direction des Opérations, la Direction du Patrimoine et de la Logistique, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Systèmes d'Information. En outre, elle comprend 27 (vingt-sept) services, ainsi que le corps des inspecteurs concernant le service d'audit de la société, et de 26 agences incluant celles de l'Western Union. A ce jour, la Cem s'est dotée d'un Conseil d'Administration. En tout, Cem compte environ **438**¹¹⁸ employés dans tous l'île.

¹¹⁸ Conforme aux données 2012, Direction Ressources Humaines-Cem

Figure 20 : Organigramme de la Cem



Source : « Caisse d'Epargne de Madagascar », recueil en Juin 2013

1.2 Historique de la Cem

La Cem est la première institution financière existante à Madagascar visant à apprendre la population Malagasy à faire des épargnes sur leurs revenus. Elle a été construite en 1918 en ayant comme premier objectif depuis, de collecter les épargnes des particuliers ainsi que de contribuer au développement du pays.

Les principales évolutions institutionnelles¹¹⁹ :

- 1918: Année de création de la Caisse Nationale de l'Épargne ou CNE.
- 06 Mars 1985: Adoption de sa nouvelle dénomination : « Caisse d'Épargne de Madagascar », avec un statut d'Etablissement Public à caractères Industriel et Commercial (EPIC), EPIC-CEM
- 18 Septembre 1995: La loi 95- 019 portant transformation de la Cem en Société Anonyme a été promulguée
- 02 Août 1998: La Cem a commencé à représenter Western Union
- Juillet 2006: La Cem devient une agence d'exécution dans la cadre du projet Finance du programme Millenium Challenge Account
- 2008: Adoption du nouveau logo Cem
- 2010: Acquisition et début de la mise en place du progiciel bancaire à base de données unique
- 2011: Réorganisation et finalisation de la mise en place des systèmes en vue de la mutation institutionnelle
- 16 Février 2013 : Rénovation et inauguration du siège et de l'agence principale à Tsaralalàna, ainsi que le début de la célébration du 95^{ème} anniversaire de la société Cem

Actuellement, la Cem est en grande envergure et reste encore une des sociétés encore viable et florissante de l'Etat Malagasy.

1.3 Missions et Activités de la Cem

Comme nous avons déjà mentionné auparavant, l'objectif principal de la Cem est la collecte d'épargnes des particuliers en vue d'un développement humain pour les clients et aussi la contribution au développement économique et social du pays.

1.3.1 Les Missions de la Cem

Par conséquent, promouvoir l'épargne individuelle ainsi que l'éducation à l'épargne sont les vocations de la Cem. Ses missions consistent jusqu'à maintenant à la promotion de l'épargne

¹¹⁹ www.cem.mg; Juin 2013

individuelle et l'éducation à l'épargne. La mise à disposition du public d'une gamme de services financiers ainsi que la participation aux marchés financiers. Et d'une manière générale, la contribution au développement économique et social du pays.¹²⁰

1.3.2 Les Activités de la Cem

A partir de ces missions, les activités de la Cem se concentrent sur la collecte d'épargne individuelle pour toute catégorie de la population ou association. La collecte d'épargne en vue de la prévention de la retraite et toute autre situation future procurant un besoin onéreux. Ainsi, la gamme de services financiers se compose en 3 (trois) types de produits qui constituent ses principales ressources à savoir ¹²¹ :

- **Le Livret d'épargne** : étant le produit principal de la Cem, c'est le support permettant aux clients en compte épargne de verser et de se faire rembourser auprès des caisses des agences. Le livret d'épargne est récemment divisé en 3 catégories selon l'âge du titulaire de compte. Cette politique vise à mieux satisfaire chaque segment des cibles en lui octroyant différents tarifs selon la durée éventuelle de dépôt et l'importance du solde en compte.
- **Le Compte Spécial Epargne (CSE)** : C'est un compte d'épargne à terme matérialisé par un titre de placement. Le montant minimum d'Ariary 10.000.000 ou 50.000.000 Fmg. Le client a le choix pour la durée de placement : 3 mois ou 6 mois ou 12 mois renouvelable. Le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement.
- **Le Compte Spécial Retraite (CSR)** : C'est une caisse de retraite supplémentaire aux autres caisses de prévoyance, dédiée spécialement aux salariés d'entreprise publique ou privée (CSRE ou Compte Spécial Retraite Employé) ou aux gens de profession libérale (CSRП ou Compte Spécial Retraite Particulier). Le compte peut être alimenté par prélèvement mensuel sur le salaire de l'employé ou par versement en espèces périodique ou à volonté.

Par ailleurs, la Cem effectue le « Transfert d'argent » via Western Union. Cem étant son premier représentant à Madagascar, rassemblant à la fois le confort et la confidentialité pour leurs clients.

Section 2- Le Secteur de Microfinance à Madagascar

Madagascar se trouve aujourd'hui dans une situation de pauvreté, autant l'épargne est en insuffisance. Cette situation de pauvreté a de conséquence sur le développement du secteur financier Malagasy, le taux d'épargne est faible pour appuyer l'investissement. L'insuffisance de

¹²⁰ www.cem.mg; Juin 2013

¹²¹ www.cem.mg; Juin 2013

l'investissement freine la croissance. Ainsi, un secteur qui participe largement à la lutte contre la pauvreté est la Microfinance.

La microfinance est née dans les années 90 à Madagascar, suite aux défaillances du secteur bancaire pour financer le monde rural, ainsi qu'au moment où les projets et programmes de développement se sont vulgarisés. Dans les premiers temps, elle s'est surtout développée comme l'une des composantes d'accompagnement des initiatives promues par ces projets ou programmes avec l'appui de bailleurs de fonds et d'opérateurs techniques internationaux.

2.1 Généralité sur la Microfinance

La MicroFinance désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs ruraux et urbains. Elle peut être aussi définie par deux critères. Premièrement, la population bénéficiaire relativement pauvre ou tout du moins exclue du système bancaire classique. Outre, les opérations d'épargne et de crédits de faibles montants.¹²²

2.1.1 Objectifs de la Microfinance

La MicroFinance a un double objectif ¹²³ :

- favoriser l'accès des petits producteurs exclus du circuit bancaire à des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités (micro-entreprises/micro-crédits),
- réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique.

2.1.2 Principaux axes et Activités de la Microfinance

Les principaux axes de la Microfinance se centralisent sur l'incitation à la production, l'accroissement de la productivité et la lutte contre la pauvreté.

L'activité de MicroFinance est exercée par des sociétés de droit privé ayant titre d'Institutions Financières Décentralisées (IFD) qui se divisent en trois catégories (du moins jusqu'à l'application de la nouvelle loi 2005-016 qui catégorise les Institutions de MicroFinance en niveaux) qui sont les Institutions Financières Mutualistes, les Institutions Financières non Mutualistes et les autres structures de la Microfinance comme les banques territoriales.¹²⁴

¹²² www.madamicrofinance.mg, 2013

¹²³ www.madamicrofinance.mg, 2013

2.1.3 Evolution des IMF ou Institutions de Microfinance

Trois facteurs ont influencé le développement de la microfinance à Madagascar : les institutions mutualistes, l'implication de l'État et l'arrivée des investisseurs étrangers.

Les Institutions de MicroFinance Mutualistes qui se sont créées au cours de la période de 1990 à 1995 sont les suivantes¹²⁵ :

- CECAM ou Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle en 1993 dans la Région du Vakinankaratra,
- AECA (Agence d'Epargne et de Crédit Agricole) /CIDR ou Centre International de Développement et de Recherche en 1990 dans la Région de Marovoay,
- OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola) /DID (Développement International Desjardins) en 1994 dans la région de Toamasina et du Lac Alaotra
- ADéFI (Agence de Développement Financier) en 1995 à Antsirabe.
- TIAVO (Tahiry Ifamonjena Amin'ny VOLA) en 1995 à Fianarantsoa

OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola) / DID (Développement International Desjardins) et CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle) constituent les deux plus grands réseaux dans cette catégorie tant en terme de volume d'activités que de couverture géographique.

Les Institutions de Microfinance Non Mutualistes¹²⁶, dans cette catégorie figurent :

- Cem est la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet épargne orientée vers les populations ayant des bas revenus.
- SIPEM (Société d'Investissement pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar), qui a été créée en 1990 à Antananarivo. Son rayon d'action est limité à 30 Km.
- VOLA MAHASOA/CIDR (Centre International de Développement et de Recherche), créée en 1993 et implantée dans la partie Sud de l'Ile, à Tuléar.
- APEM/PAIQ (Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar / Programme d'Appui aux Initiatives des Quartiers), créée en 1987, intervient par système de partenariat sur Antananarivo et Tuléar.
- EAM ou Entreprendre A Madagascar, initiée sous forme de projet en 1990, transformée en Association de droit Malagasy en 1996, elle a acquis la pérennisation financière depuis la fin de

¹²⁵ www.madamicrofinance.mg, 2013

l'année 1998.

- CEFOR ou Centre d'Epargne et de la Formation
- MICROCRED ou Micro-Crédit de Madagascar
- PAMF ou Première Agence de MicroFinance

Depuis 1996, une extension géographique et consolidation des réseaux se manifestaient. Aussi, procéder à la mise en place de la Cellule de Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) et l'élaboration du Document de Stratégie Nationale de MicroFinance (DSNMF).

L'implication de l'État : Dès 1996, l'État a spécifié l'organisation et les activités des institutions financières mutualistes (loi 96-020) afin de favoriser les initiatives de développement en microfinance. La volonté d'intégrer la microfinance en tant que composante à part entière de la lutte contre la pauvreté s'est concrétisée par l'adoption de la stratégie nationale de la microfinance en 2001. Une stratégie qui a été mise à jour en 2007, en conformité avec le Madagascar Action Plan. Les insuffisances de la loi 96-020 ont entraîné l'élaboration d'un nouveau cadre spécifique aux activités de microfinance, d'où la promulgation de la loi 2005-016 en 2005. Cette nouvelle loi a accéléré la maturation du secteur. Depuis octobre 2010, une base des données sur le secteur de la microfinance à Madagascar est disponible en ligne via le site web de la microfinance.¹²⁷

L'arrivée des investisseurs étrangers : Depuis 2006, trois acteurs ont modifié le paysage de la microfinance à Madagascar. Il s'agit de Microcred, Accès Banque et PAMF Madagascar. Plutôt présents au niveau des grandes villes, ils ont exacerbé la concurrence sur le marché urbain. Ces trois institutions ont entraîné la croissance de la part des non-mutualistes en termes d'encours de crédit. Depuis 2009, les institutions mutualistes et non mutualistes détiennent une part égale des encours de crédit. Les banques de microfinance (Microcred, Accès Banque) occupent une part non négligeable avec 28% de l'encours de crédit.¹²⁸

2.2 Le Secteur Financier

Depuis une quinzaine d'années le secteur financier a connu de profondes mutations en vue de satisfaire les besoins de l'économie dans le cadre actuel de la mondialisation.¹²⁹

2.2.1 La demande du secteur financier

La demande émane essentiellement de deux entités, les simples individus et les petits entrepreneurs caractérisés essentiellement par une extrême pauvreté. Mais malgré cela, avec le développement des Institutions Financières Mutualistes, leur besoin de crédit ne se fait pas moins

¹²⁷ www.madamicrofinance.mg, 2013

¹²⁸ <http://tamifamadagascar.wordpress.com/>, « la microfinance à Madagascar », 2013

¹²⁹ www.wikipedia.org, « évaluation de l'USAID, le Secteur financier à Madagascar », 2013

sentir ; et les moyens et gros investisseurs lesquels ont surtout recours aux services du secteur bancaire.

2.2.2 L'offre du secteur financier

Deux types d'offres se sont renforcés en vue de satisfaire la demande, et cette offre se caractérise par :

- Le développement de la microfinance, la politique de l'orthodoxie économique a eu pour conséquences, entre autres, d'écarter les petits producteurs du système bancaire. Et on constate que le micro-crédit a pris seulement un essor sensible dans le pays à partir du moment où l'accessibilité d'une grande partie de la population au service du système bancaire devenait presque une utopie.

- La restructuration du secteur bancaire, avec sa privatisation. Depuis Août 1989, le secteur n'a cessé de diversifier ses activités. Ainsi, à côté des activités traditionnellement exercées, ces Institutions de crédit se lancent pour une meilleure collecte des épargnes. A la différence de la Cem, elles s'adressent essentiellement soit à des entreprises, soit à des gros épargnants.

2.3 Le Secteur de l'épargne à Madagascar

En période de crise comme c'est le cas actuellement à Madagascar, la plupart des secteurs d'activité a tendance à se détériorer. Malgré le contexte sociopolitique qui prévaut à Madagascar depuis quelques années, le secteur de la microfinance affiche des résultats positifs caractérisés principalement par une hausse du taux de pénétration et une croissance des activités de crédit et d'épargne.

2.3.1 Evolution de l'épargne à Madagascar

Le tableau suivant représente l'évolution de l'épargne à Madagascar, compte tenu de la consolidation de tous types d'épargnes effectuées par les différents acteurs de l'IMF.

Tableau 06: Statistiques consolidées de l'Epargne à Madagascar

Statistiques consolidées	2010	2011	sept2012
Taux de pénétration des ménages en % (dans le secteur de Microfinance en général)	17,5	19,50	21,00
Encours d'épargne et/ou dépôts (En millions MGA)	166 443	183 095	210 003
Evolution de l'épargne (en %)		10,004	14,69

Source : www.madamicrofinance.mg, Juillet 2013

D'après ce tableau, nous pouvons apercevoir que l'épargne a connu une évolution de 10,004% à 14,69% de 2010 à 2011, et de 2011 à Septembre 2012 respectivement. En terme monétaire, l'encours passait de 166 443 millions MGA à 210 003 millions MGA. Cette évolution concerne

l'épargne effectuée par tous les acteurs dans ce secteur. Le taux de pénétration représente celui de la Microfinance en général. Ainsi, la crise politique et le contexte économique critique n'affecte pas l'épargne, cela amène la population à entamer la sécurisation de leurs biens onéreux.

2.3.2 Demande et Offre de l'épargne¹³⁰

En matière de l'épargne à Madagascar, la situation de la demande ainsi que de l'offre se présente par la venue des institutions et le marché de la Cem.

2.3.2.1 La situation de la demande de l'épargne

L'analyse de l'épargne moyenne par clients/membres montre une forte disparité entre les institutions selon leur niveau. Par ailleurs, l'analyse fait également ressortir le profil socio-économique de la clientèle desservie par chaque catégorie d'institution. Toutefois, par rapport au potentiel de croissance existant, des marges demeurent à explorer par différents moyens, comme la communication, la diversification des services, la qualité des services. Cependant d'autres services sont de plus en plus demandés par la clientèle des IMF, notamment :

- le transfert d'argent ;
- les services et produits bancaires classiques (découvert, facilité de caisse, mise à disposition, paiement de factures,...). C'est l'impossibilité pour certaines IMF de pouvoir répondre à cette demande du fait des dispositions légales qui les ont motivées à se transformer en banque dans un délai plus ou moins court ;
- crédits à moyen et long terme.

2.3.2.2 Les offres d'épargne

Les différents acteurs de l'épargne se caractérisent en divers catégories, les Institutions de Microfinance ou IMF, les banques territoriales, les associations professionnels et réseaux ainsi que les bailleurs de fonds.

- Les Institutions de Microfinance ou IMF (mutualiste et non mutualiste) : CECAM (Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuelle), OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola) Antananarivo, TIAVO (Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola), SIPEM (Société d'Investissement pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar), VOLA MAHASOA S.A, CEFOR (Centre d'Epargne et de la Formation), PAMF (Première Agence de MicroFinance), Cem la plus ancienne
- Banques territoriales : Accès Banque Madagascar, MICROCRED Banque Madagascar, Bank of Africa (BOA), BNI-CA (Banque Nationale de l'Industrie / Crédit Agricole)
- Associations professionnelles et réseaux : APIMF (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance)

¹³⁰ <http://tamifamadagascar.wordpress.com/>, « La Microfinance à Madagascar », 2013

- Bailleurs de fonds : Agence Française de Développement (AFD), PNUD/FENU (Programme des Nations Unies pour le Développement/ Fonds d'Equipement des Nations Unies), Banque Mondiale ;
- Opérateurs techniques : Association internationale de crédit agricole rural (ICAR) , Centre International de Développement et de Recherche (CIDR), Développement International Desjardins (DID), PlaNet Finance.
- Autorité de contrôle et de supervision : CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière).

Le tableau suivant résume les différents dépôts d'épargne octroyés par certains acteurs avec leur taux d'intérêt annuel respectif.

Tableau 07 : Différents types de dépôt/Epargne octroyés par les acteurs

Acteurs / Types d'épargne	Dépôt à vue	Dépôt à terme	Plan d'épargne (projet)	Compte Epargne	Autres (épargne retraite contractuelle)
CECAM	0	6 à 11	9		-
TIAVO	0	6	-		-
OTIV TANA	0	4,5 à 6,5	3		3
FIVOY	0	6	9		-
PAMF	2	3 – 9	-		-
MAMPITA		4,5			
CEFOR		4,5			
HARDI-FINANCE		0			
VATSY		5			
ACEP MADAGASCAR	0	7 – 8,75	-	3 – 7,5	3
SIPEM	0	6	9	3 -7,5	3
PAPM	0	6	9	3 -7,5	-
ABM	0,5	7 – 8,75	-	7 - 8,75	-
MICROCRED BANQUE	0	3 – 11	-	3 -11	-
BOA				« tahiry » : 4	

Source : www.madamicrofinance.mg, Juillet 2013

Ce tableau nous permet de voir que parmi les dépôts à vue, seul PAMF accorde un taux de 2% annuellement, et de 0,5% pour l'Accès banque Madagascar, ainsi que de 0% pour certains. Quant au dépôt à terme, le taux élevé appartient à CECAM avec 6 à 11% et ACEP MADAGASCAR ainsi qu'ABM avec 7,5 à 8,75 %, MICROCRED possède un intervalle de 9 à 11 % et PAMF de 3 à 9%. Concernant le plan d'épargne, le taux plus élevé est de 9% pour les quatre opérateurs opérant ce produit, et de 3% octroyé par OTIV. Le Compte épargne varie de 3 à 11% le taux, de 3 à 11% pour la MICROCRED, de 3 à 7,5% pour ACEP, SIPEM et PAPM, de 7 à 8,75% pour ABM, et le compte « tahiry » de BOA est de 4% annuellement. Concernant le taux d'épargne retraite contractuelle est de 3% pour les trois acteurs qui sont ACEP, SIPEM et OTIV TANA. Notons que les plus pratiqués par les acteurs de l'épargne sont les dépôts à terme.

Les dépôts à vue sont des épargnes qui sont retirable selon les conditions d'opérations que les acteurs imposent, pour la plupart des IMF, les dépôts à vue pour ces opérateurs sont parfois liés à l'octroi de crédit. Les dépôts à terme sont des épargnes volontaires avec une durée minimale de 3 mois. Le plan d'épargne quant à lui est un dépôt volontaire avec un montant, une date et un nombre de versements fixés, il a pour objet de financer les projets et permettant à l'accès au crédit. L'épargne retraite, est un dépôt afin d'assurer le retraite.

Les dispositions légales et réglementaires en vigueur précisent la nature des services et de produits que les IMF sont autorisés à offrir à leur clientèle. L'on constate que les IMF les plus matures offrent des produits et des services largement diversifiés en matière de crédit et d'épargne.

