

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en science commerciale

Option : Marketing et communication

Thème :

**La Contribution De L'audit Marketing Interne Appliquée Au Mix
Marketing Sur
La Performance Des Entreprises Algériennes
Etude de cas :
Groupe Industriel du papier et de la Cellulose**

Présenté Par : Melle,

Boutera Fatima Zohra

Encadreur : M,

Baroudi Mohamed

Lieu de stage: Groupe Industriel Du Papier et De la Cellulose .GIPEC.

Période de stage : 23/04/2017 – 24/05/2017

Juin 2017

Dédicaces

Je dédie ce projet de fin d'étude aux personnes qui me sont les plus chères:

A mes précieux parents qui m'ont énormément soutenus dans les moments les plus difficiles, partagés mes joies et mes peines et qui se sont toujours sacrifiés à mes dépend ;

A mes frère Mohamed et Toto et ma belle sœur Sara ;

A mes chères amies Nesrine et Laila ;

A mes oncles, mes adorables tantes, cousins et cousines.

.Aux familles BOUTERAA et NOURI ;

A tous les étudiants de l'école supérieure de commerce « ESC » ;

Enfin mes dédicaces sont destinées à tous ceux et celles que j'aime

Et qui m'ont soutenu durant mes études.

FATIMA ZOHRA

Remerciements

Je remercie d'abord DIEU qui m'a rempli de foi et de force pour accomplir mon projet.

A l'issu de mes études faites au sein de l'école supérieure de commerce, il est important de rendre hommage particulier à :

L'ensemble des professeurs et des dirigeants qui m'nt accompagnés et encadrés durant ma formation.

Mon promoteur Mr. BAROUDI MOHAMED qui m'a honoré en acceptant de m'encadrer.

Aussi, je remercie vivement les dirigeants du groupe GIPEC, notamment les responsables et cadres de la direction commerciale, plus particulièrement monsieur BOUSBA BAHY et BOUZEKRI YACINE, qui m'ont permis de suivre le stage dans de bonnes conditions, de me faire bénéficier de leur savoir faire et d'accéder aux documents et procédures utilisés par l'entreprise.

L'ensemble des professeurs et des dirigeants qui m'nt accompagnés et encadrés durant ma formation.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont aidé à assembler les informations nécessaires pour l'élaboration de ce travail.

FATIMA ZOHRA

RESUME

Face à l'apparition et le développement de nouveaux concepts tel que le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, les organisations ont été confrontées à plusieurs défis qu'elles se doivent de relever afin de poursuivre la réalisation de leurs objectifs, de justifier leur efficacité et leur rentabilité et d'assurer leur durabilité.

Pour y parvenir, elles doivent proposer de nouvelles idées en permanence pour faire face à l'hyper concurrence actuelle des marchés due à la mondialisation et à la libéralisation des échanges, comprendre en profondeur les attentes des consommateurs, traiter les clients de manière segmentée mais appropriée, construire les marques avec un engagement de performance et pas seulement à travers des réductions de prix, construire des systèmes de communication dynamiques et performants et tenir compte de la dimension éthique et sociale.

Et donc, dans une société où l'analyse de la rentabilité de ses activités, l'évaluation de son efficacité ainsi que la mesure de son impact sur les performances commerciales sont devenues les principales préoccupations l'audit Marketing est devenu l'outil indispensable.

L'analyse de la contribution de l'Audit Marketing sur les performances commerciales d'une entreprise Algériennes évoluant dans le secteur d'Emballage de Papier et de Cellulose est la finalité principale de cette étude.

تلخيص

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية و خاصة الاقتصادية التي شهدها خلال القرن الماضي، فكانت لهذه التحولات آثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات المالية و المؤسسات الاقتصادية و الذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة المالية التي شهدها العالم في أواخر العشرينيات من القرن التاسع عشر.

فهذا التطور الاقتصادي من حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها و تعقد الوظائف المكونة لها و تشابكها، هذا ما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أموال المؤسسة وأدائها التجاري و التسويقي ، و كذلك وجود أداة إدارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية و سليمة.