Des économistes ont aussi une autre lecture de cette hausse de volume des épargnes outre les actions de promotion auprès des banques ou des institutions de microfinance, elle est liée à la crise. « L'épargne est un comportement rationnel en temps de crise. Les ménages ou les entreprises procèdent à l'épargne pour parer aux difficultés futures, comme la hausse des prix, ou bien pour préparer l'après-crise. Les investissements et la consommation constituent les principaux domaines concernés », indique un économiste membre du cercle de réflexion des économistes de Madagascar ou (CREM). En matière d'investissement, le site de la Banque centrale annonce que le volume des investissements privés est réduit de -51,4% entre 2009 et 2010.¹³¹ Ainsi, l'épargne est un facteur de développement pour un pays notamment comme Madagascar.

¹³¹ <http://tamifamadagascar.wordpress.com/>, « Analyse économique : situation épargne », 2013

Section 3- Méthodologie d'approche

La raison d'être de la présente section réside dans la description de notre démarche méthodologique, par la justification du choix de la méthode de collecte de données, et par le déploiement des limites méthodologiques de notre étude ainsi que la présentation des hypothèses.

3.1 Méthode de collecte de données

Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons fait appel à deux sortes de méthodes de collecte de données qui sont la documentation et l'analyse pratique portant sur la recherche sur terrain étant l'enquête, plus précisément l'entretien semi-directif. Les données sont ensuite traitées manuellement et confrontées avec les théories émises afin de valider les hypothèses.

3.1.1 La documentation

Afin d'obtenir des données sur les théories et doctrines possibles garant la réalisation de ce thème, nous avons opté sur la lecture de différents ouvrages académiques concernant le marketing management, le marketing et la performance ainsi que les ouvrages relatifs aux mémoires précédents, auprès des centre d'études, des bibliothécaires, journaux, revues, ... (cf. bibliographie). Ces ouvrages nous ont permis de connaître le fonds et la forme ainsi qu'une ouverture à la réalisation du présent ouvrage.

Mise à part, l'ensemble de cours théoriques lesquels nous nous sommes acquis jusqu'à présent qui nous sont utiles dans sa réalisation et la confrontation avec l'existant auprès de l'entreprise. Puisque, la performance d'une entreprise est issue de différents facteurs en cohérence avec son environnement. Une des fonctions importante dans l'analyse de ces facteurs est le marketing, d'où la recherche entre le marketing management et la performance.

Par ailleurs, la consultation des articles sur le thème ainsi que des recherches généraux et spéciaux via internet, à travers divers site web nous avons permis d'en tirer des inspirations sur les différents points de vue de différents auteurs et professionnels dans le domaine. Ce moyen nous a aussi permis de collecter des informations nécessaires sur les sites des sociétés enquêtées ainsi que quelques données dans le secteur en question.

3.1.2 L'analyse pratique

Dans le but de bien mener notre analyse sur le contexte, nous avons procéder à une analyse pratique caractérisée par l'enquête sur terrain, étant l'entretien individuel semi-directif. L'entretien consiste à collecter des informations portant sur un certain nombre de thèmes et de questions, définies

au préalable par l'interviewer et assemblées dans un guide d'entretien. Le recours à l'analyse pratique, nous a permis de confronter notre recherche à la réalité et aussi de consolider notre étude.

3.1.2.1 Les collectes de données sur terrain

L'étude de cas a nécessité une présence sur le site pour le recueil des données. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien. Pour recueillir les informations auprès de cette entreprise, la technique que nous avons utilisée est l'entretien. « L'entretien est une technique d'enquête née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté, pour que l'enquêté ne se sente pas comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations ». ¹³² Pour notre cas, l'entretien était semi-directif individuel. Nous avons interviewé des personnes bien définies, les responsables en marketing stratégique et en marketing opérationnel. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien.

➤ Les personnes interviewées

Des personnes bien définies comme nous avons mentionné auparavant sont interviewées afin de mener l'étude pratique de notre travail de recherche. Ces personnes sont des responsables marketing de la société Cem, ce sont eux qui coordonnent toutes les activités marketing de la Société dans toute l'île. Notant que la Direction marketing de la Cem sise à Andravoahangy, et nous avons déplacé sur place pour l'entretien. À cause de ses diverses responsabilités nous ne pouvons pas rencontrer le Directeur Marketing, mais il nous a permis de faire l'interview auprès de ses responsables :

- *Monsieur ANDRIANTAHINASOA Heriniaina, Chef du Service Marketing Opérationnel*
- *Madame RAKOTONIRAINY Lovanirina, Chef du Service Marketing Stratégique*

Ils nous ont donné les informations nécessaires dans l'aboutissement de cette recherche. Malgré cela ; il y a des informations confidentielles qu'ils ne pouvaient pas nous communiquer. Cependant leur collaboration est une aide utile pour mener ce mémoire à terme.

➤ L'entretien individuel semi-directif

Notre choix sur l'adoption de cette méthode, est dû au fait que l'entretien semi-directif donne plus de liberté d'expression à l'interviewé dans ses réponses. De plus, il permet de recevoir des informations plus précises sur quelques thèmes donnés. Cela nous permet aussi de mieux vérifier nos hypothèses d'une manière qualitative et aussi quantitative dans la limite d'informations possibles.

Le recueil de données dans un entretien semi-directif exige que l'interviewer utilise un guide d'entretien préalablement défini. Ce dernier peut être effectué avec plusieurs méthodes aux choix de

¹³² Alain BLANCHET et Anne GOTMAN, « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Éditions Nathan, Paris, 125 pages.1992

l'interviewer selon ses contraintes de moyens. Ainsi, l'enquêteur peut adopter un entretien semi-directif en face à face, ou en ligne. Ces différentes méthodes ont été utilisées, un premier entretien en face à face avec les responsables adéquats, et un deuxième entretien en ligne pour toutes informations supplémentaires.

L'entretien semi-directif ¹³³ est composé des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes pour que l'interviewé puisse répondre à son gré. Les questions ouvertes sont les plus souvent des questions introductives pour un thème considéré, permettant l'adoption de la vision plus large du thème. Les questions à choix multiples invoquent l'avis de l'interviewer mais en se limitant au choix des réponses. Les questions fermées quant à elles, permettent l'obtention de données tangibles et précises à certaines étapes de discussion.

Mais nous ne nous contentons pas seulement de l'entretien semi-directif, nous avons aussi pratiqué la veille, comme la consultation des sites web de la société choisie et son secteur d'activité, afin de nous procurer quelques informations supplémentaires sur leurs missions et activités, produits et chiffres clés, l'observation de ses pratiques.

L'entretien semi-directif ¹³⁴ est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos, les différents thèmes devant être intégrés dans le fil discursif de l'interviewé. Pour chacun des thèmes parcourus, l'entretien commence donc par une exploration globale des enjeux avant d'en préciser les contours, puis d'établir les faits de manière précise.

L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types, des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

Phases de l'entretien semi-directif¹³⁵

L'entretien semi-directif est composé de cinq phases lesquelles :

- **Phase 1: Elaboration d'un guide d'entretien** : Il y a deux façons de procéder,
 - On peut mener tout d'abord des entretiens non directifs jusqu'à ce qu'on puisse déceler des thèmes récurrents. On se base sur ces thèmes recueillis auprès de la population d'étude pour élaborer le guide d'entretien.

¹³³ IRIBARNE Patrick, « *Les Tableaux de bord de la Performance* », entretien semi-directif, Dunod, Paris, 2003

¹³⁴ www.wikipedia.com/, « l'entretien semi directif », 2013

¹³⁵ www.wikipedia.com/, « l'entretien semi directif », 2013

- On peut aussi établir le guide en fonction des objectifs de l'enquête, des hypothèses de l'enquêteur ou des résultats dans la littérature.

- **Phase 2: Le démarrage de l'entretien**

- L'entretien semi-directif va commencer comme un entretien non directif : une consigne de départ très large portant sur un sujet large avec une attitude non directive.

- À la fin de cette phase d'entretien non directif, on fait une reformulation de synthèse et on introduit les sous-thèmes du guide non abordés spontanément par l'interviewé.

- **Phase 3: Introduction du guide**

Lorsque l'on introduit un nouveau thème de façon directive, on repasse ensuite à une technique de non directivité. À la fin de cette phase non directive, on procède à une reformulation de synthèse du sous-thème. Si l'interviewé repart sur ce sous-thème l'entretien non directif continue, si l'interviewé accepte à cette reformulation, on introduit un nouveau sous-thème.

- **Phase 4: Le retour au non-directif :** Après avoir introduit le thème on repasse au non-directif.

- **Phase 5: Introduction directive d'un nouveau thème**

- On introduit sur ce modèle chaque sous-thème non abordé dans le guide d'entretien jusqu'à ce que tous soient abordés.

Avantages et limites de l'entretien semi-directif

Avantage : Cette technique a pour but, tout en étant centré sur le sujet interrogé, de garantir l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent l'enquêteur. Cette technique assure aussi la comparabilité des résultats.

Limite : C'est une technique qui se révèle compliquée à mettre en place car les thèmes abordés par l'enquêteur peuvent casser le fil et la dynamique du discours. C'est une technique qui peut donc être utilisée à tout stade du processus d'évaluation pour établir une théorie sur le programme évalué, identifier les problèmes, besoins et améliorations nécessaires.

➤ **Le guide d'entretien (cf Annexe I)**

Un guide d'entretien est un système organisé de thèmes abordant les domaines d'exploration de l'interviewer. Le guide d'entretien¹³⁶ est un plan qui comprend à la fois l'ensemble organisé de thèmes que l'on souhaite explorer et les stratégies d'interventions de l'interviewer visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème. Notre guide d'entretien contient une série de questions qui se dirigent autour de sept rubriques :

¹³⁶ Alain BLANCHET et Anne GOTMAN, « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Paris, Éditions Nathan, 125 pages.1992

1. Premièrement, l'identification de la société, nous permet de savoir la société dans sa globalité, forme juridique, historique, missions et activités, structure organisationnelle, siège et agences.
2. La place de la fonction Marketing au sein de la société, puisque notre recherche s'oriente sur le « Marketing Management », nous devons connaître davantage la fonction marketing de notre étude de cas.
3. Cette deuxième rubrique nous permet aussi de découvrir, la contribution du marketing management dans l'entreprise d'où la troisième rubrique de notre guide d'entretien. Elle met en exergue trois catégories, à savoir le marketing management, le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Le marketing management s'appuie sur le rôle et activités du marketing dans son optique sociétale, centré sur la création de valeur. Le marketing stratégique, le marketing dans son vertu stratégique et la mise en œuvre de la création de valeur. Le marketing opérationnel, concrétisée par les actions marketing de l'entreprise afin de communiquer sa valeur.
4. En quatrième lieu, les indicateurs et mesure de performance, permettant de connaître les indicateurs de performance au niveau marketing de la société. En outre, de mesurer l'efficacité, l'efficience du marketing ainsi que la compétitivité de l'entreprise. Le traitement des variables de mesure de performance dans notre étude, qui sont l'efficacité, l'efficience, et la compétitivité à travers le cas réel d'une entreprise.
5. Le suivi et évaluation de la performance, les outils utilisés par la société afin de suivre et évaluer la performance, la pratique des veilles stratégiques, aussi la fréquence de mesure de performance.
6. Le marketing management et la performance, nous décrit le lien réel entre le marketing et la performance à travers l'évaluation de la performance marketing, la mesure de satisfaction des clients, la relation entre la satisfaction des clients et le chiffre d'Affaires.
7. Enfin, des informations sur l'interviewé auprès de la société, nous permettant de connaître divers renseignements sur l'interviewé, ses responsabilités, et son diplomatie.

Ces rubriques sont coordonnées dans quatre thèmes, lesquelles la description de la société, le marketing management, la performance, de ce fait le marketing management et la performance, l'objectif de notre recherche. Issue de ces thèmes sont rassemblées des questions dans un ensemble de questionnaire. Notre guide d'entretien afin d'étudier le cas d'une entreprise pour la vérification de nos hypothèses, d'où l'utilité de l'observation sur terrain.

3.1.2.2 Le traitement de données et limites méthodologiques

Dans un premier temps, nous allons voir le traitement des données suivi par la conduite des entretiens et par la suite les limites méthodologiques.

➤ **Le traitement de données : analyse manuelle et analyse informatique**

La base du traitement de données est effectuée manuellement, la préparation et l'élaboration des questionnaires ainsi que leur analyse. Les données sont transmises sur le logiciel de Microsoft Office, Word et Excel pour un traitement informatique, ainsi l'analyse des résultats en fonction des hypothèses imposées.

Durant cette phase, toutes les informations qu'elles soient théoriques ou non, seront analysées. Après traitement et interprétation, nous avons pu tirer des conclusions sur le marketing management et la performance que nous allons voir à postériori.

➤ **La conduite des entretiens**

Nous nous sommes déplacés sur le lieu afin d'effectuer l'interview auprès des responsables appropriés, leurs déposant le guide d'entretien et d'expliquer nos objectifs, les thèmes constituant le guide. Après étude et analyse du guide d'entretien effectué par le ou les responsables, il nous a contacté pour une rencontre afin d'effectuer une interview face à face, aussi d'autres données ont été envoyées par courrier (mail). A cause de la limite de temps disponible pour les interviewés lors de l'entretien face à face, les responsables nous ont suggérés l'envoi d'autres questions complémentaires par mail.

➤ **Les limites méthodologiques**

Cependant, notre travail comporte des limites méthodologiques :

- Lors de l'entretien, les informations fournies sont nécessairement limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et parfois à ce qu'il veut dire ;
- Les prises de notes ne sont pas exhaustives lors d'un entretien
- Des questions ne sont pas répondues à ce que nous attendons ou espérons
- Etant donné, que notre thème touche un domaine délicat, beaucoup d'informations ont été confidentielles et notre interviewé s'est limité de fournir des généralités.

Ainsi, la collecte de données a été accomplie au moyen de l'entretien semi-directif, et comme toute autre démarche méthodologique, quelques limites et inconvénients ont été constatées.

- Les problèmes liés aux contacts téléphoniques tels que la disponibilité horaire de l'interviewé,
- Les problèmes relatifs à l'envoi des données par courrier comme l'impossibilité d'intervention immédiat pour une reformulation ou une question de relance
- Les informations obtenues comme le cas des questions posées qui ne répondent pas tout à fait à nos attentes, ou comme la restriction des répondants sur certaines données qu'ils jugent confidentielles.

En conséquence, nous avons essayé d'instaurer le climat de confiance afin de faciliter les échanges et mettre à l'aise notre interlocuteur. Nous sommes aussi, dans la mesure de connaître que

les données sont délicates sur son utilisation. A cet effet, nous lui (leurs) avons montré que nous avons besoin de lui (d'eux) et que nous sommes intéressés sur ce qu'ils disent.

Bref, à chacune des étapes suivies, correspondent des instruments de recherches et/ou de mesures. Il est possible de les résumer comme suit :

- Phase exploratoire : ouvrages, articles, revues, supports de cours
- Phase observation sur terrain : questionnaires, outils de gestion de l'entreprise enquêtée ;
- Phase traitement des données : traitement qualitatif des informations, manuellement.

3.2 Le choix des entreprises enquêtées

Le choix du terrain de recherche porte sur le fait de l'envergure et de l'affluence de la Caisse d'Epargne de Madagascar actuellement. Depuis jusqu'à nos jours, Cem reste une société d'Etat. Elle met toujours en relief l'esprit orienté vers les « Malagasy ». Cet esprit est accompagné dans les valeurs que Cem délivre à ses clients à travers ses valeurs, la culture Malagasy.

En outre, Cem est la première institution financière existant à Madagascar qui tend à apprendre la population Malagasy à faire des épargnes sur leurs revenus. Elle a été construite en 1918 avec 95 ans d'existence. De ce fait, Cem représente une expérience assez conséquente et enrichissante autant que leur histoire soutienne. C'est pourquoi d'autres sociétés suivent sa marche afin d'en connaître et de vivre son succès dans ce domaine.

L'histoire, le fait d'être le premier sur le marché, l'expérience et les valeurs de ces sociétés ont permis à Cem d'avoir une place importante maintenant. Ce sont ces points qui nous ont conduit vers le choix de la Caisse d'Epargne de Madagascar comme terrain de recherche.

3.3 Présentation et Formulation des hypothèses

Comme l'étude en question se centralise sur le marketing management et la performance, la démarche des hypothèses s'oriente vers la fonction marketing, sa mise en œuvre et les résultats dans son intégration vis-à-vis de l'entreprise.

3.3.1 Présentation des hypothèses

Notre objectif est de mesurer la performance d'une entreprise à travers le Marketing Management, ainsi notre principale hypothèse est que « **le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance** ». En conséquence, notre recherche est focalisée sur les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 – *L'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing*

D'après ce que nous avons vu dans la première partie, « le marketing management est un concept, selon KOTLER¹³⁷, montrant que le rôle d'une entreprise est de déterminer et de satisfaire les besoins, les désirs et intérêts du marché-cible plus efficacement que la concurrence mais de le faire d'une manière qui améliore le bien-être du consommateur et de la société dans son ensemble. L'adéquation de l'offre à la demande du marché appartient au rôle du marketing au sein d'une société ». La conception, la réflexion et la stratégie à mettre en œuvre afin d'atteindre cette adéquation réside aux activités du marketing stratégique.

✚ L'efficacité consiste pour une organisation à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs bien définis¹³⁸

✚ L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.¹³⁹

Hypothèse 2 – *La performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise*

Afin d'explorer, de comprendre et d'étudier la réalité de la pratique du Marketing Management, levier de performance d'une entreprise. Nous avons choisi, d'étudier le cas d'une entreprise. L'étude de cas¹⁴⁰ permet, la description détaillée de l'organisation et permet ainsi d'obtenir des détails. C'est une méthode empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, quand les limites entre les phénomènes et le contexte réel ne sont pas clairement évidentes, et dans lesquels les sources d'informations multiples sont utilisées. Ainsi, notre choix se porte sur la Caisse d'Epargne de Madagascar (Cem).

3.3.2 Démarche adoptée

Afin de confirmer ou d'infirmer notre point de vue illustrée par les hypothèses établies, les enquêtes sont analysées par le biais des résultats collectés relatifs aux questions posées. La démarche que nous avons adopté est la méthode hypothético-déductive consistant à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits sont conformes aux hypothèses et par là même vérifier la théorie ou imposer son remaniement en cas d'infirmer.

L'approche hypothético-déductive va du général au particulier. La détermination d'une théorie de portée générale précède la vérification dans une situation particulière. La première partie du

¹³⁷ KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p5

¹³⁸ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

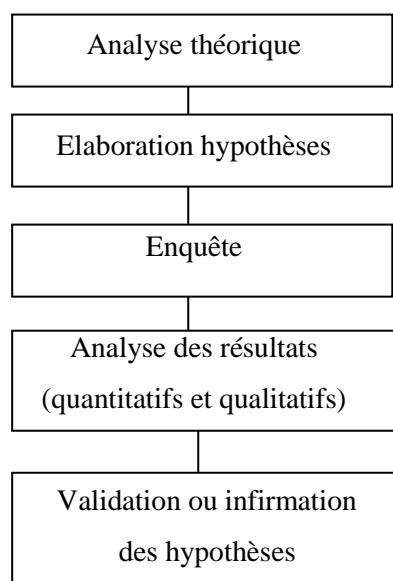
¹³⁹ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

¹⁴⁰ Selon YIN (1989), www.wikipedia.org, « l'étude de cas – méthode et enquête »

processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire.¹⁴¹

Cette méthode peut être synthétisée ainsi :

Figure 21: Synthèse méthode hypothético-déductive



Source : Auteur

Ce premier chapitre nous a permis de voir dans un premier temps la présentation de notre terrain de recherche, étant la Caisse d'Épargne de Madagascar, une des sociétés d'État encore présente, autant un acteur important dans le secteur d'épargne à Madagascar. Secundo, nous avons parlé du secteur de la microfinance à Madagascar. Tertio, la méthodologie d'approche utilisée en se basant sur l'analyse des documentations, l'analyse des théories, l'enquête par le biais d'un entretien semi-directif. Ensuite, le traitement et l'analyse des résultats en vue de la validation des hypothèses que nous allons procéder ultérieurement (dans la deuxième section du deuxième chapitre). Le choix du terrain porte principalement sur son histoire ainsi que son expérience enrichissante de 95 années d'existence, sa place dans le secteur et ses missions, activités qui participent dans le développement de la population voire du pays.

¹⁴¹ <http://www.implications-philosophiques.org/théorie-de-la-connaissance/>, « la méthode hypothético-déductive » selon Karl KOPPER, 1986

CHAPITRE 2 - ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

L'objet de ce chapitre est de mettre en évidence le lien existant entre le Marketing Management et la performance dans le cadre pratique. Ainsi, il sera succinctement scindé en deux sections, premièrement la présentation de résultats du cas étudié, la Caisse d'Epargne de Madagascar. Par la suite, l'analyse de ces résultats et la vérification des hypothèses établies par le biais de la confrontation des théories avec les données obtenues.

Section 1- Présentation des résultats de l'étude : Cas Cem

Les résultats seront scindés en trois rubriques selon la catégorisation déduite par le guide d'entretien. Ces trois rubriques sont ainsi :

- Le Marketing Management de la Cem
- La performance de Cem
- Le lien entre le Marketing Management et la performance au niveau de la Cem

1.1 Le Marketing Management de la Cem

Cette section est subdivisée en deux axes, la fonction « Marketing » au sein de la Cem, ses rôles et activités, le Marketing Management et sa contribution au sein de la Cem.

1.1.1 La fonction « Marketing » au sein de la Cem

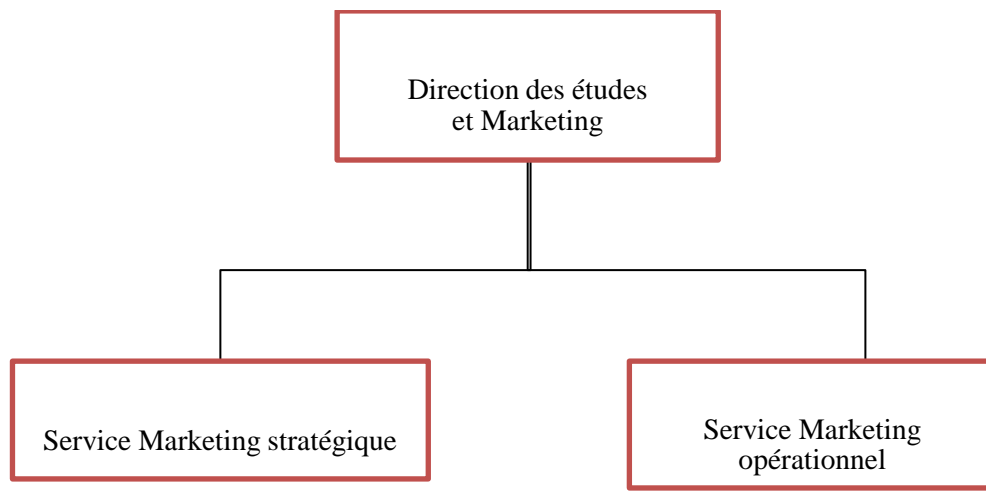
Au sein de la société Caisse d'Epargne de Madagascar, la fonction Marketing est une direction à part entière, liée à d'autres services. La direction des études marketing, s'occupe du marketing stratégique et du marketing opérationnel étant la réalisation des études.

Pour Cem, la fonction Marketing est en charge des études de marché, l'étude et le lancement des produits, la communication et la médiatisation des produits, le design, le merchandising y compris l'aspect représentation des points de vente, étant les agences, l'habit de ces agences tant interne qu'externe. En tout, le marketing permet de garder l'image de marque de Cem, et son positionnement dans l'esprit de ses clients.

Organigramme de la Direction des Etudes et Marketing

L'organigramme de la Direction des études et Marketing de la Cem se présente ainsi :

Figure 22 : Organigramme de la Direction des études et Marketing – Cem



Source : Direction des Etudes et Marketing, Cem, Juin 2013

La direction des études et Marketing de la Cem est composée de deux services qui sont le Service Marketing Stratégique et le Service Marketing Opérationnel. Ces deux services contribuent à la bonne marche de toutes activités relevant du Marketing en amont et en aval.

Rôles de la fonction Marketing au sein de la Cem

Les deux services marketing auprès de la Cem ont des rôles bien distincts, le service marketing stratégique s'occupe des études de marché, les veilles marketing, démarche marketing, conception des stratégies et plans marketing. Le service du marketing opérationnel, quant à lui, est en charge des mises en œuvre sur les mix, communication, création, choix de support, mise en place des produits. En tout, les rôles du marketing s'accroissent sur l'adaptation de l'offre à la demande en vue de satisfaire les besoins des clients, la création de la valeur pour ses clients, puisque les besoins collectés sont transformés en valeur premièrement pour les clients et ensuite pour la Cem, une cohérence avec la création de valeur économique pour l'entreprise, et tout cela conduit à l'animation de l'entreprise tant interne qu'externe.

Activités du Marketing Management pour Cem

Par conséquent, les activités du marketing management se joignent à la compréhension de l'environnement marketing afin de mieux s'adapter à l'incertitude, la turbulence et l'évolution de cet environnement, le contexte concurrentiel. Le maintien de la relation avec les clients dans une optique

de satisfaction, développer les stratégies et plans marketing conduisant à la construction des marques puissantes, et permettant la création et la communication de la « valeur ». Toutes ces activités contribuent à la croissance sur le long terme et la survie de la société.

1.1.2 Le marketing management et sa contribution dans l'entreprise

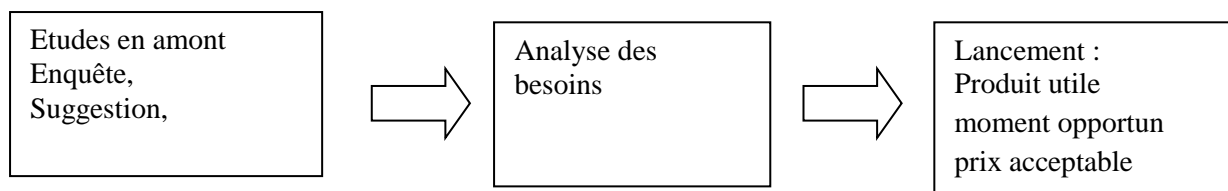
Auprès de la Cem, le marketing management se focalise sur la création de valeur tant pour l'entreprise qu'auprès de ses clients, la communication de valeur se concrétise à travers le mix, et surtout la satisfaction des besoins des clients. Par conséquent, le marketing est en relation avec toutes les autres fonctions de la société afin de mettre en œuvre la communication de sa valeur vis-à-vis de tous.

Autant que Direction des études, il appartient à la direction marketing d'étudier toutes idées pouvant améliorer l'image de marque de la société. La validation finale des décisions apparemment institutionnelles appartient au comité de directions, comme étant le cas du changement de logo en 2008 ou aussi l'aspect visuel des agences. Toutefois, quant aux décisions marketing sur le lancement de nouveau produit, la prise de décision ainsi que la validation finale appartiennent à la direction marketing et au service concerné.

La prise de décision sur un produit nouveau est tenue à partir des besoins et attentes des clients, le service marketing effectue des études marketing en amont, enquête au niveau des clients ou futur clients, ou bien recours aux boîtes à idées pour toutes suggestions. Les résultats des enquêtes et les suggestions sont ensuite analysées afin de bien connaître le moment opportun pour le lancement, produit utile, au prix satisfaisant et accepté par tous, accessibilité facile au niveau des agences.

En schéma :

Figure 23: Processus d'études marketing de la Cem



Source : Enquête recueilli auprès de la Direction des études et Marketing, Cem, Juin 2013

Au niveau de la Cem, le Marketing est une fonction vitale, même pour toute entreprise puisque on pourra dire que si la fonction marketing n'existe pas dans une société, cette société pourra arriver à disparaître. Mais son domaine d'application dépend de la forme juridique de l'entreprise, parfois, elle est associée à la fonction de direction, celle du directeur général ou gérant. Aussi, le

client se trouve au centre de l'entreprise pour Cem, et c'est la fonction marketing qui est la fonction intégratrice afin d'atteindre ses clients.

Deux composantes du Marketing Management existent auprès de la Cem, le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Au cœur du déploiement de ces deux orientations se trouve le marketing holiste associant à la corrélation de tous les départements dans l'optique de la création de valeur, et la démarche qui oriente principalement vers le client.

A. Marketing stratégique au sein de la Cem

Le marketing stratégique est un service qui étudie le marché, afin de connaître les besoins et les attentes des clients, ainsi que les tendances actuelles, l'environnement marketing, environnement macroéconomique et microéconomique. Ce service est en charge de toutes collectes d'informations, au terme marketing, chargé des veilles concurrentielles, technologiques, benchmarking afin de mieux se prémunir des actions extérieures, de se confronter à la concurrence et surtout de conquérir le marché avant les concurrents dans une optique toujours orientée vers le client.

➤ **Les étapes du marketing stratégique au sein de la Cem**

Le Marketing Stratégique de la Cem est composé de six étapes comprenant l'analyse des besoins, l'analyse de la segmentation, l'analyse de la compétitivité, le choix du positionnement et de la stratégie marketing, se terminera par l'élaboration du plan marketing. Ces étapes se présentent brièvement ainsi :

Analyse des besoins : identifier les besoins, attentes des clients en fonction des enquêtes menées par le service lui-même, ou aussi collecte des suggestions venant des boîtes à idées mis en place dans les agences, ces besoins seront ensuite analysées afin de savoir toutes les démarches adéquates.

Analyse de la segmentation, en fonction des besoins qu'on fait appel à la segmentation, la segmentation très utilisée par Cem est « l'âge », afin de mieux diversifier les produits

Analyse de la compétitivité, étude de la situation concurrentielle des produits et le marché.

Choix du positionnement, positionnement orienté vers la valeur d'appartenance assimilée à la culture Malagasy dit « Fihavanana ».

Choix de la stratégie marketing, stratégies de croissance de marché de nature diversification, et stratégies concurrentielles (position Leader).

Elaboration du plan marketing, concrétisation à travers le mix produit, prix, distribution et Communication.

➤ **Les stratégies de la Cem**

Les stratégies élaborées et mises en œuvre par Cem, la conduisent parfois à la réussite et au succès. Cependant, des problèmes surgissent au niveau de l'influence. La communication commerciale, institutionnelle concernant le lancement des produits est vraiment réussie, elle touche rapidement les cibles. Les résultats sont concrets puisque le nombre des clients augmentent, parfois on constate la queue au niveau de tous agences, cela conduit à l'insatisfaction des clients à cause de la traîne, ainsi une influence négative se manifeste. La résolution du problème se trouve dans la facilitation à l'accès, être plus proche des clients.

Les stratégies de la Cem sont :

- Stratégies de croissance sur le marché – intensive : extension, développement des produits
- Stratégies concurrentielles : stratégies comportementales défensives
- Actions stratégiques : Stratégies PULL accentuées sur les variables du mix marketing

➤ **La création de valeur** : Valeurs plutôt utilisées dans l'esprit de la Cem, et caractérisent sa vision globale, à savoir :

- Valeur d'appartenance (Fihavanana Malagasy)
- Valeur financière
- Valeur fiduciaire

Ces valeurs sont communiquées à travers la marque de la Cem, l'image visuelle de Cem, les réseaux et agences de la société ainsi que les services rendus par les agents front-office.

Slogan: « *Tokinao hatrizay, mampandroso anao hatrany* »

De par ce slogan, un autre axe de valeur que Cem crée pour ses clients est la confiance et le développement de ces derniers.

➤ **Avantage concurrentiel de la Cem**

L'avantage concurrentiel de la Cem se concentre principalement par la "relation client", Cem veut être plus proche de ses clients. Ainsi, l'image de marque de la Cem est à travers la culture Malagasy assemblé par le « Fihavanana », où on rencontre l'unité (firaisan-kina), la cohésion (fiaraha-monina), en tout, une famille, la « culture familiale ».

➤ **Les clients et les concurrents de la Cem**

Les clients de la Cem se catégorisent en fonction de leur âge et les produits choisis. Tous peuvent être clients de la Cem puisque toutes les catégories d'âge depuis la naissance jusqu'à la vieillesse sont prises en compte. La plupart est constituée par les ménages, les étudiants et les chômeurs.

Cem appartient à la catégorie des IMF (Institution Malagasy Financière) non mutualistes dans le secteur d'épargne dans tout Madagascar. Ses concurrents sont classés ainsi :

- Volet non mutualiste : PAMF (Première Agence de Microfinance), MAMPITA, VAHATRA, HARDI-FINANCE, CEFOR (Crédit Epargne Formation (CEFOR) dans la zone urbaine de la capitale), VATSY (Vakinankaratra Tsimisaramianakavy), ACEP MADAGASCAR (Agence de Crédit pour l'Entreprise privée), SIPEM (Sociétés d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar) ;
- Volet mutualiste : CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédit Agricoles Mutuels), TIAVO (réseau Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola), OTIV (Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola), FIVOY (Mutuelle de Mandrare).
- Banques territoriales effectuant des épargnes : Accès Banque Madagascar, Microcred Banque Madagascar, BOA Madagascar ;

La Caisse d'Epargne de Madagascar (Cem) est la plus ancienne Institution Financière qui pratique le volet épargne orientée vers les populations ayant des bas revenus.

B. Le marketing opérationnel

Le Marketing opérationnel de la Cem est composé de quatre axes qui sont, le mix produit, le mix prix, mix distribution et mix communication. C'est l'assemblage des actions marketing contribuant à la concrétisation sur le terrain des stratégies conçues et les plans marketing élaborées par le service marketing stratégique.

➤ **Mix Produit :**

Cem a diversifié ses produits en fonction des besoins de ses clients. Ces produits sont classés selon trois catégories, lesquelles, le livret d'épargne composé par trois comptes, le compte spécial retraite composé de deux comptes, et le compte spécial épargne. Tous s'orientent vers l'épargne principale activité de la Cem.

Les Livrets d'Épargne sont faits pour tous, avec trois comptes, SOMBINIAINA, MIHARY et MITSIMBONA, la classification de ces comptes est en fonction de la segmentation par âge allant respectivement de la naissance à 16ans, de 17 ans à 25 ans, et de plus de 25 ans.

Figure 24: Les Types de Livret d'épargne de la Cem



Source : www.cem.mg, Produits de Cem, Juin 2013

Le Compte Spécial Retraite ou CSR, constitué par deux comptes lesquels, Compte Spécial Retraite Entreprise pour les employés (CSRE) et Compte Spécial Retraite pour Particulier (CSRP), ce dernier est adressé à tous particuliers même sans emploi.

Figure 25– Les Types de Compte Spécial Retraite



Source : www.cem.mg, Produits de Cem, Juin 2013

Le Compte Spécial Epargne, ceci est un compte d'épargne à terme matérialisé par un titre de placement.

Figure 26 – Le Compte Spécial Epargne



Source : www.cem.mg, Produits de Cem, Juin 2013

Précisant que le taux d'intérêt de l'épargne pour la Cem est de 5% annuellement.

➤ **Mix Prix**

À propos du mix prix, Cem se voit avec un tarif compétitif, dans une bonne moyenne, parfois il est bas et même gratuit, puisque toutes opérations au niveau de la Cem n'exigent aucun frais. En guise de tout, les services se convergent vers la recherche de qualité tant au produit tant à la relation avec les clients.

Prix et condition d'Epargne (voir Annexe II pour les détails)

- **Produit – LIVRET D'EPARGNE**

Ce compte dédié à tout le monde, avec une ouverture du compte de montant minimum d'Ariary 5 000, sans frais, rémunérée aux environs de 5% annuellement (2011-2012).

- **Produit – COMPTE SPECIAL RETRAITE ou CSR**

Ce compte quant à lui est dédié aux Entreprises pour prévoir une bonne retraite pour ses employés, ainsi que pour les particuliers en profession libérale. L'ouverture de compte est à partir d'Ariary 3000 au minimum.

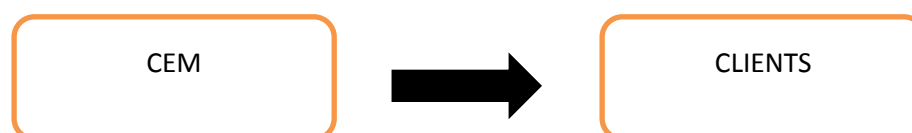
- **Produit - COMPTE SPECIAL EPARGNE ou CSE**

C'est un compte d'épargne à terme matérialisé par un titre de placement. Le montant minimum est d'Ariary 10.000.000 ou 50.000.000 Fmg. Le client a le choix pour la durée de placement : 3 ou 6 mois ou 12 mois, renouvelable. Le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement.

➤ **Mix Distribution**

Les Canaux de distribution de la Cem, sont constitués des 22 agences qui sont réparties dans toute l'île accompagnée de 4 agences de Western Union, en tous les réseaux et agences. Par conséquent, presque toutes les Régions de Madagascar sont couvertes du réseau de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Le Circuit de distribution de la Cem est un circuit court.

Figure 27 : Circuit de distribution Cem



Source : « Direction des études marketing »-Cem, Juin 2013

➤ **Mix Communication**

Les outils de communication utilisés par Cem :

- Publicité par masse média
- Promotion des ventes
- Parrainage et évènementiel
- Relations publiques
- Marketing direct (e-mail, sms...)
- Marketing interactif (mise en place site Cem : www.cem.mg, déjà en cours d'utilisation actuellement)
- Marketing viral, de bouche à oreille (BAO)
- Forces de ventes, les agents de Cem qui sont en contact direct avec les clients

La communication de valeur pour la société Cem est à travers :

- La marque, permettant de communiquer l'ensemble de la société, le service rendu et les produits
- Le positionnement, l'image de marque, la notoriété de la société, communiquant les valeurs de la société délivrer par sa marque et se centralise sur la culture Malagasy, principale valeur de positionnement de la Cem, ainsi « simple, accueillant, proche ».
- Le service interne généré par tout ensemble de directions au niveau de la Cem, surtout les agents qui sont les premiers contacts avec les clients dans la transparence et la rapidité.

1.2 La performance de la Cem

La performance de Cem se trouve à travers divers indicateurs et mesure de performance.

➤ **Indicateurs et Mesure de Performance**

Les indicateurs de performance en marketing au niveau de la Cem sont tant quantitatifs et qualitatifs, ils sont définis par la Direction des Etudes Marketing et mis en œuvre par celui-ci. Ce sont généralement le chiffre d'Affaires, le retour positif, le nombre des clients, la satisfaction des clients.

Les variables utilisées :

- Efficience, au niveau du moyen marketing, et stratégies mises en œuvre
- Efficacité, à travers la concrétisation sur le mix, les actions touchent vraiment les cibles concernées dans son application.
- Compétitivité, permet de garder la première place au niveau du secteur de la microfinance dans le domaine de l'épargne, la position de « Leader ».

➤ **Le suivi et évaluation de la performance**

Au niveau de la société Cem en général, afin de suivre et évaluer sa performance, quelques outils et mesures de performance sont utilisées comme le tableau de bord opérationnel, la balance scorecard, le système de contrôle, l'audit de performance, et un logiciel permettant de suivre et évaluer la performance chaque jour. Mise à part cela, Cem effectue des veilles surtout les veilles concurrentielles et le Benchmarking, ainsi qu'un plan de suivi et évaluation de la performance.