و مما سبق نتجت الحاجة للمراجعة الداخلية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييم كل أنشطتها التجارية.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondamentaux de l’audit marketing.....	4
Section I : Notion de l’audit marketing.....	5
Section II : Méthodologie de l’audit marketing.....	7
Section III : l’audit des fonctions marketing	14
Chapitre II:L’audit marketing et la performance de l’entreprise.....	28
Section I : Concept et indicateurs de la performance.....	29
Section II : Les outils de l’audit marketing	35
Section III : la performance de la fonction commerciale	43
Chapitre III:L’audit marketing au sein du groupe « GIPEC »	51
Section I : Présentation de l’organisme d’accueil.....	52
Section II : L’Audit du Mix Marketing de GIPEC.....	57
Section III : L’analyse SWOT de GIPEC.....	66
Conclusion générale.....	73



Introduction Générale

Avec les phénomènes de la mondialisation, de la libéralisation des échanges et des mutations croissantes et incessantes des technologies de l'information et de la communication, le monde est devenu un véritable village planétaire dans lequel rien ne se fait au hasard. Tout est désormais, planifié, mesuré, testé et analysé.

le développement de nouveaux concepts tels que le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, les organisations ont été confrontées à plusieurs défis qu'elles se doivent de relever afin de poursuivre la réalisation de leurs objectifs, de justifier leur efficacité et leur rentabilité et d'assurer leur durabilité.

Les hommes, les organisations et même les nations sont dès lors animés de soif de victoire et de pouvoir. Ce qui les pousse à être à la recherche permanente de richesses et de domination. C'est ce qui a conduit à l'avènement et stimule actuellement la rude concurrence qui existe entre les pays, les entreprises et les individus au point que chacun s'efforce de maintenir sa Position en déployant à tout prix les moyens nécessaires et adéquats pour assurer sa survie et sa durabilité. C'est dans ce contexte que sont apparues dans le lexique de tous dirigeants du monde les notions de compétitivité, de profits, de rentabilité, de performance... et y occupent une place importante.

Les écoles de pensées se multiplient et portent ainsi leurs réflexions et leurs recherches sur ces phénomènes en proposant diverses doctrines. Elles conçoivent ainsi des modèles permettant aux dirigeants d'apporter des réponses aux différents problèmes auxquels ils sont confrontés dans la gestion de leurs organisations.

Au fil des années, les besoins des dirigeants d'entreprises commencent à s'accroître en matière de vérification et leur désir d'être informé sa temps sur l'évolution de leurs activités devient de plus en plus ardent et semble être même une exigence. Les entreprises prennent donc conscience de l'utilité et de l'importance de trouver des outils leur permettant de mesurer leurs performances qui peuvent être de diverses natures savoir: économique, social, productive, financière et commerciale.

Dans une société où la performance, l'efficacité et la sincérité sont devenues des critères nécessaires à la pérennité, Il est nécessaire que toute entreprise, désireuse de conquérir le marché doive se prémunir de la concurrence. C'est-à-dire prendre des dispositions exigeantes pour rendre son ou ses produits /services compétitifs. L'une de ces exigences n'est rien d'autre que l'audit marketing. L'évaluation des performances commerciales à travers le contrôle de l'activité marketing d'une entreprise a suscité notre intérêt et a conduit à la réalisation d'étude.

Notre étude sera donc axée autour de l'audit marketing interne et de la performance commerciale. La question que l'on pourrait se poser de prime à bord est celle de savoir :

La pratique de l'audit marketing appliqué au Mix marketing, dans l'entreprise GIPEC, est-elle exercée selon les règles de la performance commerciale ?

Une analyse approfondie de notre problématique nous a amené à nous poser les questions subsidiaires suivantes :

- Quelle est l'importance d'un audit produit dans un environnement caractérisé par la concurrence ?
- L'audit prix, peut-il être une préférence pour le groupe GIPEC par rapport aux autres composantes du mix marketing ?
- Quels sont les obstacles à la pratique d'un audit communication au sein de GIPEC?
- Quelle est la contribution d'un audit de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale du groupe GIPEC ?

Pour répondre à ces questions, les hypothèses suivantes ont été prises pour base de travail :

- ✓ **Hypothèse 1 :** L'audit produit est outil nécessaire qui permet d'identifier les produits de GIPEC par rapport aux concurrents.
- ✓ **Hypothèse 2 :** L'audit prix peut constituer une préférence par les responsables de l'entreprise par rapport aux autres composantes du mix marketing.
- ✓ **Hypothèse 3 :** Un audit de distribution est un facteur essentiel qui permet de garantir la distribution des produits de GIPEC à ses clients, afin d'améliorer la performance commerciale du groupe.
- ✓ **Hypothèse 4 :** L'absence de conscience des responsables de l'entreprise constitue un obstacle qui empêche la pratique d'un audit de communication au sein de GIPEC.

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de l'application de la notion d'audit interne en Algérie, prenant Le Groupe Industrielle Du Papier Et De Cellulose « GIPEC » comme cas d'étude pratique. Pour bien mener au bon port notre recherche, nous avons eu recours à :

- **La méthode qualitative :** est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.

- **La méthode analytique :** s'est avérée importante pour apprécier et analyser des données recueillies auprès de nos enquêtés.
- **La technique d'entretien :** nous a été importante à ce sens qu'il fallait nous entretenir avec les responsables du groupe GIPEC pour recevoir d'informations complémentaires à notre sujet.

A part l'introduction et la conclusion qui constituent la tête et la queue de ce travail. Sommairement ce travail est constitué deux parties. Théorique et pratique, la première partie se compose en deux chapitres. Le premier chapitre intitulé « Les Fondamentaux de L'audit Marketing » qui porte sur un la présentation de l'audit marketing en générale, Le deuxième chapitre intitulé « L'audit marketing et la performance de l'entreprise » sera consacrée à la présentation de la performance commerciale et sa relation avec l'audit marketing. Enfin le cas pratique enferme l'essentiel de notre travail. Il se compose d'un seul chapitre, qui comporte l'Analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête menée au sein de l'entreprise GIPEC, accordée avec des recommandations afin d'améliorer le fonctionnement du groupe.



Chapitre : 1

Les Fondamentaux de L'audit Marketing

Chapitre I: L'audit et son intérêt pour le marketing

Introduction

Pour les dirigeants, l'objectif principal est naturellement que leurs entreprises soient performantes. Cependant, l'incertitude de l'environnement économique ainsi que sa constante évolution, font que cette objectif ne soit plus une fin en soi. Les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adapter une démarche d'amélioration de la performance .Pour ce faire l'audit marketing est devenu un outil indispensable pour garantir la pérennité de l'entreprise et conserver son position actuelle dans le marché.

A cet effet nous avons réparti ce chapitre en trois sections. La première est consacrée à la définition de l'audit marketing, son histoire et ses objectifs. Dans la deuxième section nous mettront en lumière la méthodologie d'un audit marketing. La troisième section traitera l'audit des fonctions marketing « l'audit produit, prix, distribution et communication »

Section I : Notion et Objectifs de l'audit marketing

1. L'histoire de l'audit marketing

L'audit marketing a été proposé la première fois en 1959 par L'américain Management Association, qui a publié une excellente série d'article sur l'audit marketing sous le titre analyse et performance marketing.1959.Pendant les années 1960, l'audit marketing a reçu une mention de plus en plus dans les listes de services de marketing de firmes de consultant en gestion. Mais il a fallu attendre les années soixante-dix-turbulents, qu'il a commencé à pénétrer la conscience de la gestion comme une réponse possible à ses besoins.¹

En 1967, PHILIP KOTLER identifié l'audit marketing comme quelque chose en dehors de sa forme plus complet que l'autre effort de contrôle de l'entreprise.il a été indiqué qu'une claire compréhension et l'évaluation de l'opération de marketing complet serait utile pour éviter traiter les symptômes plutôt que d'aborder le marketing organisationnel fondamental problèmes.

D'après ROTHE, HARVEYET JACKSON(1997), le terme audit marketing a été utilisé formellement pour la première fois par Abe Shuchman dans un rapport de l'américain management association en 1959. Toutefois, ce n'est que durant la décennie 1970 qu'il s'est imposé comme solution pouvant satisfaire les besoins d'information des dirigeants.