1.3 Le Marketing Management et la performance au niveau de la Cem

En marketing, la mesure de la performance de la Cem sert principalement à améliorer la compétitivité de l'entreprise, incluant le fait de mener des actions correctrices afin d'améliorer la stratégie globale de l'entreprise, aussi allouer les ressources et les budgets dans une gestion optimale des ressources.

Les outils utilisés afin de mesurer la performance en marketing sont particulièrement, le tableau de bord marketing, le contrôle marketing, et la mesure de satisfaction client. La mesure de satisfaction des clients sont effectuées par le biais d'une enquête effectuée par la société à l'intermédiaire de la direction études et marketing, les enquêtes menées par une autre entité, la collecte des suggestions à travers les boîtes à idées.

La mesure de satisfaction des clients se fait ponctuellement. De toute insatisfaction de la part des clients, Cem traite avec délicatesse les réclamations-clients. Elle fait toujours sentir aux clients qu'ils sont bien accueillis, à l'aise, qu'ils peuvent faire savoir toutes requêtes qui peuvent être analysées et répondre dans la mesure du possible, garde toujours dans l'esprit la satisfaction de ses clients, l'écoute afin de savoir leur attente réelle vis-à-vis de la Cem. La plupart des réclamations portent souvent sur la disparition des livrets, donc facilitation à la duplication, la mort de client faisant appel à la facilitation des dossiers de l'héritage de comptes, etc.

La performance de la Cem se voit à travers le chiffre d'Affaires et le nombre des clients. Une variation positive est constatée au niveau de ces deux indicateurs ces trois dernières années, qui se présente comme suit :

Tableau 08 : Comparaison de l'évolution de 2011 à 2012 (montant en Ariary)

Produits Cem	LIVRET D'EPARGNE		CSR ou Compte Spécial Retraite		CSE ou Compte Spécial Epargne	
Données	Nombre de clients	Chiffre d'Affaires en cours	Nombre de clients	Chiffre d'Affaires en cours	Nombre de clients	Chiffre d'Affaires en cours
2010	1 020 435	157 872 237 000	2 133	1 079 010 000	182	31 447 955 000
2011	1 045 439	161 740 622 000	5 254	2 657 809 000	218	37 668 429 000
2012	1 069 443	171 152 173 000	15 427	3 012 729 000	257	41 083 551 000

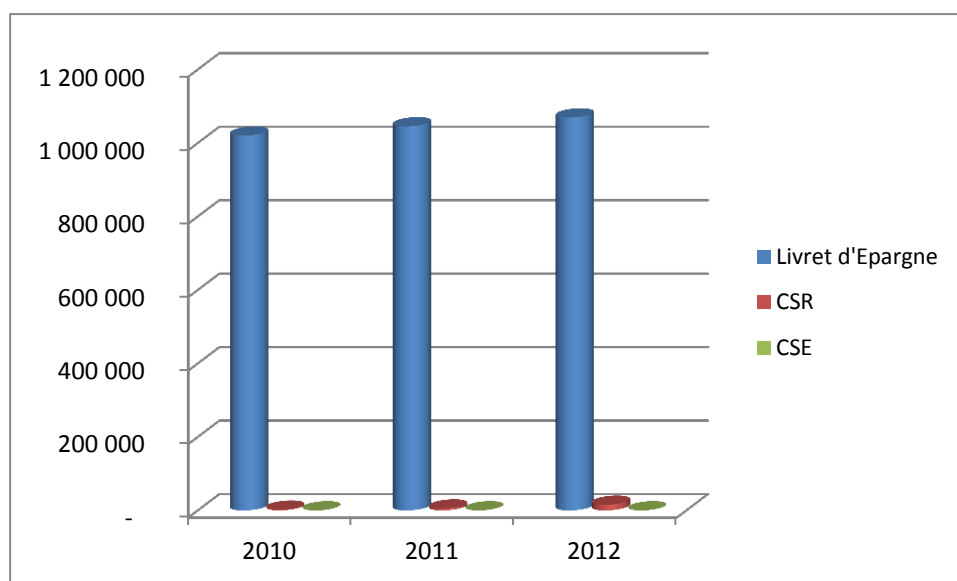
Source : Enquête auprès de la Cem, Direction des Etudes et Marketing, Juin 2013

Jusqu'au premier trimestre de cette année 2013, le nombre de clients de la société Cem augmente de 1 100 000 avec un chiffre d'Affaires en cours aux environs d'Ariary 176 042 472 000 concernant le livret d'Epargne, avec une part de marché de 70 % à 80% durant ces trois dernières années, permettant la position de « leader » pour la Cem en matière de microfinance non mutualiste. De 2010 à 2012, le nombre de clients de la Cem est de 1020435 à 1069443 pour le livret d'épargne avec une évolution de Chiffres d'Affaires de 157 872 237 00 MGA à 171 152 173 000 MGA. Quant au Compte Spécial Retraite, l'évolution du nombre de clients allant de 2 133 à 15 427 avec de chiffre d'Affaires de 1 079 010 000 à 3 012 729 000 MGA. Le Compte Spécial Epargne, une évolution de chiffre d'Affaires de 31 447 955 000 à 41 083 551 000 MGA et de nombre de clients de 182 à 257.

Ces indicateurs marketing de caractère quantitatif, lesquels le nombre de clients et le Chiffre d'Affaires et la part de marché, conduisent à la performance marketing de la société Cem.

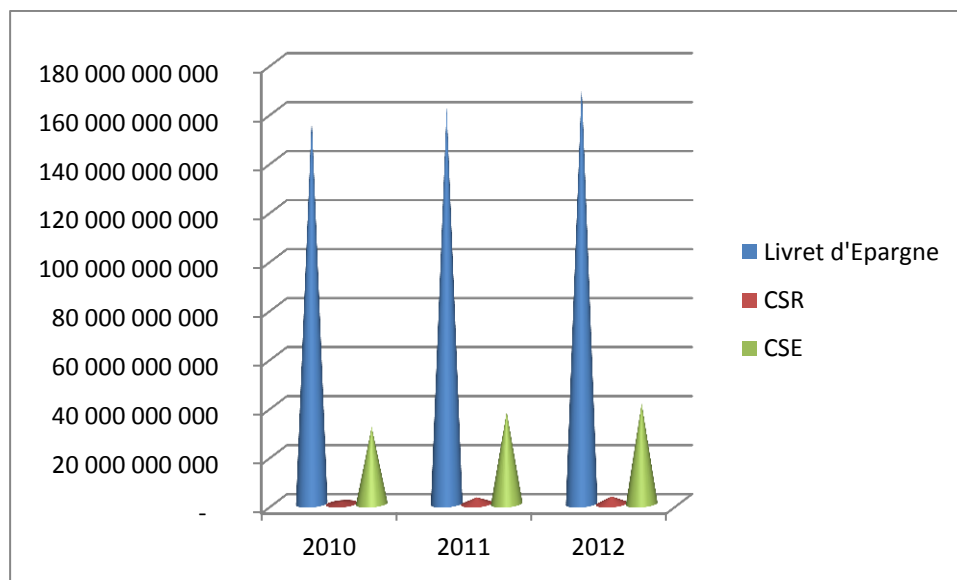
Représentation graphique :

Graphique n°01 : Evolution des nombre des clients de 2010 à 2012



Source : Enquête auprès de la Cem, Direction des Etudes et Marketing, Juin 2013

Graphique n°02 : Evolution Chiffre d’Affaires de 2010 à 2012



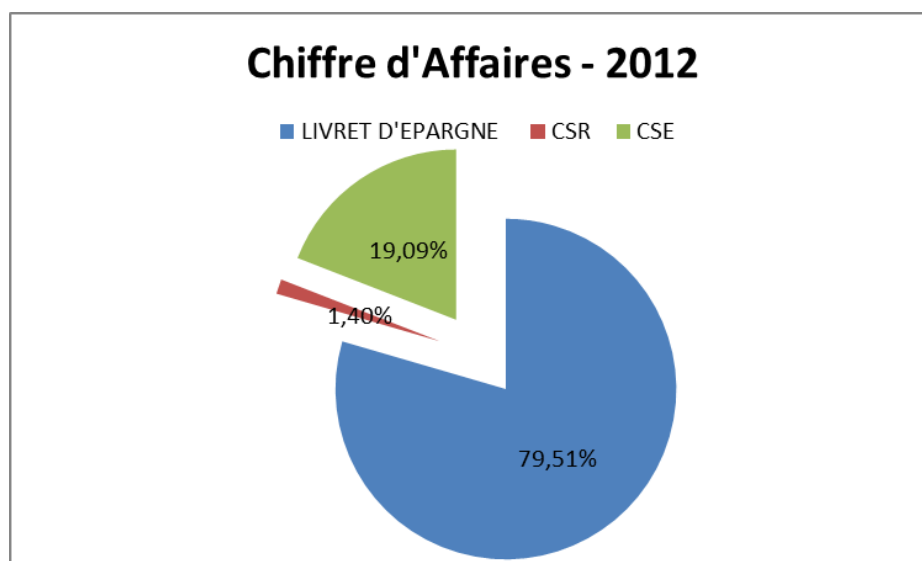
Source : Enquête auprès de la Cem, Direction des Etudes et Marketing, Juin 2013

Interprétation des deux graphiques :

D’après ces deux graphiques, nous pouvons observer que le produit « livret d’épargne » domine le marché puisqu’il touche toutes les couches de la population. Ainsi, il permet à Cem de

maintenir une part de marché compétitive. Le « CSR » ou Compte Spécial Retraire intéresse plus aux adultes en voie de retraite, et le produit « CSE » ou Compte Spécial Epargne capte plutôt les sociétés ou les particuliers importants (à quelque importance en matière de fortune). Relativement à l'évolution du nombre des clients (graphique n°01), les Chiffres d'Affaires connaissent aussi une augmentation (graphique n°02) durant ces trois dernières années, malgré la crise socio-économique qui se présente à Madagascar. Nous apercevons ainsi que la population Malagasy effectue toujours l'épargne, cependant le taux reste toujours en insuffisance.

Graphique n°03 : Chiffre d'Affaires 2012



Source : Enquête auprès de la Cem, Direction des Etudes et Marketing, Juin 2013

Ce graphique nous permet de voir que le livret d'Epargne représente une part importante du Chiffre d'Affaires de la Cem avec 79,51% de part représentant les 171 152 173 000 MGA d'encours d'épargne, suivi par le CSE ou Compte Spécial Epargne avec 19,09% par 41 083 551 000 MGA. Le CSR ou Compte Spécial Retraite ne représente que 1,40% du Chiffre d'Affaires avec 3 012 729 000 MGA. Le livret d'épargne est le produit qui touche toute la génération de la population en fonction de leur âge avec un prix accessible à tous et une réciprocité de rémunération avantageuse.

Quant à la part de marché de la Cem, de 2010 à 2013 (1^{er} trimestre), elle se trouve dans l'intervalle de 70 à 75%, même plus 75 à 80%. La précision n'est pas admise dans l'enquête d'après le responsable. Cette importante part de marché procure à Cem d'être sur la première place en tant que « leader » dans le marché de l'épargne à Madagascar.

Bref, cette première section nous a permis de connaître la Caisse d'Epargne de Madagascar sur le concept orienté vers le marché, qui trouve sa base sur le marketing management et la

performance. Nous avons pu présenter le marketing management sous trois angles, sa contribution au sein de la Cem, le marketing stratégique en mettant en exergue l'étude des besoins, les stratégies, la création des valeurs, ensuite le marketing opérationnel en synthétisant les contenants des mix marketing. Finalement, la performance dans un axe qualitatif, image, marque, positionnement et notoriété englobant les valeurs de Cem et l'axe quantitatif, nombre de clients, chiffres d'Affaires, part de marché.

Section 2 – Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Cette section se concentrera sur une tentative de validation de nos hypothèses, tantôt dans le cadre conceptuel que dans le cadre empirique. Notre travail de recherche a émis l'hypothèse principale suivante, « **Le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance pour une entreprise** ».

A la suite de cette hypothèse principale, des hypothèses dérivées ont été formulées. La première hypothèse dérivée est que « *L'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing* ». La deuxième quant à elle, évoque « *la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise* ».

Afin de valider ces hypothèses, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les critères d'efficience et d'efficacité du marketing management à travers le marketing stratégique et le marketing opérationnel ?
- Est-ce que la performance marketing permet à l'entreprise d'être compétitive ?

Pour mieux répondre à ces questions, nous allons tout d'abord vérifier nos hypothèses à partir des points de vue de quelques auteurs. Ensuite, ces points de vue feront l'objet d'une confrontation avec les données recueillies sur le terrain.

2.1 Vérification de la première hypothèse

Notre première hypothèse étant, « **L'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing** ». Afin de la confirmer, nous allons essayer de répondre à la question ci-après :

- **Quels sont les critères d'efficience et d'efficacité du marketing management à travers le marketing stratégique et le marketing opérationnel ?**

Ainsi, dans un premier temps, nous procéderons aux approches de quelques auteurs sur ce propos. Ensuite, nous tentons de confronter nos résultats empiriques à ces points de vue afin de valider nos hypothèses émises.

Point de vue des auteurs :

Tout d’abord, rappelons que le Marketing Management est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu’ils désirent, ce processus consiste à créer, offrir et à échanger avec autrui des produits et des services de valeur¹⁴². Ainsi c’est l’art et la science de choisir ses marchés – cibles, puis d’attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients¹⁴³.

D’après DURAND¹⁴⁴, « **la performance étant le leitmotiv des entreprises** ». Quant à G. LECRIVAIN¹⁴⁵, il considère **que la performance est le résultat d’une bonne pratique du management sur toutes ses déclinaisons**. Deux variables de la performance ont été retenus.

En premier lieu, l’**Efficacité** est un critère pour faire les choses appropriées “*que voulons-nous atteindre?*”. La relation entre l’effet atteint, ou *outcome*, et l’objectif fixé, l’output réalisé, ainsi c’est le degré d’obtention du résultat souhaité¹⁴⁶.

Pour d’autres auteurs¹⁴⁷, les conceptualisations de l’efficacité varient autour de quelques dimensions cognitives souci pour l’interne ou pour l’extérieur.

La première conception, consiste à assimiler l’efficacité de l’entreprise et réalisation de ses objectifs, la performance est alors mesurée par leur degré d’atteinte pour une période donnée, Le plus souvent, le but et objectif sont ramenés à une expression financière en considérant que toute entreprise cherche à maximiser son bénéfice d’où l’emploi d’indicateurs tels que le montant de bénéfice sur une période et chiffre d’Affaires réalisés.

La deuxième approche, consiste en une approche systémique de l’efficacité, on l’identifie comme la capacité de l’entreprise à survivre dans son environnement tout en analysant les moyens correspondants. D’un point de vue externe, on dit qu’une entreprise est efficace, si elle parvient à

¹⁴² KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009

¹⁴³ DRUCKER Peter dans « Le Marketing Management » KOTLER Philip, Nouveaux horizons, 13^e édition, Paris, 2009, p5

¹⁴⁴ DURAND, « Guide de management stratégique », Edition Dunod , 2004, p.100

¹⁴⁵ LECRIVAIN, « Management des organisations et stratégies », Editions des organisations, Paris, 1988

¹⁴⁶ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d’aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

¹⁴⁷ comme QUINN

maîtriser les processus fondamentaux d'acquisition des ressources et de transformations, sa capacité à exploiter son environnement par l'acquisition de ressources rares et valorisées. D'un autre point de vue, l'efficacité peut se définir comme le bon fonctionnement des processus interne qui fonde la vie même de l'organisation considérée comme système¹⁴⁸. **L'Efficienc** est cependant synonyme du Rendement « Efficiency ». C'est un critère pour faire les choses de manière appropriée « *quels moyens allons-nous mettre en œuvre ?* ». **L'efficienc** est l'optimisation des moyens mis en œuvre pour parvenir à un objectif¹⁴⁹.

Nous résumons ainsi que « *le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise supérieure à ses clients en créant de la valeur pour les clients.* », le rôle de marketing est subdivisé en trois points concevoir des solutions de valeur, promouvoir les solutions de valeur, et animer l'entreprise.

Jean-Jacques LAMBIN¹⁵⁰ définit le marketing stratégique comme « *le processus adopté par une organisation qui a une orientation marché et dont l'objectif est de réaliser une performance économique plus élevée de celle du marché par une politique continue de création de produit et de service apportant aux usagers une valeur supérieure à celle des offres de la concurrence* ». L'auteur met en évidence que le Marketing stratégique est une démarche inclus dans la démarche marketing. En effet, le concept Orientation – Marché du Marketing comporte trois dimensions notamment, la dimension analyse (Marketing stratégique), la dimension action (Marketing opérationnel) et la dimension culture (état d'esprit). Dans ce sens, le rôle du marketing stratégique est d'analyser le couple « produit/marché ». En tout, c'est cet axe qui décrit le marketing étant la stratégie proprement dite.

Le marketing opérationnel est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientations prises au niveau du marketing stratégique. Le marketing opérationnel est constitué par les actions entreprises après avoir établie la stratégie. Le marketing-mix est la recherche de la combinaison des forces de marketing optimisant le profit ou privilégiant un objectif commercial donné. L'objet du marketing opérationnel est ainsi d'exposer la valeur de l'entreprise, établie par le marketing stratégique. Cette valeur est perçue par les clients, par suite donner une satisfaction aux clients. Peter DRUCKER¹⁵¹ affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est de « créer une clientèle ». Mais pour conquérir durablement un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat.

¹⁴⁸ <http://fr.wikipedia.org/>, « indicateurs de performance : efficacité », 2012

¹⁴⁹ SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, p.94

¹⁵⁰ LAMBIN et CHUMPITAZ, « Marketing stratégique et opérationnel », 5^e édition DUNOD, Paris, 2002

¹⁵¹ DRUCKER P. dans le « Marketing Management » KOTLER – KELLER – MANCEAU – DUBOIS, Nouveaux horizons, 13^e édition, 2009

Cas de la Cem

« L'application du Marketing Management permet l'efficience et l'efficacité du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing ».

- Quels sont les critères d'efficience et d'efficacité du marketing management à travers le marketing stratégique et le marketing opérationnel ?

La mise en œuvre du Marketing Management se traduit par le processus par lequel les plans marketing sont traduits sous forme de directives permettant d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés, aussi est inclus la place et les rôles de la fonction marketing dans son application, le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Ce sont les trois critères que nous analyserons par suit afin de répondre à la question et de valider notre première hypothèse.

- **Le premier critère est la place de la fonction Marketing auprès de la Cem, le marketing dit managérial sous un autre angle.**

La place de la fonction marketing auprès de la Cem correspond à l'évolution de sa place actuellement selon la conception de KOTLER¹⁵² (en se référant à la modèle n°5 de la place du Marketing au sein de l'organisation).

Figure n°28 : Modèle N°5, place du Marketing au sein de l'organisation



Le client est au centre de l'entreprise, et le marketing est la fonction intégratrice

Source : KOTLER Philip, « Marketing management », 11^e édition, Paris, 2003, p.30

L'optique de la Cem est orienté vers un marché cible, le client étant le point essentiel. Cela permet à la fonction Marketing d'avoir une place importante dans l'organisation de la Cem. Marketing aussi dit «managérial», soulignant le fait que la fonction Marketing est capable de se comporter comme une fonction à part entière au sein de l'organisation tel est le cas de la Cem. Ainsi,

¹⁵² KOTLER – KELLER – MANCEAU – DUBOIS, « Marketing Management », Nouveaux horizons, 13^e édition, 2009

le client se trouve au centre de l'entreprise pour Cem, et c'est la fonction marketing qui est la fonction intégratrice afin d'atteindre ses clients. Toutefois, la fonction marketing de la Cem est en corrélation avec les autres directions de la société. Le rôle du marketing de la Cem est ainsi d'adapter l'offre à la demande en se centralisant sur le client.