La position actuelle de l'audit marketing est une méthode généralement reconnue d'évaluation et un contrôle mécanisme de la performance marketing. En 1967, KOTLER a consacré un chapitre entier du marketing.²

L'audit a connu ces dernières années un développement considérable et ne cesse de croître. Il s'est construit autour de l'audit, une de modernité et d'efficacité qui provient de trois principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence de compétences étendues et la rigueur de la méthode.

¹ KHELASSI, (REDA) : *audit marketing*, édition HOUMA, ALGER, 2015.p .350.

² Ibid., p.351.

2. Définition de l'audit marketing

Selon O.LEMANT et P.SHICK c'est un « *outil de maîtrise de risque. Un diagnostic servant à prévenir les risques de dysfonctionnement en interne* ». ¹

- La définition de GUY BARNOUX, spécialiste de l'audit marketing, me semble bien plus pertinente dans ce contexte : « *est un examen complet systématique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à l'améliorer son efficacité marketing globale* ».
- Selon COBERT, F. (2010), l'audit marketing : « *est un examen critique en profondeur, systématique et périodique des grandes orientations marketing d'une entreprise dans son environnement et des moyens qu'elle met en œuvre pour les réaliser de la stratégie marketing de l'entreprise et mettant en mal l'atteinte des objectifs de marché.* »
- De leurs coté LENDREVIE, J. & LEVY, J. (2012), définissent l'audit marketing comme « *une méthode de contrôle de la politique globale de marketing, à partir de l'analyse des ventes et des couts, et qui peut et doit se faire soit d'une manière permanente ou du moins avec une périodicité très courte.* »
- Aussi KOTLER définit : « *l'audit marketing comme « est un examen complet systématique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprises en vue de détecter les domaines posant problèmes et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité* » ².

Cet examen a pour but d'identifier des secteurs qui posent problème ou des occasions à saisir pour ensuite élaborer des recommandations susceptibles d'améliorer la performance marketing de l'entreprise.

Bref, l'audit marketing incite les responsables à remettre en question une partie ou l'ensemble de leurs activités de marketing et à établir un diagnostic dans le but d'améliorer les résultats de leur entreprise.

¹KHELASSI(RED) :Op.cit.p.353.

²DUBOIS (B), KOTLER (P) : *Marketing Management*, Pearson Editions, 10^{ème}, PARIS.1989.p.78.

3. Les objectifs de l'audit marketing

L'audit marketing peut permettre de définir le problème auquel une entreprise est confrontée. Les différentes définitions évoquées, permettant de ressortir les objectifs de cet concept, il s'agit notamment de ¹ :

- L'identification, le diagnostic et l'analyse méthodique des difficultés dans le but d'émettre des recommandations ;
- Proposer des pistes pour rectifier les stratégies devenues désuètes à partir desquelles les décideurs devront apporter les solutions ;
- Détecter les domaines d'actions, définir et mettre en place les opérations correctives destinées à améliorer l'efficacité et la situation marketing de l'entreprise ;
- Identifier les problèmes et opportunités afin d'améliorer la performance marketing de l'organisation ;
- Améliorer les connaissances des processus liés aux activités marketing.

Aussi, l'audit marketing porte sur les objectifs de l'entreprise, ses politiques, son organisation et ses méthodes. Cet exercice n'est pas conçu pour être effectué en situation de crise, quoiqu'il puisse être utile de procéder à un tel audit dans des moments difficiles pour l'organisation.

Section II : La pratique de l'audit marketing

1. Les formes de l'audit marketing

Un audit marketing peut prendre plusieurs formes :

1.1. Audit marketing global

Dans la pratique, un audit marketing global n'est pas très différent de l'audit général cependant, « global » implique non seulement l'audit de toutes les parties mais également et surtout celui des relations entre les parties et de leur fonctionnement d'ensemble. Aussi, un audit marketing globale et un tableau de bord seront, enfin dressées pour contrôler les résultats et calculer les écarts entre prévisions et réalisation.²

¹MICHEL (JORAS) : *LES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT*, édition PREVENTIQUE, BORDEAUX.2000.P 25.