- **Le deuxième est l'approche Marketing Management au sein de la Cem ;**

Le Marketing Management de la Cem se focalise sur la création de valeur autant pour la société que pour ses clients. La conception de valeur appartient au service du marketing stratégique, se voit à travers les stratégies et mise en œuvre par le marketing mix. Ainsi les valeurs créées et conçues sont livrées aux clients et cela permet par la suite d'animer la société.

Les valeurs créées par Cem se concentrent sur trois axes qui sont, la valeur d'appartenance concrétisée par le « Fihavanana Malagasy », la valeur financière de l'épargne gardée en lieu bien assuré et procurant la tranquillité pour le titulaire du compte avec une augmentation annuelle, ainsi que la valeur fiduciaire de l'argent épargné.

- **Le troisième critère est l'efficience – efficacité de la stratégie conçue par le marketing stratégique et mise en œuvre par le marketing opérationnel ;**

« L'efficience est l'optimisation des moyens mis en œuvre pour parvenir à un objectif ». Dans notre concept, le moyen principal utilisé afin de parvenir à l'objectif principal est la stratégie étudiée et élaborée par le marketing stratégique, étant un élément du Marketing management. D'autres moyens sont les moyens matériels, humains, financiers mais l'optimisation de leur utilisation est l'œuvre de la stratégie, incluse dans la démarche stratégique. La stratégie est le moyen de se confronter à l'environnement. Le marketing stratégique de la Cem lui permet de se prémunir des actions extérieures, de se confronter à la concurrence et surtout de conquérir le marché avant les concurrents dans une optique toujours orientée vers le client. Le marketing stratégique est en charge de la collecte des besoins et attentes des clients afin de les transformer en valeurs idéales pour la société et les clients.

Les stratégies émises par Cem sont les stratégies de croissance de marché, généralement intensive sur l'extension du marché et le développement des produits. Outre, les stratégies concurrentielles celles du leader en adoptant des stratégies défensives afin de défendre sa position, en fortifiant ses produits, en communiquant son marque, en gardant son image de marque et positionnement, bref en créant de valeur optimale pour les clients. L'objectif principal de la Cem est de créer de la valeur pour l'entreprise et pour le client en demeurant sur la place de leader.

Quant au Marketing opérationnel, ces besoins sont étudiés, segmentés selon une certaine catégorisation, épargne en fonction de l'âge et la retraite. La communication de valeur de la société est un succès au regard de ses clients. Mise à part un léger problème au niveau de l'influence qui entraîne la traîne de rang.

« L'efficacité se voit à travers les résultats obtenus et l'objectif fixé ». En comparant l'objectif communiqué étant l'augmentation du nombre de client de 1 200 000 pour le produit « Livret de famille » représentant presque le 80% de Chiffre d'affaires de la société. Cet objectif est dans la voie de son atténuation puisque durant le premier trimestre de cette année, le nombre de client s'est déjà augmenté de 1 100 000 avec une augmentation de 2,86%.

Ainsi, à travers ces trois critères, nous avons pu apercevoir que l'application du Marketing Management permet l'efficience et l'efficacité des stratégies élaborées, étudiées, analysées par le marketing en amont qui est le marketing stratégique et mis en œuvre sur la concrétisation via les actions opérationnelles. Sous cet angle empirique, notre première hypothèse est vérifiée et affirmée.

2.2 Vérification de la deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse se formule comme suit « **la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise** ». Afin de la confirmer, nous allons essayer de répondre à la question suivante :

- **Est-ce que la performance en marketing management permet à l'entreprise d'être compétitive ?**

Comme nous avons procédé précédemment, nous allons d'abord présenter les approches de certains auteurs et ensuite, nous allons effectuer un rapprochement avec le cas de la Cem.

Points de vue des auteurs :

Le marketing management rassemble un certain nombre d'activités. Pour évoquer ces activités, des panoplies de questions sont plus souvent posées par le responsable marketing.

- Développer des stratégies et plans marketing
- Comprendre l'environnement marketing
- Etre en relation avec les clients
- Construire des marques puissantes
- Elaborer l'offre
- Délivrer la valeur

- Communiquer la valeur
- Favoriser la croissance à long terme

Le succès d'une organisation est évalué grâce à des indicateurs, qui sont les indicateurs de performance.

Quant à G. LECRIVAIN¹⁵³, il considère **que la performance est le résultat d'une bonne pratique du management sur toutes ses déclinaisons**. Néanmoins, la notion de performance, en intégrant en particulier le concept d'efficience, se place non seulement dans une logique de résultats mais traduit avant tout la réflexion et la mise en place d'une stratégie des moyens.

Selon A. BOURGIGNON¹⁵⁴, à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance : « la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. La performance est le résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus. La performance est l'action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».

La survie d'une entreprise sur une longue période est fondamentalement fonction de la qualité des échanges qu'elle entretient avec son environnement d'où l'existence d'une série d'indicateurs de résultat qui consiste à apprécier cette qualité d'échange.

Les indicateurs présentent l'avantage d'attirer l'attention sur les points essentiels, d'encourager le fonctionnement orienté résultats, de mesurer les faits au lieu de reposer sur des suppositions, d'indiquer la tendance, de mettre en lumière les points susceptibles de correction ou d'amélioration. Le suivi sur la base d'indicateurs contribue à la transparence de la politique. Bref, les indicateurs permettent à l'entreprise d'évaluer leur situation, voie dans l'atténuation de ses objectifs.¹⁵⁵ Les indicateurs de performance structurent le dialogue de gestion,

La compétitivité

Une entreprise est compétitive si elle est performante ou rentable ou productive. Ainsi, déduisant de la définition des économistes de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) sur la **compétitivité**, on peut dire que la compétitivité pour une entreprise est la capacité de cette entreprise à affronter le marché, environnement, tout en maintenant et améliorant la satisfaction humaine (au niveau du personnel, aussi les clients).

¹⁵³ LECRIVAIN, « Management des organisations et stratégies », Editions des organisations, Paris, 1988

¹⁵⁴ A. BOURGIGNON dans DURAND, « Guide de management stratégique », Edition Dunod , 2004, p.102

¹⁵⁵ <http://fr.wikipedia.org/>, « indicateurs de performance », 2012.

La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise : Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose d'avantages compétitifs partiels.¹⁵⁶

La compétitivité exprime une potentialité : La rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie. Cette différence provient du fait que la compétitivité exprime une « capacité » ou si l'on préfère une potentialité. Ceci explique qu'il peut exister un décalage entre la compétitivité et la performance financière. La performance financière est la sanction de l'immédiat. La compétitivité est l'espérance d'un certain futur. Cette distinction nous permettra de comprendre pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitive mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate.¹⁵⁷

La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance : « Être compétitif, c'est être performant ». On ne pourrait imaginer le contraire. Mais la performance n'est qu'une facette de la compétitivité. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. *Faire mieux que les autres*, c'est la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents, c'est une logique du quantitatif. *Faire autrement que les autres*, mais être compétitif n'est pas que cela. La compétitivité, et c'est toute la richesse du mot, signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante car elle montre l'autre face de la compétitivité. Faire autrement, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif. La compétitivité est un avantage momentané, elle est inscrite dans le temps. L'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le fonds de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel.¹⁵⁸

Cas de la Cem

Notre hypothèse étant que « la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise », comme question :

- Est-ce que la performance en marketing management permet à l'entreprise d'être compétitive ?

¹⁵⁶ <http://www.marketing.com/>, « la compétitivité entreprise », 2012

¹⁵⁷ <http://www.marketing.com/>, « le processus de compétitivité évaluation », 2012

¹⁵⁸ <http://www.marketing.com/>, « le processus de compétitivité évaluation », 2012

Trois critères sont à retenir afin de répondre à cette question :

- Les activités du marketing management
- La performance en marketing management accentué sur les indicateurs quantitatifs
- La performance marketing à travers les indicateurs qualitatifs

Première critère : les activités du marketing management

Les activités du marketing management au sein de Cem se concentrent sur la compréhension de l'environnement marketing, la cohérence et l'adaptation à cet environnement surtout concurrentiel, le maintien de la relation avec les clients dans une optique de satisfaction, élaboration des stratégies et plans marketing conduisant à la construction des marques puissantes, en tout, la création et la communication de la « valeur ». Ces activités permettent à Cem d'être compétitif sur le marché, de ce fait elles contribuent efficacement à la croissance sur le long terme et la survie de la Cem.

Aussi, l'avantage concurrentiel de la Cem est concentré sur la principale variable la "relation client", Cem veut être plus proche de ses clients, l'image de marque de la Cem est à travers la culture Malagasy assemblé par le « Fihavanana », où on rencontre l'unité (firaisan-kina), et la cohésion (fiaraha-monina). En tout, une famille, Cem communique une culture familiale.

Deuxième critère : les indicateurs quantitatifs en marketing de la Cem

Les indicateurs de performance Marketing de la Cem au niveau quantitatif sont le Chiffre d'Affaires et le nombre de client sur les clients, ainsi que la part de marché.

Une augmentation de 2,86% sur le nombre de clients ainsi qu'un accroissement de 5,82% du Chiffre d'Affaires ont été constatés de 2011 à 2012, le Chiffre d'Affaires croît en fonction de l'accroissement du nombre de clients. Le produit « livret d'épargne » représente une part importante de la totalité des chiffres d'Affaires, les 79,51%, possédant un taux d'intérêt de 5%. Cependant, nous pouvons observer un faible taux de pénétration de l'épargne à Madagascar, la part de Cem étant de 5,5% alors que l'épargne est un pilier de l'économie Malagasy puisque c'est l'épargne qui suscite la consommation.

Tableau 09 : Structure de marché

Statut	Leader	Challenger	suiveurs	spécialiste
Part de marché (en %)	40	30	20	10

Source : KOTLER Philip, « Marketing Management », 11^e Editions, Paris, 2003

Par ailleurs, la part de marché de la Cem représente les 75 à 80% du marché de l'épargne à Madagascar durant les trois dernières années (de 2011 à 2013 durant le premier trimestre). Nous observons ainsi, que la part représentée par Cem excède les 40% accordées à la position de leader. En conséquence, Cem reste toujours durant ces 95 années d'existence sur la première place concernant l'épargne. Elle est le « leader » sur le marché et le fait de maintenir cette position jusqu'à maintenant dans un contexte concurrentiel compétitif permet à Cem d'être compétitive.

Synthèse des données quantitatives en marketing de la Cem

Tableau 10 : Synthèse des données quantitatives de Cem

Données	Variation positive du nombre de clients de 2011 à 2012	Augmentation du Chiffre d'Affaires de 2011 à 2012	Part de marché de 2011-2012-2013(1 ^{er} trim.)	Produit en part majoritaire (livret d'épargne)
Représentation en pourcentage	2,86	5,82	75 à 80	79,51

Source : Direction des Etudes et Marketing, Service Marketing Stratégique, Cem, Juin 2013

D'après cette synthèse générale, l'évolution du nombre de clients de la Cem de 2011 à 2012 est en moyenne de 2,86% relatif à une augmentation du Chiffre d'Affaires de 5,82%. La part de marché de la Cem pour ces années de 2010 à 2013 (premier trimestre) est de 75 à 80%. Le produit qui a mis le point sur cette évolution positive est le « livret d'épargne » représentant les 79,51% de la part du Chiffre d'Affaires de la Cem.

Troisième critère : les indicateurs qualitatifs en marketing de la Cem

Les indicateurs qualitatifs sont accentués sur l'image de Cem, la notoriété, le positionnement, en tout la valeur que Cem communique au sein de la société et qu'elle livre à ses clients à travers les produits et les services rendus. Ces indicateurs permettent aussi d'évaluer la performance de Cem ainsi que sa compétitivité.

Cem ne se concentre pas vraiment sur l'atténuation des objectifs quantitatifs étant le profit, l'augmentation d'une part importante du Chiffre d'Affaires, puisque Cem est une société d'Etat Malagasy sous régime d'une société Anonyme. Son rôle principal est d'éduquer et d'inciter les Malagasy à faire de l'épargne, vu qu'économiquement, l'épargne permet le développement de la population Malagasy voire le développement du pays en général.

Cem s'accroche plutôt sur les critères qualitatifs basée sur la satisfaction humaine, la satisfaction des clients premièrement. De là, l'image de marque de Cem, le positionnement, la notoriété de la société, en tout l'image en général de la Cem, permet de communiquer les valeurs de la société. Ces valeurs sont délivrées par sa marque et se centralisent sur la culture Malagasy dit « Fihavanana ». La construction de la marque forte est à travers cette valeur d'appartenance, la culture familiale que Cem anime dans la société et communique à ses clients. Autant dans une culture familiale, tout est bénéficiaire, l'autre angle de la satisfaction humaine est au niveau des personnels de Cem.

L'accentuation de Cem sur les critères qualitatifs procure une grande influence au niveau des clients, cela pourvoit une augmentation du nombre de clients, ainsi que l'augmentation des Chiffres d'Affaires, par la suite le développement humain. « Faire mieux, et faire autrement que les autres » pour Cem est de spéculer sur la création de valeurs, ainsi anticiper les aspects qualitatifs de la performance. C'est au cœur de cet esprit se trouve la compétitivité de la Cem au sein de ce marché d'épargne à Madagascar.

En faveur de ces trois critères ci-dessus, Cem est toujours compétitive sur le marché d'épargne à Madagascar, elle éduque et incite la population Malagasy à épargner en créant de la valeur, en communiquant et en livrant des valeurs à la clientèle. De ce fait, notre deuxième hypothèse trouve sa validation que le marketing management est considérée comme une garante de la compétitivité d'une entreprise.

2.3 Confirmation de l'hypothèse principale

Notre première hypothèse stipulant que « *L'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing* » est confirmée à travers trois critères qui sont :

- La place de la fonction Marketing auprès de la Cem,
- Le Marketing Management de la Cem,
- L'efficience et l'efficacité de la stratégie conçue par le marketing stratégique et mise en œuvre par le marketing opérationnel.

Par la suite, notre deuxième hypothèse évoquant que « *la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise* » trouve aussi sa validation. Trois critères nous ont permis de vérifier cette hypothèse comme :

- Les activités du marketing management

- La performance en marketing management accentué sur les indicateurs quantitatifs
- La performance marketing à travers les indicateurs qualitatifs

A l'issue de la confirmation de ces deux hypothèses, notre hypothèse principale est ainsi confirmée que, le marketing management peut être considéré comme un pilier de la performance de la Cem. Les trois variables trouvent son interprétation pour Cem :

- Efficacité, au niveau des moyens marketing et stratégies mises en œuvre ;
- Efficience, à travers la concrétisation sur le mix, les actions touchent vraiment les cibles concernées ;
- Compétitivité, permet de garder la première place au niveau du secteur de la microfinance dans le domaine de l'épargne, la position de « Leader ».

Ainsi, « **Le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance pour une entreprise** ».

Les FFOM de la Cem

Une synthèse concernant les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces de la Société Caisse d'Epargne de Madagascar.

Forces : Comme forces, nous pouvons mentionner les riches années d'existence de la Cem 95 années, l'avantage concurrentiel qui est centralisé sur «la relation client», écoute des besoins, satisfaction client, client au centre de l'organisation. En outre, la création et la communication de valeur ancrées sur la culture de solidarité Malagasy dit « le Fihavanana », la culture familiale, ainsi que la réussite de la communication. Ceux-ci permettent à Cem de garder la première place de Leader dans le marché de l'épargne à Madagascar avec une part de marché de 70 à 80%. L'augmentation annuelle des nombres de clients relatifs aux chiffres d'Affaires, ainsi qu'un suivi ponctuel de la performance. Aussi, l'axe de la Cem se trouve dans l'éducation de l'épargne en vue d'un développement social de la population Malagasy.

Faiblesses : Comme faiblesses, nous pouvons remarquer que par rapport aux autres institutions financières mutuelles, le taux de l'épargne de la Cem est plutôt inférieur, d'autre allant de 6 à 11 % (voir le tableau sur les Différents types de dépôt/Epargne octroyés par les acteurs, Compte épargne). Les produits de Cem n'étant pas diversifiés que ceux des autres institutions. Aussi, Cem n'a pas de fort accès sur les clients riches des banques, les Petites et Moyennes Entreprises et les grandes entreprises. Nous pouvons apercevoir que les réseaux de la Cem se concentrent sur les Régions et chef-lieu District de l'île, aux villes de Tana, mais les zones les plus vulnérables ne sont pas accédées.

Opportunités : Les opportunités pour Cem est l'évolution du secteur de Microfinance à Madagascar ainsi que de l'épargne. L'ère de technologie pour permettre l'épargne mobile avec les opérateurs téléphoniques comme Telma. La confiance que la population Malagasy plus précisément les ménages accordent à Cem, surtout leurs clients.

Menaces : Les menaces sont la répartition des autres institutions mutuelles de crédits et de l'épargne sur les différentes zones de Madagascar. La participation des banques territoriales à l'épargne. La forte concurrence actuellement.

Section 3- Propositions des Solutions

La Microfinance est un secteur plus proche du développement économique et social du pays, puisqu'elle participe largement à l'appui financier de la population dans le crédit et l'épargne. L'épargne est la variable économique qui incite l'investissement afin d'accéder au développement. Ainsi, la microfinance est un mécanisme de lutte contre la pauvreté.

Les propositions de solutions sont admises au niveau du secteur de microfinance en général (épargne et crédit, transfert d'argent) ainsi qu'au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar étant l'acteur sélectionné pour notre étude de cas.

3.1 Au niveau du secteur de la microfinance

La microfinance est un secteur qui touche prioritairement la population vulnérable, en d'autres termes les pauvres en vue d'un développement humain.

Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts. Ainsi, ils ont comme tout le monde, besoin d'une vaste gamme de services financiers pratiques, souples, et d'un prix raisonnable. Selon la situation dans laquelle ils se trouvent, les pauvres peuvent avoir besoin non seulement de crédit, mais aussi d'instruments d'épargne, de services de transfert de fonds et d'assurances.

La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. L'accès à des services financiers viables permet aux pauvres d'accroître leurs revenus, de se doter d'actifs et de se protéger dans une certaine mesure des chocs extérieurs. La microfinance permet aux ménages pauvres de ne plus avoir à lutter au quotidien pour simplement survivre mais de faire des plans pour l'avenir et d'investir afin d'améliorer leur nutrition, leurs conditions de vie, et la santé et l'éducation de leurs enfants.

La microfinance est le moyen de mettre des systèmes financiers au service des pauvres. Les pauvres constituent la vaste majorité de la population dans la plupart des pays en développement. Or un nombre considérable d'entre eux n'ont toujours pas accès à des services financiers de base. Dans beaucoup de pays, la microfinance continue d'être considérée comme un secteur marginal et relever essentiellement des activités de développement des bailleurs de fonds, des pouvoirs publics, et d'investisseurs soucieux des intérêts de la collectivité. Pour qu'elle puisse réaliser pleinement son potentiel en desservant un grand nombre de pauvres, il faudrait que la microfinance devienne une partie intégrante du secteur financier.

Il est nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir couvrir un grand nombre de pauvres. La plupart des pauvres ne sont pas en mesure d'avoir accès à des services financiers en raison de l'absence d'intermédiaires financiers solides offrant des services de détail. La mise en place d'institutions financièrement viables n'est pas une fin en soi. C'est la seule façon d'accroître l'envergure et l'impact des opérations de manière à porter leur volume à un niveau supérieur à ceux que peuvent offrir les bailleurs de fonds. La viabilité s'entend de la capacité d'une entité fournissant des micro-financements à couvrir l'intégralité de ses coûts. Elle permet d'assurer la poursuite des opérations de l'entité en question et de la fourniture de services financiers aux pauvres. La viabilité financière passe par la réduction des coûts de transaction, l'offre de meilleurs produits et services répondant aux besoins des clients, et l'adoption de nouveaux moyens de servir les classes moyennes et basses qui n'ont pas accès aux services bancaires.