²BARNOUX GUY : *AUDIT MARKETING*, édition McGRAW-HILL, 1990. P. 12

1.2. Audit marketing stratégique

Beaucoup des missions d'audit marketing se limitent aux fonctions opérationnelles de l'entreprise et omettent de tenir en compte de la gestion stratégique. Cette dernière obéit à une logique de positionnement et d'innovation. Il analyse d'informations portant sur le présent, le passé et le futur de l'entreprise. Il a pour but « d'apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation »¹

1.3. Audit marketing opérationnelle

L'audit marketing opérationnelle porte sur des aspects de la gestion courante ou opérationnelle de l'entreprise. L'objectif de l'audit à visée opérationnelle est principalement de contrôler la mise en œuvre de la stratégie marketing et d'analyser le fonctionnement marketing et commercial de l'entreprise. A travers ce type d'audit, le dirigeant de l'entreprise cherche à atteindre des résultats lui permettant de prendre des actions immédiates.²

2. Les principes de l'audit marketing

La définition de l'audit servira de trame pour expliciter les critères particuliers de l'audit comme démarche construite selon une méthode rigoureuse, basée sur un processus spécifique :³

2.1. L'audit est une démarche spécifique

On entend par une démarche une action conduite selon un processus qui comprend un « ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun » dont les caractéristiques suivants :

- **L'homogénéité** : parce que constituées d'activités cohérents selon une suite d'opération arrangées, vers une transformation d'états, pour des résultats attendus ;
- **La périodicité** : audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps; cela par rapport aux auditeurs internes qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque à auditer ;

¹MICHELJORAS : op.cit.p.30.

²KHELASSI REDA: Op.cit.p.367.

³BERTIN ELISABETH: *ENJEUX ET PRATIQUES A L'INTERNATIONAL*, les éditions d'organisation, PARIS, 2007. P23.

- **L'indépendance:** L'audit interne est une fonction indépendante, qui est une condition essentielle pour l'exercice du métier, l'auditeur doit être indépendant des activités qu'il contrôle de toute influence qu'il peut subir.

2.2. L'audit est une démarche méthodique d'examen critique

On entend par examen critique, une investigation, c'est-à-dire une recherche suivie, systématique et finalisé fondé sur des témoignages exprimés oralement ou par écrit (questionnaire), sur l'examen de document ainsi que sur des observations directes.

2.3. L'audit est une démarche spécifique d'examen et d'évaluation

Le terme évaluation comporte des significations souvent floues, extensibles. Dans la démarche de l'audit, l'évaluation est une opération cognitive permanente qui permet, constamment, de préciser les enjeux, les impacts, les conséquences des écarts entre le prescrit (référentiel) et le réalisé, le souhait afin de préparer le diagnostic.

3. Démarche de l'audit marketing

L'audit marketing est l'examen professionnel et exact d'une situation. Il doit constituer une aide à la décision et aboutir à une étude exploitable, explicative du passé et du présent, utile pour l'avenir. Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée¹. On peut distinguer six grandes étapes comme démarche de l'audit marketing :

➤ La phase d'information

Cette phase consiste à étudier par l'auditeur tous les faits ayant une relation avec l'entreprise en question y compris l'environnement interne et externe de celle-ci. L'audit cherchera à travers les premiers contacts à s'imprégner de la culture de l'entreprise et à saisir son couple marché-produit. Donc cette phase se réalise par l'auditeur en trois étapes :

- ❖ **Le premier contact :** L'auditeur doit faire prendre contact avec l'entreprise et ses acteurs afin de relever toutes les remarques et comparer les similitudes et écarts de perception qui peuvent exister entre les différentes fonctions et les différents niveaux de responsabilités dans l'entreprise.

¹BRUNO (CAMUS) : *AUDIT MARKETING*, l'édition D' ORGANISATION, PARIS, 1988, P.43.