La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes. Pour créer des systèmes financiers destinés aux bas revenus, il faut mettre en place des intermédiaires financiers intérieurs solides en mesure de fournir en permanence des services financiers à ceux-ci. Ces institutions doivent pouvoir mobiliser et réinjecter l'épargne à l'intérieur de l'économie, accorder des crédits et fournir toute une gamme de services. La mesure dont elles dépendent des financements des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics – y compris les banques de développement financées au niveau des États – diminuera progressivement à mesure qu'elles, et les marchés des capitaux privés, se développeront.

Le microcrédit n'est pas toujours la solution. L'octroi de microcrédits n'est pas nécessairement une solution adéquate pour tout le monde ou dans toutes les situations. Les indigents et ceux qui souffrent de la faim, qui n'ont ni revenus ni moyens de rembourser un emprunt doivent recevoir d'autres formes de soutien avant de pouvoir emprunter. Souvent, il vaut mieux faire de petits dons, améliorer les infrastructures, mettre en place des programmes d'emploi et de formation et fournir d'autres services non financiers pour lutter contre la pauvreté. Dans toute la mesure du possible, ces services non financiers doivent aller de pair avec la constitution d'une épargne.

3.2 Au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar

Par rapport à la population Malagasy et du point de vue de la pauvreté, les clients de la Cem sont, au départ, formés par des catégories de ménages et de populations relativement aisées si l'on tient compte de la moyenne nationale. La majorité des épargnants est constituée de salariés, puis d'étudiants ou de personnes sans activité. Les micro-entrepreneurs, les entrepreneurs, les exploitants agricoles constituent une minorité. La micro-entreprise et les associations couvrent des secteurs variés. La majorité des clients sont anciens.

Actuellement, la Cem effectue exclusivement sa mission de collecte de l'épargne, elle est un établissement d'épargne. Alors que les autres établissements financiers qu'ils soient des banques ou des mutuelles d'épargne et de crédit effectuent une mission plus générale d'intermédiation financière, collecte de l'épargne et octroi de crédit. Il est vrai que le placement de l'épargne en Bons du Trésor constitue aussi un crédit à l'économie. Cette position de la Cem a été bien comprise par le public.

Pour l'instant la Cem n'a pas accès aux riches clients des banques puisque la majorité des clients de la Cem appartient à la classe moyenne. Les Petites et Moyennes Entreprises et les entreprises les plus importantes ne déposent pas aussi leur argent à la Cem même sur le compte spécial.

Les entreprises préfèrent passer par les Banques pour placer leur excédent de trésorerie, alors que le compte spécial de la Cem a été créé dans ce sens. Ce problème est sans doute dû à un problème d'image et de communication ou au fait que les entreprises lient les dépôts aux possibilités de crédit.

Les questions qui se posent à la Cem peuvent être alors les suivantes :

1. Comment garder les actuels clients de la classe moyenne et les micro-entreprises du secteur formel et informel qui lorgnent vers les mutuelles de crédit et autres organismes de micro-finance ?
2. Comment attirer les Petites et Moyennes Entreprises, les grandes entreprises et une clientèle plus riche ?
3. Comment étendre le réseau de la Cem vers les plus pauvres et rester rentable ?

Deux cas de figure se présentent à la Cem :

- La première suppose une stratégie d'occupation de tous les segments du marché de l'intermédiation financière. L'accès au plus large public possible
- La seconde suppose de cibler une clientèle prédéfinie et de rester sur ce segment car faute de pouvoir accéder à toutes les tranches de la société il faut en cibler certaines et les fidéliser.

En conséquence, il est proposé à Cem de rester leader sur le marché de l'épargne à Madagascar, ainsi certaines améliorations sont sollicitées comme l'augmentation du taux d'intérêt annuel, récompense pour les clients anciens et fidèles, incitation de la population à épargner de manière concrète.

3.2.1 Améliorations au niveau de la qualité des services

Quelques améliorations au niveau du service sont aussi à préconiser comme l'extension des réseaux et création d'agences pour les communes qui sont loin des régions. Actuellement, Cem compte 22 réseaux dans toute l'île. Cela afin de résoudre le problème d'accessibilité géographique et afin d'augmenter le nombre des clients de la Cem, par la suite augmenter le Chiffre d'Affaires de la société. Ainsi, d'étendre la contribution dans la lutte contre la pauvreté pour le développement humain. Sachant qu'à présent, les institutions de mutuelles de crédit et d'épargne se répartissent sur plusieurs zones notamment les plus vulnérables et loin des districts. L'évolution du secteur d'épargne actuellement, est une opportunité pour Cem.

Nous apercevons qu'actuellement, Cem agrandisse leurs agences dans le cadre d'une rénovation positive et de mieux satisfaire les clients et éviter la saturation de monde. Ainsi, par agence il est nécessaire de créer un guichet unique spécial pour les sommes importantes des clients. Ceux-ci afin d'améliorer la qualité des services octroyés par Cem.

3.2.2 Propositions de diversification des produits

La Cem doit diversifier ses produits tant du côté existant (le passif signifie la collecte de l'épargne en proposant différents produits) qu'à offrir des nouveaux produits du côté de l'actif (prêt, crédit, assurance).

Dans cette ère de technologie, un partenariat avec les opérateurs mobiles est utile, comme transfert d'argent et placement. Quant à l'épargne, adressée premièrement à la population de bas revenus et même inactif, mais une collaboration avec des opérateurs qui touchent ce secteur comme Telma est préconisée sur le suivi de leur compte épargne pour ceux qui en possèdent afin de mieux les fidéliser.

D'autres services de prévoyance sont aussi appréciés puisque les possibilités de dérogation en cas d'urgence sont méconnues du public et même parfois du personnel, or les clients ont besoin d'une assurance contre les urgences imprévisibles. Ces produits seraient des « comptes d'épargne spécialisés » notamment en logement, éducation, alimentaire ; accompagnés de comptes de style « assurances » notamment pour les maladies et décès. En d'autres termes, il s'agit de proposer une assurance ou un système de mutualisation pour les urgences. L'assurance implique le versement d'une

prime alors que dans le système de mutuelle la Cem ne prend aucun risque et facture juste des coûts de gestion. Les deux permettent de partager les risques entre les clients de la Cem. Les cotisations peuvent être mensuelles, annuelles, selon la société.

Quant au côté actif, jusqu'à présent Cem n'effectue pas l'octroi de crédit. Cependant, Il s'avère que le marché du crédit est un marché encore très ouvert. Quelques exemples de produits du côté de l'actif constituant des crédits à court terme comme :

- Prêt scolaire remboursable en 1 mois à 3 mois ou à 6 mois
- Plan épargne pour projet prise de participation directe dans des micros-projet avec le Label Cem (pour promouvoir l'image), pour des projets cofinancés avec des grands organismes (Assurance, Banque) car il y aurait alors partage des risques.
- Compte épargne spécialisé pour achat logement ou financement des études,....
- Organiser des partenariats avec des fournisseurs d'équipement ou des simples commerçants et faire des locations ventes de matériels. La Cem donne un bon d'achat à négocier auprès du fournisseur mais l'appareil lui appartient jusqu'au paiement total avec intérêts. La Cem évite ainsi que le client dilapide l'argent emprunté, le client est obligé d'acheter le matériel pour lequel il a prétexté l'emprunt.
- Financement des micro-entreprises

Néanmoins, ce ne sont que des propositions mais une étude de marché, étude de faisabilité, est préconisée avant d'entamer la diversification des produits dans le sens où Cem présente des atouts importants. Afin de pouvoir repositionner dans le secteur, avec une capacité de mobiliser l'épargne, la proximité des services, des structures adéquates de gestion permettant de suivre et d'améliorer les performances. Ainsi, de rester « leader » sur le marché et d'être plus compétitif que les concurrents.

Ce chapitre nous a présenté premièrement, les résultats des études que nous avons procédé auprès de la société Caisse d'Epargne de Madagascar. Il nous a montré qu'au sein de la Cem, la Direction Marketing est la fonction qui se soucie de l'image de la Cem, ainsi ses activités tend vers le maintien et l'amélioration de cet image. La Direction des Etudes Marketing comprend deux services bien distincts étant le service de marketing stratégique chargé des études amont et aval, élaboration des stratégies, plans marketing, et effectue les veilles ainsi que le benchmarking.

Le service de marketing opérationnel qui est en charge des actions marketing à travers les quatre variables du mix marketing. Le marketing management de Cem se concentre principalement dans la création de la valeur autant pour le client que pour l'entreprise. Ces valeurs s'accroissent particulièrement sur la valeur d'appartenance via la culture Malagasy, le « Fihavanana » dans un aspect de culture familiale, outre la valeur financière, valeur sociale accès au développement. Cem est orienté prioritairement vers les clients, communique et crée ces valeurs pour les clients, qui marquent la présence du marketing holiste, afin de satisfaire les clients. Par la suite l'aboutissement de la satisfaction humaine tourné vers le personnel (cette étude limite notre cadre de recherche).

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la confrontation des points de vue des auteurs aux résultats recueillis sur le terrain afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises. Par conséquent, les hypothèses sont testées, il a été ainsi affirmé que le Marketing Management est en grande partie la garante de la performance d'une entreprise.

Conclusion partielle

A travers cette deuxième partie, nous avons pu constater que le cas pratique de notre recherche a été réalisé, à partir de l'étude de cas de la société Caisse d'Epargne de Madagascar, qui est une des sociétés d'Etat encore en réelle activité et même florissante dans son secteur. La méthodologie adoptée par le biais d'un entretien semi-directif, le guide d'entretien nous a amenée à obtenir plus ou moins des résultats montrant la relation entre le Marketing Management et la Performance dans le cadre pratique.

Ces résultats sont ensuite analysés dans la voie de vérifier notre hypothèse et les sous-hypothèses émises orientant vers l'optique de notre recherche. A travers ces hypothèses, trois variables sont mises en relief afin d'asseoir le test des hypothèses et mesurer la performance, qui sont l'efficacité, l'efficacités et la compétitivité. De recours à ces variables, quelques appréciations consécutives les appuient, l'importance du marketing, l'optique création de valeurs, communication et livraison de valeurs, succès des stratégies, appréciation de l'image-marque-notoriété, satisfaction des clients, variation positive des nombres de clients et les chiffres d'Affaires, maintien et amélioration de la part de marché, position « leader » gardée.

Notre première hypothèse étant valider à travers trois critères lesquels la place du marketing au sein de la Cem, le Marketing Management dans la société, ainsi que l'efficacité et l'efficacités de la stratégie conçue par le marketing stratégique et appuyer par les actions marketing. La deuxième hypothèse est également confirmer, trois critères sont mis en exergue afin de répondre à la question. Les activités du Marketing Management, la performance à travers le marketing management mesurée par les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. La variable qui nous a orientée l'analyse est « la compétitivité ». Ainsi, nous avons pu déduire que l'hypothèse principale laquelle est le fondement de notre étude est approuvée. D'où, « le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance ».

Quelques améliorations sont à proposer à la Société Caisse d'Epargne de Madagascar afin d'étendre la clientèle, de maintenir la première place au niveau du marché de l'épargne et aussi d'améliorer ce secteur.

CONCLUSION GENERALE

Nous arrivons maintenant au terme de notre travail de recherche. Le thème traité durant la présente étude a été « Le Marketing Management, levier de performance d'une entreprise – Cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar ».

En effet, le Marketing est une fonction fondamentale de l'entreprise joignant une réflexion stratégique caractérisée par le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Cependant, la fonction Marketing devra toujours être en étroite collaboration avec toutes les fonctions existantes dans l'entreprise. Son rôle principal est d'adapter l'offre à la demande, dans la recherche de la satisfaction des clients de façon plus pertinente que les concurrents. Des démarches et stratégies marketing sont mis en œuvre afin d'orienter dans cette vision. Nous retenons ainsi que « le Marketing Management est l'art et la science de choisir ses marchés – cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients », selon P. DRUCKER.

La performance quant à elle est la capacité de la société à atteindre ses objectifs, une entreprise performante est à la fois : efficace – efficiente et compétitive. L'efficacité est décrite par l'atteinte de résultats en fonction des objectifs bien définis. L'efficience est l'appréciation des moyens de manière optimale, l'utilisation des ressources engagées, un moyen que nous avons analysé est la stratégie. La compétitivité quant à elle permet à l'entreprise d'armer de leurs compétences distinctives, d'acquérir des avantages concurrentiels afin d'être compétitif et de conquérir le marché. Des outils de suivis et évaluation de la performance sont employés dans le contexte du marketing pour suivre son évolution. En d'autres termes, ce sont les stratégies qui sont amenées à être évaluées, ainsi la performance est le résultat de la stratégie mise en œuvre. D'où la relation prépondérante entre la stratégie et la performance, puisque la finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La première partie, nous a permis de voir que le marketing management efficace consiste à développer des stratégies et des plans marketing, comprendre l'environnement marketing et les clients, construire des marques fortes, élaborer et communiquer l'offre en « créant de la valeur », ainsi qu'à favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme. Les activités du Marketing Management contribuent significativement à la performance d'une entreprise. Ainsi, le Marketing Management constitue un levier spécifique de la performance de l'entreprise. Le but est de voir son impact sur la survie, le succès et la pérennité de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficience du Marketing stratégique et des actions marketing, autant que la performance déduite est garante de la compétitivité de la firme.

La Société Caisse d'Epargne de Madagascar ou Cem est une des sociétés d'Etat qui se trouve encore en bonne activité jusqu'à présent. Première institution financière orientée vers l'épargne, aussi elle ne pratique pas l'offre au crédit, avec une voie vers la pérennisation puisqu'elle existe déjà depuis 95 années. Elle vise à apprendre la population Malagasy à faire des épargnes sur leurs revenus. L'épargne est la base de l'économie d'un pays, puisque sans épargne on ne peut pas activer l'économie via l'investissement, orienté vers le développement. Ainsi, l'objectif de la Cem est la collecte d'épargnes des particuliers afin de participer au développement de Madagascar.

Une étude empirique a été alors menée pour rapprocher ces théories à la réalité. Une méthodologie a été ainsi adoptée pour recueillir les informations sur le terrain. Cette méthodologie a été fondée sur l'étude de cas de la Société Caisse d'Epargne de Madagascar, par le biais de l'entretien individuel semi – directif auprès de deux responsables de la Direction Marketing de la Cem. La méthodologie employée est limitée par divers problèmes. Le choix de la société Cem porte sur son envergure, le contexte étant une société d'Etat compétitive, l'expérience enrichissante dérivant de son histoire, les 95 années d'existence, les valeurs de cette société et sa place jusqu'à présent dans ce secteur.

Notre recherche nous a permis de voir que Cem pratique le Marketing Management, autant elle se trouve dans l'orientation de la performance. Elle collecte les besoins, qui sont transmis par une étude afin d'adapter l'offre à la demande. Les stratégies conçues s'orientent principalement sur la création de valeur et la satisfaction mutuelle des clients et de l'entreprise dans son ensemble. Les stratégies sont mises en œuvre à travers les mix marketing qui permettent à Cem de se rapprocher de ses clients. Le Marketing Management de la Cem trouve son optique de création de valeur sur la culture Malagasy, la valeur d'appartenance fondée sur la solidarité dit « Fihavanana malagasy », la culture familiale dans cette vision est répandue par la société. L'appréciation de la famille se trouve dans la satisfaction et le fait d'apporter de la joie aux autres, ainsi tout est bénéficiaire.

Cem ne cherche pas la maximisation du profit, elle s'accroît plutôt sur la satisfaction humaine surtout les clients. A travers cette voie, l'augmentation du nombre des clients et ainsi l'augmentation du Chiffre d'Affaires.

Par le biais des résultats collectés, la liaison à travers le marketing management et la performance de la Cem se mesure par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sur trois années consécutives, avec une évolution, accentués sur le nombre des clients, les Chiffres d'Affaires et la part de marché. Les indicateurs qualitatifs sont caractérisés par l'image de marque, la notoriété, le positionnement de la Cem, bref l'ensemble des valeurs ancrées sur le « Fihavanana ». Le succès par la création de valeur, les indicateurs qualitatifs se transforment par un

point positif sur les indicateurs quantitatifs. C'est au cœur de ce système qui se trouve la performance de la société Caisse d'Epargne de Madagascar à travers son Marketing Management.

Ainsi, les deux sous-hypothèses sont validées : « *L'application du Marketing Management permet l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique ainsi que celles des actions marketing* », confirmer sur trois critères, la place de la fonction Marketing auprès de la Cem, le Marketing Management de la Cem, l'efficience et l'efficacité de la stratégie conçue par le marketing stratégique et mise en œuvre par le marketing opérationnel. Par la suite, « *la performance à travers le Marketing Management comme garante de la compétitivité de l'Entreprise* » est validée par le biais de trois critères, les activités du marketing management, la performance en marketing management accentuée sur les indicateurs quantitatifs, et la performance marketing à travers les indicateurs qualitatifs.

De ce fait, la confirmation de ces deux sous-hypothèses permet la validation de l'hypothèse principale. Cem est efficace, au niveau des moyens marketing et ses stratégies mises en œuvre. Elle est efficiente, sur la concrétisation par le mix marketing, les actions touchent vraiment les cibles concernées. La Société Caisse d'Epargne de Madagascar est compétitive, elle demeure être le leader dans le domaine de l'épargne. Ainsi, « **Le Marketing Management constitue un levier intéressant de la performance pour une entreprise** ».

Rappelons que notre problématique vise à la recherche de la performance pour une entreprise face à l'incertitude et à la turbulence de l'environnement par le biais du Marketing Management. Le Marketing Management permet la création de valeur pour le client et pour l'entreprise. La création de valeur est mise sur les aspects qualitatifs de la performance qui sont l'image, le positionnement, la notoriété de la société, la qualité de services octroyés, ainsi son identité vise la communication de valeurs. Les valeurs délivrées aux clients procurent un résultat positif ancré sur l'augmentation du nombre des clients et l'évolution positive du Chiffre d'Affaires, tel est le cas de la Société Caisse d'Epargne de Madagascar. Ainsi, la part de marché est en bonne situation qui permet à Cem de rester sur la première place durant ces 95 années d'existence sur le marché de l'épargne à Madagascar. Le premier défi pour Cem est d'être leader dans la voie de sa prospérité. Les autres domaines relevant de la microfinance sont à pourvoir. Le positionnement de la Cem dépend à la fois de son identité, plus particulièrement la mission qui lui est allouée et de l'image qu'en perçoit le public.

L'étude de cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar nous a permis de voir le lien concret entre le Marketing Management et la performance. Le Marketing Management ancré sur la création, la communication et la délivrance de valeur, cette valeur est concrétisée par la Stratégie. La performance, quant à elle se fortifie sur trois critères l'efficacité en termes des résultats (le nombre de clients, le chiffre d'Affaires, la part de marché), l'efficience sur la mise

en œuvre des moyens comme variable utilisée la stratégie, et la compétitivité vue sur l'angle de la relation entre les résultats et la stratégie. Dans la mise en œuvre du Marketing Management, Cem est toujours compétitive, elle maintient la première place dans son domaine étant l'épargne qui est l'instrument de développement économique et social d'une nation.