- **Les dirigeants :** Il importe de savoir quelle est l'étendue du pouvoir du ou des dirigeants et de déterminer s'ils sont décideurs finaux. Au sein des PME, PMI la situation est claire par rapport aux sociétés familiales où il convient d'apprécier l'influence morale au-delà des aspects financiers. A ce niveau-là, quel que soit «le poids» du dirigeant, il se pose dans tous les cas de figure le problème de rapport de force entre le dirigeant, demandeur et commanditaire de l'audit, et l'auditeur prestataire de services ou tout simplement le chargé de mission. Il apparaît donc nécessaire que le champ de l'audit soit clairement défini au préalable.
- **Les cadres :** Généralement les premiers contacts avec les cadres supérieurs résultent d'une présentation à l'initiative des dirigeants. Les premiers entretiens avec les cadres sont d'ordre technique, ainsi chaque cadre présente son service, ses objectifs, sa logistique, ses moyens et ses collaborateurs.

Vu la situation privilégiée des cadres au sein de l'entreprise (position charnière entre le sommet et le bas), il est nécessaire de prendre en considération leurs jugements.

- **Les employés :** Ils détiennent moins d'informations objectives que l'encadrement. Cependant, ils sont en phase directe avec la réalité et émettent régulièrement des remarques anodines. Donc, ils sont les plus aptes à proposer des solutions sur le plan opérationnel. Les entretiens les plus efficaces sont ceux d'ordre informel. Par contre, il peut s'avérer très rentable d'organiser une séance de groupe autour d'un thème précis.
- **Les partenaires extérieures :** L'entreprise ne vit pas en autarcie, elle entretient des relations permanentes avec les tiers (fournisseurs, clients, concurrents...). L'auditeur doit déterminer la qualité de ces relations :
 - En Déterminant les équilibres financiers avec les différentes parties
 - En Vérifiant l'écart entre l'image projetée et celle perçue.

a) les clients : Quel que soit leur niveau d'intervention dans la relation commerciale, le client au sens large du terme, est le personnage le plus important pour l'entreprise. Sans clients, les fonctions de l'entreprise ne peuvent aboutir qu'à la cession d'activité. Alors, l'auditeur doit : Identifier les clients de l'entreprise, Savoir s'ils sont satisfaisants, Savoir s'ils sont fidèles, Savoir si l'image perçue est celle véhiculée.

b) les fournisseurs : Généralement les relations qui s'établissent entre le fournisseur et l'entreprise sont plus rigides. Il est difficile de changer le fournisseur surtout dans le domaine industriel (problème de compétences, disponibilité...). Alors l'auditeur doit : Évaluer le

potentiel des fournisseurs, mesurer leur degré d'adaptation, mesurer leurs aptitudes à saisir les exigences de l'entreprise et à améliorer le niveau de services et mesurer leurs aptitudes à assumer les évolutions de la demande et à accroître la qualité.

c) les concurrents : Il ne serait pas réaliste de se présenter chez un concurrent pour l'entretien de l'entreprise auditée. Le dialogue avec les concurrents peut se faire dans le cadre des manifestations professionnelles (colloques, foires, salons...). Il est alors possible d'apprécier les produits, Les méthodes commerciales, les argumentaires, les supports de promotion et de communication, les modes de financement, les services...

❖ **La culture de l'entreprise :** Selon MAURICE THEVENET : *«la culture d'entreprise qui se manifeste par des signes et des symboles est la synthèse d'un héritable historique d'un métier spécifique et d'un système de valeurs.»* L'une des premières tâches de l'audit consiste à déterminer le domaine d'activité stratégique de l'entreprise à travers son métier. Le métier peut se définir par comme étant : « dans un domaine d'activité donnée, l'ensemble du savoir-faire qu'il est nécessaire de posséder pour être compétitif ».Le repérage du métier est le fondement de l'analyse marketing

❖ **Le couple marché(s)-produit(s) :** Il est nécessaire dans le domaine d'audit marketing d'établir la relation qui existe entre les produits de l'entreprise et les marchés auxquels elle les propose. Cela permet de vérifier :

- Si l'entreprise à une ou plusieurs politique commerciales
- Si l'entreprise maîtrise le devenir de ses produits par le choix de ses distributeurs et la cohérence qui doit exister entre eux.
- Si l'entreprise peut prétendre jouir d'une certaine notoriété et véhiculer une image de marque auprès des clients finaux.

➤ la phase d'enquête

Lorsque la documentation n'existe pas ou existe mais n'apporte pas de réponse satisfaisante et fiable, il est nécessaire de procéder à une enquête qui permet de répondre à toutes les questions posée par l'audit. L'enquête peut avoir plusieurs formes tel que :¹

¹THIERNO AMATH DIALLO : *L'INCIDENCE DE L'AUDIT MARKETING SUR LES PERFORMANCES COMMERCIALES D'UNE ENTREPRISE SENEGALAISE CAS DE LA SIAGRO KIRENE SA*, Ecole Supérieure de Commerce de Dakar, SENEGAL, 2012.p.60.

- ❖ **L'enquête documentaire :** On entend par document tout support audio ou visuel ou audiovisuel informatique, réalisé par et/ou pour l'entreprise et des personnes privées ou publiques. Cette étape consiste à recenser et analyser la documentation interne et externe dont dispose l'entreprise ou disponible dans son environnement. Ce travail peut exiger un investissement de temps considérable. Cependant, il convient de définir très clairement l'information ou la confirmation que l'on sollicite.
- ❖ **L'enquête interne analytique :** Elle consiste à interroger individuellement ou Collectivement les acteurs de l'entreprise à l'aide d'un questionnaire ou d'une grille d'entretien sur un thème particulier ou sur un ensemble de points précis. L'intérêt principale d'une enquête interne analytique est de mesurer les écarts de perception et d'information entre les individus et les services, en vues d'expliquer des carences et d'opérer des redressements préalablement à toutes action futur.
- ❖ **L'enquête par sollicitation :** Elle s'adresse surtout aux partenaires extérieures l'entreprise, plus spécifiquement aux clients, distributeurs et fournisseurs de l'entreprise. Elle a pour objectif de recueillir des informations sur desfaits ou des sentiments.

➤ **La phase d'analyse**

L'analyse résulte du listage des ressources et des contraintes de l'entreprise face à elle-même et à son environnement commercial. Afin qu'elle soit complétée, il convient de procéder à une analyse de l'image.

- ❖ **Analyse de ressources :** il ne s'agit pas ici d'évaluer les ressources en terme comptable ou financier mais plutôt en potentiel marketing. Cette évaluation concerne les ressources interne (portefeuille de produit, courbe de vie de produit, force de vente support et outil de communication...). Et ressource externe (clients potentiels, point de vents disponible, secteurs et zones ouvertes, partenaires motivés...)
- ❖ **Analyse des contraintes :** les contraintes financières n'entrent pas dans le champ d'analyse des contraintes mercatique. Chaque entreprise peut être exposé à un ensemble des contraintes internes (objectifs de groupes divergents, capacité de production saturée, mix trop faible, déséquilibre du portefeuille de produit, force de vente non motivée...) et des contraintes externes (concurrences force et agressive, dépendance vis-à-vis des clients, de distributeurs, de concurrents...)

❖ **Analyse de l'image :** Selon la définition de l'Institut de recherche et d'études publicitaires (IREP), l'image d'une marque, auprès d'un public déterminé, est¹ « l'ensemble des représentations matérielles et immatérielles » que s'en font les personnes appartenant à ce public. En d'autres termes, l'image d'un objet est l'ensemble des connaissances et des évocations qui sont associées à cet objet par un individu ou un public déterminé. Donc, il est conseillé d'examiner les critères de l'image et ses fondements, la gestion passée et présente de l'image et en fin les résultats de cette gestion.

➤ **La phase de diagnostic**

Après une étape d'analyse, il est nécessaire de procéder à une synthèse sous forme de bilan en dressant l'état de santé de l'entreprise, en estimant ses forces et ses faiblesses et en mettant en évidence ses opportunités et risques.²

❖ **L'état de santé de l'entreprise :** la présence ou l'absence dans le listage des ressources et des contraintes permet déjà d'émettre un avis bien qu'il faille considérer qu'une seule contrainte puisse annuler la prédominance a priori de toutes les ressources et investissements. Par ailleurs, une bonne image, toujours préférable, ne garantit pas une situation florissante. Donc il est important de faire une analyse rétroactive par l'examen du passé de l'entreprise, afin de mesurer son évolution au cours de ses dernières années.