A l'issue de notre travail de recherche, nous tenons alors à avancer quelques propositions. Premièrement, le Marketing Management devrait être l'apanage de toutes entreprises quelque soit sa taille ou le secteur d'activité. À la différence du Marketing, il englobe tout, notamment la création de valeur autant pour la société que pour les clients et la recherche en permanence de la performance. Deuxièmement, l'épargne est encore en taux insuffisant actuellement, même si au niveau de la Cem le nombre des clients se trouve à la hausse. Inciter à faire de l'épargne est procuré par tous, l'épargne incite l'investissement, ce dernier est nécessaire pour relever l'économie Malagasy qui est très faible actuellement. Dans cet axe, l'éducation pour la pratique d'épargne est à la portée de tous, les cibles de la Cem se trouvent être les ménages surtout les plus aisés. Une amélioration de la communication orientée vers cette éducation est utile. Par conséquent, cela conduit à l'augmentation du nombre de clients et du Chiffre d'Affaires de la société.

Par ailleurs, des améliorations sur la qualité de services ainsi que la diversification des produits sont proposées à Cem afin d'élargir ses activités et de renforcer le secteur de microfinance à Madagascar.

En conséquence, La crise ne pénalise pas forcément la capacité des ménages ou entreprises à effectuer une épargne. Elle sert souvent de fonds pour développer ou créer des activités génératrices de revenus. Du point de vue macroéconomique l'épargne vise à mobiliser les ressources nécessaires en vue de financer l'investissement. Ainsi, l'épargne apporte une solution pour lutter contre la pauvreté et accéder au développement humain. Et que le Marketing Management est un outil favorisant la performance pour une entreprise, comme étant le cas de la Société Caisse d'Epargne de Madagascar.

Cependant, notre travail de recherche contient quelques limites concernant l'étude effectuée. Elle est basée sur le Marketing Management axé sur la création de valeur, la valeur créée pour les clients et l'entreprise dans son ensemble. La performance déduite s'oriente vers ce point de vue, de ce fait, la performance marketing financier est basée sur le chiffre d'Affaires, le nombre de client et la part de marché. Ainsi, l'étude ne traite pas la performance financière sur le ratio de performance, l'analyse de la rentabilité qui permettent une analyse plus concrète de la performance. En outre, la satisfaction humaine étudiée ici est celle des clients mais n'étudie pas celle du personnel relevant du management organisationnel. Par ailleurs, le domaine étudié se limite à l'épargne mais il ne traite pas la microfinance en général.

BIBLIOGRAPHIE

➤ OUVRAGES

1. AMEREIN P. et al. Marketing « Stratégie et Pratique », Nathan, Paris, 2001, 384 pages.
2. AMMI Chantal, « Le Marketing : un outil de décision face à l'incertitude », Edition Ellipses, Paris, 1993, 192 pages ;
3. ANSOFF Igor, « Stratégie du développement de l'entreprise » ; Les Classiques d'Editions d'Organisations, 1976, 296 pages ;
4. ANSOFF Igor, « Stratégie du développement de l'entreprise », Edition française révisée des Editions d'Organisations, 1989 ; (livre original : Corporate Strategy, 1965), 288 pages ;
5. BALM.G, « Le processus de Benchmarking », AFNOR, Paris, 1994, 158 pages
6. BEAUDOUX Etienne et al « Cheminements d'une action de développement », Editions Harmattan, Paris 1992, 203 pages ;
7. BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, « L'enquête et ses méthodes : l'entretien », Éditions Nathan, Paris, 125 pages, 1992 ;
8. CAMUS Bruno, « Audit Marketing », Les Editions d'organisation, Paris, 1988, 235 pages ;
9. CHIROUZE Yves, « Le Marketing Stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, Marketing mix et politique d'offre », Edition Ellipses, Paris, 1995, 222 pages ;
10. CHIROUZE Yves, « Le Marketing : Etudes et Stratégies », Edition Ellipses, Paris, 2003, 720 pages ;
11. DURAND, « Guide de management stratégique », Edition Dunod, 2004, 365 pages ;
12. GARELLI Stéphane, « Competitiveness of Nations : the fundamentals» , The World Competitiveness Yearbook 2000,
13. GUENEAU Marie Christine « AFRIQUE : les petits projets de développement sont-ils efficaces ? », Édition le Harmattan 1992, 60 pages ;
14. IRIBARNE Patrick, « Les Tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2003, 235 pages ;
15. KOTLER – KELLER – MANCEAU - DUBOIS, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 13è édition, Paris, 2009, 930 pages ;
16. KOTLER Philip, « Le Marketing Management », Nouveaux horizons, 11è édition, Paris, 2003, 740 pages ;
17. KOTLER Philip « Marketing Management: Millenium Edition », Ed. Prentice Hall, 2002 ; 760 pages ;
18. LAMBIN J.J & CHUMPITAZ R., « Marketing Stratégique et Opérationnel, du Marketing à l'orientation – marché », 5è Edition Dunod, Paris, 2002, 530 pages ;
19. LECRIVAIN .G « Management des organisations et stratégies », Editions des organisations, Paris, 1988 ;

-
20. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis, « Mercator », 8e édition, Dunod, Paris, 2006, 1000 pages ;
 21. MARCHESNAY Michel, « Management Stratégique », les Editions de l'ADREG, 2004, 283 pages ;
 22. MERCIER Jean-Pierre, « Mesurer et développer les performances », édition QUEBECOR, Montréal, 2003, 155 pages ;
 23. MERUNKA D.R. « L'utilisation du jugement managérial en marketing », Ph. Wagner, avril 1986, 269 pages ;
 24. MOLHO Denis et FERNANDEZ-POISSON Dominique, « La Performance globale de l'entreprise », Editions d'organisations, Paris, 2003, 214 pages.
 25. OLLIVIER A., « Comment contrôler le Marketing », L'art du Management 2.0, Ed., Paris, 265 Pages ;
 26. PORTER Michael, « l'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986 ;
 27. SELMER Caroline, « CONCEVOIR LE TABLEAU DE BORD, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la gestion » — édition DUNOD, Paris, 2003, 285 pages ;

WEBOGRAPHIE

- http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/Tableau_de_bord_et_indicateurs-definitions.htm ; « les tableaux de bord et indicateurs de performance » ; Décembre 2012
- <http://fr.wikipedia.org/fixation-objectifs-smart-indicateurs-performance/>; « fixation d'objectifs SMART » ; Mai 2012
- <http://fr.wikipedia.org/indicateurs-de-performance/>; « indicateurs de performance » ; Avril 2012
- <http://fr.wikipedia.org/Management-des-connaissances-et-performance-organisationnelle/>, « Management et performance organisationnelle » ; Octobre 2012
- <http://marketing.thus.ch/le-marketing-mix>; « le marketing mix » ; Août 2012
- <http://www.definitions.marketing.com/definitions-indicateurs-clés-de-performance-marketing/>; « indicateurs de performance en Marketing » ; Mai 2012
- <http://www.madagascar-tribune.com>, « l'épargne à Madagascar », Aout 2013
- <http://www.marketing.com/la-compétitivité-entreprise/>; “la compétitivité de l'entreprise”, Novembre 2012
- <http://www.marketing.com/processus-de-compétitivité-evaluation/> ; « la compétitivité de l'entreprise : processus et évaluation » ; Novembre 2012
- www.3ie.org/le-benchmarking-analyse-comparative; « le benchmarking » ; Janvier 2013
- www.gestiondeprojet.net/articles/suivi_ressources.html; « gestion de projet et performance » ; Février 2013
- www.wikipedia.fr/le-marketing-plan-marketing/; « plan marketing » ; Septembre 2012
- www.wikipedia.org, évaluation de l'USAID, « contexte à Madagascar et Secteur Financier », Août 2013
- www.wikipedia.org/audit-de-la-performance/; « audit de la performance » ; Février 2013
- www.wikipedia.org/veilles-économique-intelligence-economique ; « les veilles économiques et intelligence économique » ; Janvier 2013
- www.wikipedia.org/veilles-stratégiques; « les veilles stratégiques » ; Janvier 2013
- <http://tamifamadagascar.wordpress.com/2011/08/31/la-microfinance-a-madagascar/>, Juillet 2013
- www.wikipédia.fr/le-marketing/; « le marketing » ; Août 2012
- www.cem.mg, la Caisse d'Epargne de Madagascar, Juin 2013
- www.microfinance.org, la microfinance à Madagascar, Juillet 2013

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Guide d'entretien	V
ANNEXE II : Prix et condition d'épargne	XIII
ANNEXE III : Réseau de la Cem	XVI

ANNEXE I :
GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir accepter la soumission d'une enquête auprès de votre société. Cette enquête est dans le but d'une recherche en vue d'obtenir le Diplôme d'Etude Approfondie en Sciences de Gestion.

La présente enquête vise à valider notre thème qui est « le Marketing Management : Levier de Performance ».

« L'optique du marketing sociétal soutient que le rôle d'une entreprise est de déterminer et de satisfaire les besoins, désirs et intérêts du marché-cible plus efficacement que la concurrence mais de le faire d'une manière qui améliore le bien-être du consommateur et de la société dans son ensemble. Ce concept selon *KOTLER Dubois*, vise à trouver un juste équilibre entre la rentabilité, la satisfaction du client et l'intérêt général. Ainsi la performance à travers ce Marketing Management permet-elle l'efficacité et l'efficience du Marketing Stratégique et du Marketing opérationnel. Ainsi, peut-elle constituer une garante de la compétitivité de l'entreprise ?

I. IDENTIFICATION DE LA SOCIETE

1. Pouvez-vous nous parler de votre société et de son parcours :
 - 1.1 Raison sociale
 - 1.2 Capital social
 - 1.3 Régime juridique
 - 1.4 Historique – date de constitution – Evolution
2. Quelles sont les activités de votre société ?
3. Qui sont vos concurrents ?
4. Comment se présente la structure organisationnelle de votre société ?
 - 3.1 Qui est le Dirigeant de la société ?
 - 3.2 Organigramme de la société
 - 3.3 Effectif total de l'entreprise
5. Votre société est-elle certifiée par la norme ISO (International Standard Organization) ?

☐ ISO 9001
☐ SME 14001
☐ Autres (à préciser)
6. Où se trouvent le siège et les agences de votre société, quelles sont ses coordonnées ?

II. PLACE DE LA FONCTION MARKETING AU SEIN DE LA SOCIETE

1. La fonction Marketing au sein de votre société est :

☐ Liée à une ou d'autres fonctions (ou Services)
☐ Une direction (ou Service) à part entière
2. Pourriez-vous présenter les structures et configurations des Directions (ou Services) Marketing – Commerciale – Communication ?
3. Quels sont les effectifs respectif du personnel au sein de ces Directions (ou Services) Marketing – Commerciale – Communication ?

A. LE MARKETING MANAGEMENT

1. Que représente la fonction Marketing au sein de votre société ?

2. Quelles sont ses attributions (depuis le Marketing Stratégique jusqu'au Marketing Mix) ?
3. Le Marketing n'est pas seulement l'œuvre du Département Marketing, toutes les Directions devraient apporter leur contribution. Au sein de votre société, pouvez-vous énumérer les départements plus proches de la direction (ou service Marketing) ?
4. Quelle est votre vision sur le Marketing Management ?
5. A qui appartient la prise de décision en matière de changement de la stratégie ?
6. La prise de décision sur un produit nouveau est tenue :
☐ A travers les besoins des clients ☐ Innovation de l'entreprise ☐ Autres à préciser
7. La stratégie globale de votre entreprise est-elle connue par tous dans l'entreprise ? comment ?
8. La stratégie marketing est-elle connue par tous dans l'ensemble du Département (ou Service) Marketing? Comment ?
9. Comment est la relation de la direction (département/service) marketing avec la Direction générale et les autres directions ?
10. Pour vous le « Marketing » est la fonction primordiale ou plus importante dans l'entreprise ?
☐ Oui ☐ Non
11. Pour votre société, le « Client » est au centre de l'entreprise, et le « Marketing » est la fonction intégratrice ?
☐ Oui ☐ Non
12. Enumérez selon l'ordre d'importance (de 1 : plus important à 6) les rôles du marketing au sein de l'entreprise ?
☐ Adapter l'offre à la demande (satisfaire les besoins des clients)
☐ Changer le comportement des clients
☐ Créer de la valeur économique pour l'entreprise
☐ Créer de la valeur pour le client
☐ Concevoir et promouvoir des solutions de valeur
☐ Animer l'entreprise
13. Enumérez selon l'ordre d'importance (de 1 : plus important à 7) les activités du marketing management au sein de l'entreprise ?
☐ Développer des stratégies et plans marketing
☐ Comprendre l'environnement marketing
☐ Etre en relation avec les clients
☐ Construire des marques puissantes
☐ Elaborer l'offre

- ☐ Délivrer et communiquer la « valeur »
- ☐ Favoriser la croissance à long terme

B. LE MARKETING STRATEGIQUE

1. A votre avis, quelle est l'importance du Marketing Stratégique dans une entreprise ?
2. Vos étapes dans l'application du Marketing Stratégique :
 - ☐ Analyse des besoins
 - ☐ Analyse de la segmentation
 - ☐ Choix du positionnement
 - ☐ Analyse de l'attractivité
 - ☐ Analyse de la compétitivité
 - ☐ Choix de la stratégie marketing
 - ☐ Elaboration du plan marketing
3. Pouvez-vous nous énumérer quelques une de vos stratégies marketing ?
4. Ces stratégies conduisent parfois vers :
 - ☐ L'échec
 - ☐ la réussite et le succès
5. Comment se présentent la réussite et le succès de ces stratégies ?
6. Comment trouvez-vous leur mise en œuvre via les actions marketing ?
7. Comment est votre entreprise par rapport à son environnement ?
8. Quelles sont vos compétences-clés ?
9. Que pensez-vous de la « création de valeur » pour une entreprise ?
10. Les fonctions au sein de votre entreprise permettent-elles de constituer « la chaîne de valeur » ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
11. L'avantage concurrentiel pour votre entreprise est basé sur :
 - ☐ Des ressources ou main d'œuvres
 - ☐ La Recherche et Développement
 - ☐ Des produits et procédé unique
 - ☐ La relation client
 - ☐ L'innovation
 - ☐ Autres (à préciser)

C. LE MARKETING OPERATIONNEL

1. Veuillez présenter les principaux « Produits et services » de la société :

DESCRIPTION	PROPORTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES (en pourcentage)

2. Effectuez – vous des services après-ventes ? Pouvez – vous en énumérer ?
3. Comment trouvez-vous votre « Prix » par rapport aux concurrents, auprès de vos clients ?
4. Quels sont vos circuits et canaux de « distribution » ?
5. Quels sont vos principaux outils de « communications » ?
 - ☐ Publicité par masse-média
 - ☐ Promotion des ventes
 - ☐ Parrainage et évènementiel
 - ☐ Relations publiques
 - ☐ Marketing direct (e-mail, SMS, fax)
 - ☐ Marketing interactif (l'entreprise possède-t-elle une site? Laquelle ?)
 - ☐ Marketing viral (bouche-à-oreille-électronique)
 - ☐ Forces de ventes
 - ☐ Autres (à préciser)
6. Connaissez-vous les facteurs déclenchant l'achat de votre produit par les consommateurs ?
7. A votre avis, que représente votre marque à vos clients ?
8. Comment le consommateur peut-il connaître votre produit ?
9. Est-ce que des clients demandent à votre entreprise quelques réclamations ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
10. Comment traitez-vous les réclamations clients ?
11. La communication de valeur de votre société est à travers :
 - ☐ Vos produits et services rendus
 - ☐ Les marques
 - ☐ Le positionnement – l'image de marque – la notoriété de l'entreprise
 - ☐ Le service interne de l'entreprise
 - ☐ Le service externe (de l'entreprise aux clients)
 - ☐ Communication en interne (charte de communication, ...)
 - ☐ Communications et publicités diverses
 - ☐ Forces de ventes
 - ☐ Autres (à préciser)

IV. INDICATEURS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

1. A votre avis, qu'est-ce-que la « Performance » ?
2. Pouvez-vous nous définir la performance de votre entreprise (au niveau du Marketing) ?
3. Quels sont vos indicateurs de performance au niveau du Marketing ?
4. Qui définit les objectifs et les moyens pour la mesure de la performance ?
5. Qui définit les indicateurs de performance au sein de l'entreprise ?
6. Ces indicateurs sont-ils :
 - ☐ majoritairement qualitatifs

- ☐ majoritairement quantitatifs
 plutôt d'ordre ☐ financier ☐ non financier
 plutôt d'ordre ☐ stratégique ☐ tactique ☐ opérationnel

7. Quelles variables utilisez votre société dans la mesure de la performance ?

- ☐ Efficacité
☐ Efficience
☐ Compétitivité
☐ Autres à préciser

8. Comment mesurez-vous l'efficacité et l'efficience du Marketing au sein de l'entreprise ?

9. Comment mesurez-vous la compétitivité de votre entreprise ?

V. SUIVI ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE

1. Quels outils utilisez-vous actuellement pour le suivi et l'évaluation de la performance ?

- ☐ Tableau de bord opérationnel (simple)
☐ Tableau de bord stratégique (Balance scorecard)
☐ Système de contrôle
☐ Audit de performance
☐ Autres (à préciser)

2. Pratiquez-vous les veilles stratégiques ? Lesquelles ?

- ☐ Veille Economique
☐ Veille Concurrentielle
☐ Veille Commerciale
☐ Veille Technologique
☐ Benchmarking
☐ Autres (à préciser)

3. La pratique des veilles ainsi que le benchmarking est-elle bénéfique pour votre entreprise ?

- ☐ Oui ☐ Non

4. Utilisez-vous un Plan de Suivi et Evaluation de la performance ?

- ☐ Oui ☐ Non

5. A quelle fréquence la performance est-elle mesurée ?

- ☐ Bi-mensuelle ☐ mensuelle
☐ Trimestrielle ☐ semestrielle

VI. LE MARKETING MANAGEMENT ET LA PERFORMANCE

1. A votre avis, à quoi sert concrètement la mesure de la performance en Marketing ?

- ☐ Allouer les ressources/budget en fonction des résultats
☐ Mener des actions correctrices afin de s'améliorer
☐ Améliorer la compétitivité de l'entreprise
☐ Améliorer la stratégie globale de l'entreprise

☐ Autres (à préciser)

2. Quels outils utilisez-vous afin de mesurer et d'évaluer la performance en marketing ?

☐ Tableau de bord Marketing

☐ Contrôle Marketing

☐ Audit Marketing

☐ Mesure de satisfaction clients

☐ Autres (à préciser)

3. Mesurez-vous la satisfaction de vos clients ?

☐ Oui

☐ Non

4. Si oui, de quelles manières ?

☐ Enquête effectué par la société (ou la direction/service marketing) elle-même

☐ Enquête effectué par une autre entité (Cabinet)

☐ Interview avec les clients après achat

☐ Autres (à préciser)

5. A quelle fréquence mesurez-vous cette satisfaction ?

☐ Mensuel

☐ Trimestriel

☐ Semestriel

☐ Annuel

6. Pouvez-vous nous représenter en pourcentage le nombre des clients « satisfaits » durant les cinq (5) dernières années, ainsi que le pourcentage de l'augmentation des Chiffres d'Affaires ?

	Année			
Pourcentage de clients satisfaits				
Pourcentage d'augmentation de Chiffres d'Affaires				

7. Comment évaluer vous la performance et la stratégie (à travers le Marketing) ?

8. A votre avis, la mise en œuvre du Marketing Management permet-elle l'efficacité et l'efficience du Marketing stratégique ainsi que celles des actions marketing ?

9. Selon votre opinion, la performance via le Marketing Management est-elle garante de la compétitivité de l'entreprise ?

VII. INTERVIEWE AUPRES DE LA SOCIETE

1. Renseignement sur l'interviewé :

Nom et Prénoms :

Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin

Nationalité :

Fonction

Année de nomination au poste :

Ancienneté :

Nombre de subordonnées :

Société :

2. Quelles sont vos principales responsabilités ? (plus d'une réponse au besoin, en indiquant les pourcentages respectifs)

- ☐ Direction générale -----%
- ☐ Ventes -----%
- ☐ Marketing -----%
- ☐ Finances/Comptabilité -----%
- ☐ Production -----%
- ☐ Recherche et Développement -----%
- ☐ Assurance Qualité -----%
- ☐ Gestion de Ressources Humaines-----%
- ☐ Autres -----%

3. Quel est votre principal champ d'études ?

- ☐ Sciences économiques
- ☐ Sciences de Gestion
- ☐ Sciences Sociales
- ☐ Administration
- ☐ Génie Civil ou industriel
- ☐ Informatique

4. Quel est votre niveau de diplomatie ?

- ☐ Secondaire
- ☐ Collégial
- ☐ Universitaire – Premier Cycle
- ☐ Universitaire – Deuxième Cycle

5. Est-ce que vous avez des remarques à préciser ? si oui, lesquelles ?

« Nous vous remercions de votre aimable prestation dans notre recherche »

ANNEXE II :

PRIX ET CONDITION D'EPARGNE DES PRODUITS DE LA Cem

PRIX ET CONDITION D'EPARGNE**PRIX RELATIF AU PRODUIT LIVRET D'EPARGNE****Tableau 01 : Produit - LIVRET D'EPARGNE**

Types	Prix	Avantages	Conditions
SOMBINIAINA : dédié aux enfants de la naissance à 16 ans	ouverture du compte se fait avec 5 000 Ariary au minimum	<p>permet aux parents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de prévoir l'avenir de ses enfants dès leur plus jeune âge possible. • de mettre à la disposition de ses enfants quelque chose de significative et d'utile à l'âge de la jeunesse. • Le compte SOMBINIAINA jouit d'un système de bonus du fait de son caractère de dépôt stable à moyen ou long terme. • L'intérêt cumule selon la durée de dépôt. • Tous les services sont gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> • Le versement est libre et non limité. • Le retrait n'est pas possible. • Le compte SOMBINIAINA sera basculé en compte MIHARY à la fin de l'année des 16 ans de son titulaire.
MIHARY dédié aux jeunes de 17ans à 25 ans	ouverture du compte se fait avec 5 000 Ariary au minimum	<p>permet aux jeunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'épargner et de gérer leur propre compte selon leur capacité et leur possibilité. • de disposer d'un certain montant d'argent pouvant servir dans différents domaines de la vie. • Le compte MIHARY est rémunéré avec bonus afin de favoriser l'épargne pour les jeunes. • L'intérêt est calculé par période de quinzaine et inscrit annuellement. • Tous les services sont gratuits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le solde en compte est d' Ariary 5000 au minimum. • Le versement est libre et non limité • Le retrait ne peut être effectué que 15 jours après la dernière opération. • Le compte MIHARY sera changé immédiatement en compte MITSIMBINA dès que le titulaire du compte atteint 25 ans.
MITSIMBINA dédié à toutes personnes de plus de 25 ans	Ouverture de compte sans plafond minimum	<ul style="list-style-type: none"> • ouvert aux personnes de tous âges, aux mineurs sous responsabilités de ses parents, aux particuliers et pour les associations. • répond aux besoins de toutes les catégories de personnes. • Tous les services concernant le compte MITSIMBINA sont gratuits. • L'intérêt sera mentionné annuellement dans le compte auprès des agences de la Caisse d'Epargne de Madagascar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le solde minimum du compte est 20 Ariary. • Le dépôt n'est pas forfaitaire. • Le retrait ne peut être effectué que 15 jours après la dernière opération.

Source : www.cem.mg, Produits-Cem, Livret d'Epargne, Juin 2013

PRIX RELATIF AU PRODUIT COMPTE SPECIAL RETRAITE OU CSR

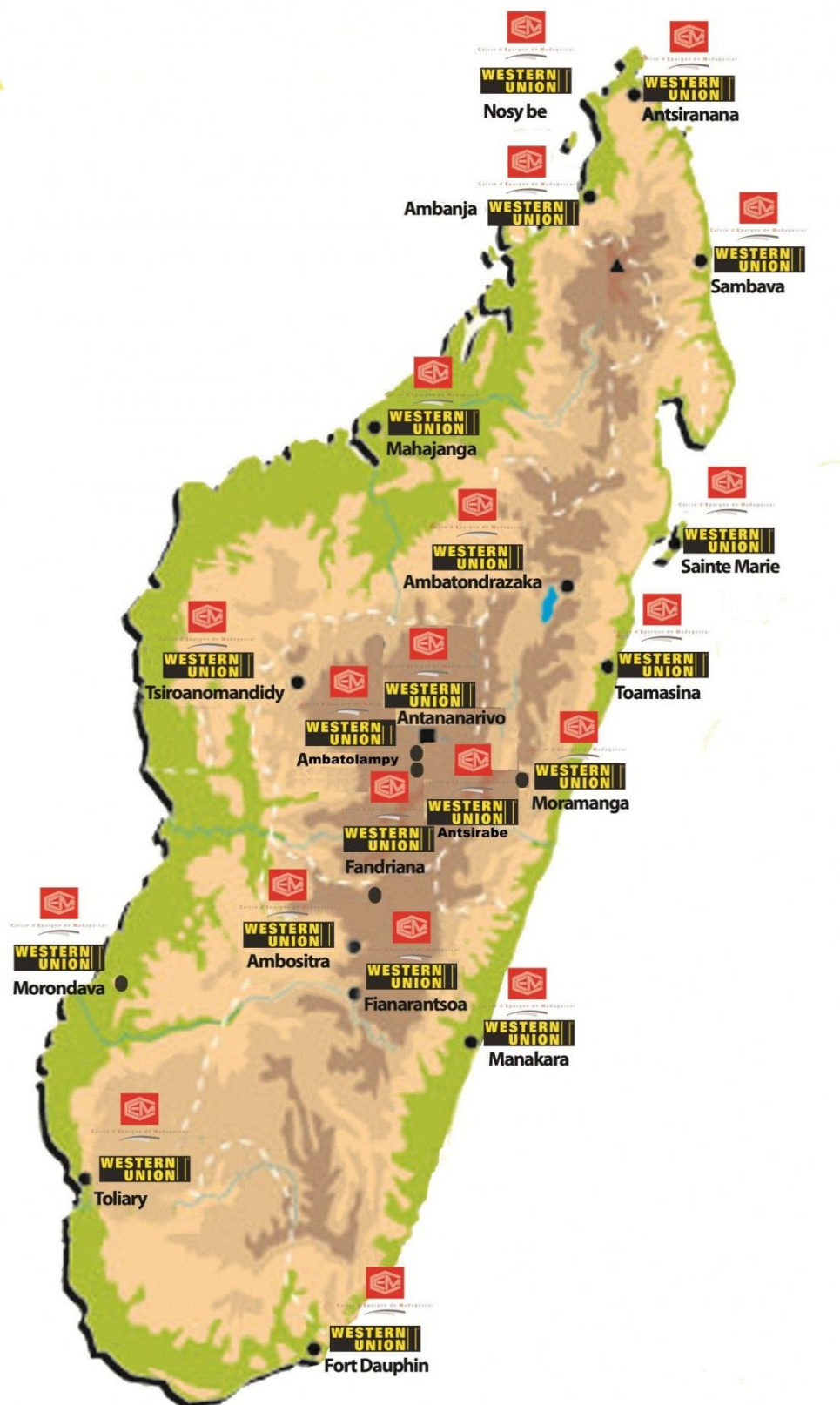
Tableau 02 : Produit - COMPTE SPECIAL RETRAITE ou CSR

Types	Prix	Avantages	Conditions
CSRE pour employés plus de 18 ans	Ouverture de compte par le biais d'un retrait d'Ariary 3000 au minimum à travers la rémunération mensuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Compte Spécial Retraite Entreprise permet de prévoir une bonne retraite pour tous employés, ▪ A part la cotisation de l'employé, le CSRE jouit d'une possible participation de l'employeur. ▪ Taux d'intérêt négociable et même plus élevé que toutes simples opérations d'épargnes ▪ Le titulaire du compte désigne un bénéficiaire 	Retrait mensuel d'Ariary 3000 sur la rémunération, mais les employés peuvent augmenter ce montant en fonction de sa guise
CSRP dédié à tous particuliers ayant plus de 18 ans	Ouverture de compte à partir d'Ariary 3000 au minimum, avec une liberté de tous dépôts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Compte Spécial Retraite Particulier permet de prévoir une bonne retraite pour tous particuliers plus de 18 ans (même sans employés ou étudiants.) ▪ Le Compte Spécial Retraite Particulier a un taux d'intérêt négociable et même plus élevé que toutes simples opérations d'épargnes. ▪ Le CSRP jouit d'une possible participation du particulier uniquement. ▪ Le titulaire du compte désigne un bénéficiaire 	Tous dépôts non conditionnés

Source : www.cem.mg, Produits-Cem, Livret d'Epargne, Juin 2013

ANNEXE III :
RESEAU DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

Annexe III : Réseau de la Caisse d'Epargne de Madagascar



Source : www.cem.mg, Réseaux de la Cem, Livret d'Epargne, Juin 2013

TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i>	<i>i</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>v</i>
 INTRODUCTION GENERALE	 1
 PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE	 5
CHAPITRE 1 – LE MARKETING MANAGEMENT	7
Section 1 – Définition et Rôle du Marketing Management	7
1.1 Définition et rôle du Marketing Management	7
1.1.1 Historique du Marketing	8
1.1.2 Définitions du Marketing	8
1.1.3 Définitions du Marketing Management	9
1.2 Importance et rôle du Marketing dans l’entreprise.....	9
1.2.1 Importance du Marketing dans l’organisation	9
1.2.2 Evolution du Marketing au sein de l’organisation	10
1.2.3 Rôle du Marketing dans l’entreprise	11
1.3 Les activités du Marketing Management	12
Section 2 – Aspect du Marketing Management : Le Marketing Stratégique et le Marketing Opérationnel	14
2.1 Le Marketing Stratégique	14
2.1.1 Définitions	14
2.1.2 Rôles.....	14
2.1.2.1 Rôle au sein de l’entreprise.....	15
2.1.2.2 Rôle dans l’économie du marché.....	15
2.1.3 Diagnostic Stratégique et Etapes du Marketing stratégique.....	15
2.1.3.1 Diagnostic stratégique.....	15
2.1.3.2 Processus séquentiel du Marketing Stratégique.....	18
2.2 Le Marketing opérationnel	20
2.2.1 Définitions.....	20
2.2.2 Rôle	21
2.2.3 Eléments du Marketing Mix.....	21
2.3 Le Marketing holiste	23
2.3.1Elaboration de la valeur : Vision du Marketing Management	23
2.3.2 Dimension du Marketing holiste	24

Section 3 – Démarche Marketing et Stratégie Marketing	25
3.1 Démarche Marketing	25
3.1.1 Les préalables de la démarche marketing	25
3.1.2 Représentation graphique de la démarche marketing	26
3.1.2.1 Démarche marketing :	
Comment prendre une décision marketing ?.....	26
3.1.2.2 Synthèse de la démarche marketing.....	27
3.1.3 Les caractéristiques de la démarche marketing	27
3.1.3.1 Un effort de rationalité	28
3.1.3.2 Le dialectique de l'entreprise et du marché	29
3.1.3.3 la hiérarchisation des décisions.....	29
3.2 Les stratégies marketing	29
3.2.1 Les différentes stratégies marketing	30
3.2.1.1 Les stratégies de PORTER.....	30
3.2.1.2 Les stratégies de croissance de marché	31
3.2.1.3 Les stratégies concurrentielles	31
3.2.2 La matrice d'ANSOFF.....	33
3.2.3 Les stratégies associées au cycle de vie du produits ou service	33
3.2.3.1 Stratégies en phase de lancement.....	33
3.2.3.2 Stratégies en phase de croissance	34
3.2.3.3 Stratégies en phase de maturité.....	34
3.2.3.4 Stratégies en phase de déclin	34
3.3 Le plan Marketing	35
3.3.1 Le Contenu d'un plan marketing.....	35
3.3.2 Objet et Caractéristique du plan marketing	36
3.3.2.1 Objet	36
3.3.2.2 Caractéristiques	36
3.3.3 Le budget marketing	36
 CHAPITRE 2 – ETUDE DE LA PERFORMANCE	 38
Section 1 – Indicateurs et Mesure de Performance	38
1.1 La Performance	38
1.1.1 Définition	38
1.1.2 Objet	39
1.1.3 Les aspects de la performance stratégique	40
1.2 Indicateurs de performance	41

1.2.1 Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?	42
1.2.2.1 Pourquoi on utilise un indicateur de performance ?	42
1.2.2.2 Qualités d'indicateurs	42
1.2.2 Indicateurs de performance au niveau du Marketing	42
1.3 Mesure de performance	44
1.3.1 Objectif	44
1.3.1.1 Objectif SMART.....	44
1.3.1.2 Démarche de définitions des objectifs	45
1.3.2 Mesure de performance	45
1.3.2.1 Efficacité.....	45
1.3.2.2 Efficience.....	46
1.3.2.3 Compétitivité	47
Section 2 – Outils de Suivi et Evaluation de la performance.....	48
2.1 Le suivi et évaluation de la performance	48
2.1.1 Le Suivi	48
2.1.2 L'évaluation	49
2.1.3 Le Système de suivi et évaluation	49
2.2 Outil de Suivi et Evaluation	50
2.2.1 Le tableau de bord	50
2.2.1.1 Les tableaux de bords opérationnels	50
2.2.1.2 Le Balance Scorecard	51
2.2.2 Les Contrôles	52
2.2.3 La Veille stratégique et le Benchmarking	53
2.2.3.1 La veille économique.....	54
2.2.3.2 Les veilles concurrentielles.....	54
2.2.3.3 Le benchmarking	55
2.3 Plan de Suivi et Evaluation de la performance.....	57
Section 3 – Le Marketing Management et la Performance	58
3.1 Mise en œuvre du Marketing Management.....	58
3.1.1 La place de la fonction marketing dans l'entreprise et sa mise en œuvre	58
3.1.2 Le pilotage du marketing direct – interactif et viral.....	59
3.1.3 Mise en œuvre de la communication de valeur.....	60
3.2 Evaluation de la performance marketing.....	61
3.2.1 Mesure de satisfaction client et tableau de bord marketing	61
3.2.2 Audit marketing et contrôle marketing	63
3.3 La stratégie et la performance	63

3.3.1 Maitrise de l'évolution de l'environnement	64
3.3.2 Evaluation de la performance au centre de la stratégie	64
CONCLUSION PARTIELLE	67
 DEUXIEME PARTIE - CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	68
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DU TERRAIN ET	
METHODOLOGIE DE RECHERCHE	70
Section 1 – Présentation du terrain : la Caisse d'Epargne de Madagascar	70
1.1 Présentation générale de la Cem	70
1.1.1 Aspect externe de la Cem.....	71
1.1.2 Les partenaires de la Cem	71
1.1.3 Organigramme de la Cem	73
1.2 Historique de la Cem	75
1.3 Missions et Activités de la Cem	75
1.3.1 Les Missions de la Cem	75
1.3.2 Les Activités de la Cem	76
Section 2 – Le secteur de Microfinanceà Madagascar	76
2.1 Généralité sur la Microfinance	77
2.1.1 Objectifs de la Microfinance	77
2.1.2 Principaux axes et Activités de la Microfinance	77
2.1.3 Evolution des IMF ou Institutions de Microfinance	78
2.2 Le Secteur Financier	79
2.2.1 La demande du secteur financier	79
2.2.2 L'offre du secteur financier	80
2.3 Le Secteur de l'épargne à Madagascar	80
2.3.1 Evolution de l'épargne	80
2.3.2 Demande et offre de l'épargne.....	81
2.3.2.1 Demande	81
2.3.2.2 Offre	81
Section 3 – Méthodologie d'approche.....	84
3.1 Méthode de collecte de données.....	84
3.1.1 La documentation	84
3.1.2 L'analyse pratique.....	84
3.1.2.1 Les collectes de données sur terrain.....	85
3.1.2.2 Le traitement de données	
et limites méthodologiques	88
3.2 Le choix des entreprises enquêtées.....	90

3.3 Présentation et Formulation des hypothèses	90
3.3.1 Présentation des hypothèses.....	90
3.3.2 Démarche adoptée.....	91

CHAPITRE 2 – ANALYSE DES RESULTATS

ET VERIFICATION DES HYPOTHESE.....	93
---	-----------

Section 1 – Présentation des résultats obtenus	93
---	-----------

1.1 Le Marketing Management de la Cem	93
1.1.1 La fonction « Marketing » au sein de la Cem	93
1.1.2 Le marketing management et sa contribution dans l'entreprise.....	95
1.2 La performance de la Cem	101
1.3 Le Marketing Management et la performance au niveau de la Cem	102

Section 2 – Analyse des Résultats et Test d'hypothèses	106
---	------------

2.1 Vérification de la première hypothèse	106
2.2 Vérification de la deuxième hypothèse	111
2.3 Confirmation de l'hypothèse principale	116

Section 3 – Propositions des Solutions	118
---	------------

3.1 Au niveau du secteur de la Microfinance	118
3.2 Au niveau de la Caisse d'Epargne de Madagascar	120
3.2.1 Améliorations au niveau de la qualité des services	121
3.2.2 Propositions de diversification des produits	121

CONCLUSION PARTIELLE.....	124
----------------------------------	------------

CONCLUSION GENERALE	125
----------------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE	I
---------------------	---

LISTE DES ANNEXES	IV
-------------------------	----

TABLE DES MATIERES.....	XVIII
-------------------------	-------

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE LA SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT ECONOMIE

DEA Option « SCIENCES DE GESTION »

Thème : « Le Marketing Management, levier de performance »

Cas de la Société Caisse d'Epargne de Madagascar

Auteur : Lanto Hanitriniala RAHARINIRINA

RESUME ANALYTIQUE

De nos jours, la performance est plus en plus recherchée par toutes entreprises. En général, la performance est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs grâce à la mise en œuvre de leur stratégie. En conséquence, la performance est le résultat des stratégies appliquées. La performance se voit sur différents angles comme l'efficacité, l'efficience, la compétitivité, la pérennité, la croissance et la prospérité de l'entreprise. Cependant, cette performance se voit dans l'affrontement avec la concurrence. Afin d'y faire face, le Marketing Management se présente comme un outil nécessaire dans la quête de la performance. Le Marketing Management est basée sur la création de valeurs supérieure à ses clients, supérieure que celles délivrées par leurs concurrents, autant que la création de valeur économique pour l'entreprise. Dans cet axe, il permet de développer des stratégies et plans marketing, de comprendre l'environnement marketing afin de l'affronter avec optimisme, d'avoir un bon terme avec leurs clients par le biais de l'adaptation de l'offre dans la mesure de leur satisfaction, ainsi de construire des marques puissantes dans l'optique de création de valeur. De ce fait, le Marketing Management peut-il être un levier de performance pour une société ?

L'étude de cas que nous avons procédé auprès de la société Caisse d'Epargne de Madagascar, nous a permis de constater que le Marketing Management est incontournable de la performance d'une firme. A travers les trois variables de la performance qui sont l'efficacité, l'efficience et la compétitivité, le Marketing Management constitue le socle de la performance. Dès lors, la création de valeur à travers le Marketing Management favorise la croissance à long terme de l'entreprise.

Mots clés : Compétitivité, Création de valeur, Marketing Management, Performance, Stratégie