❖ **Les forces et faiblesses :** l'auditeur se prononce objectivement sur l'ensemble des points analysés, en appréciant s'ils constituent des points forts dont l'entreprise pourra se servir, ou des points faibles qui lui sont préjudiciables.

❖ **Les opportunités et les risques :** les opportunités et risques s'évaluent par rapport aux éléments d'analyse externe, la détention d'un brevet non exploité présente une opportunité mais une demande non exprimée du marché affecte cette opportunité d'un coefficient de risque élevé.

➤ **La phase d'élaboration du rapport**

Les rapports d'étude manquent souvent d'opérationnalité, et sont jugés peu pratiques à cause de leur densité ou de leur dénouement de toute justification des conclusions. La principale vocation des rapports d'étude c'est qu'ils doivent être utiles et utilisables. Pour cela, il existe:

❖ **Les règles de forme:** Le rapport est porteur d'image, la couverture doit être attrayante, le papier agréable au toucher et la frappe doit être claire et espacée.

¹JACQUES LENDERVIE et JULIEN LEVY : *MERCATOR*, 11^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2014, p.436.

²CAMUS BRUNO : *Op.cit.*p.48.

❖ **Les règles de fonds** : Le contenu varie selon la méthodologie, mais certains points restent communs : Objet de la mission, Cadre de la mission, Période de la mission, Méthode utilisée, sources utilisées, analyse, interprétation, synthèse et la conclusion.

➤ **La phase de présentation du rapport**

Après l'élaboration du rapport, l'auditeur doit présenter son travail à un collège de décideurs ou de partenaires attentifs. Il convient de faire passer le rapport de la façon la plus dynamique et attractive possible, soit par une présentation directe (exposé), soit par une présentation indirecte (l'expédition).¹

Section III : l'audit des fonctions marketing

Après la présentation de la notion de l'audit marketing, ses formes et ses objectifs, nous allons essayer dans cette section de focaliser notre recherche sur l'audit des fonctions marketing, c'est-à-dire l'audit du mix marketing « produit, prix, distribution et communication ».

1. La politique du « produit »

Dans une optique commerciale, il est important de noter qu'un produit ne se définit pas par une seule dimension. Le produit se présente sous deux visages. Le premier fait référence au support physique du produit, s'il en a un caractère comme son poids, son volume dans l'espace, sa durée de vie, mais surtout à la composition du produit. La deuxième dimension concernant l'aspect fonctionnel définit ce à quoi le produit sert, quelle est sa fonction pour la clientèle qui l'utilise, ou est susceptible de l'utiliser². On peut définir ainsi le produit comme « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ».

1.1 Les Cinq niveaux de produit

Il est, en pratique de distinguer cinq niveaux de produits. Chaque niveau augmentant la valeur de l'offre pour le consommateur³ :

¹CAMUS BRUNO : Op.cit.p.50.

²J-P.HELPER et J.ORSONI : *MARKETING*, édition VUIBERT, 1981.p.145.

³GARY ARMSTRONG et PHILIP KOTLER : *PRINCIPE DE MARKETING*, édition PEARSON, 8^{ème}, France, p.185.

- ❖ **Le noyau du produit** : c'est le niveau le plus fondamental. Il répond à la question « qu'est-ce que le client achète ? ». Il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur en regard du problème qu'il se pose.
- ❖ **Le produit générique** : c'est que l'on reconnaît immédiatement comme étant l'offre.
- ❖ **Le produit attendu** : correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit, une montre doit donner l'heure, un hôtel doit être propre.
- ❖ **Le produit global** : parfois appelé méta produit, représente la totalité de ce que le fabricant offre autour du produit générique afin de se différencier.
- ❖ **le produit potentiel** : ce niveau comprend toutes les améliorations et transformations envisageables. Elles sont nombreuses, même pour les produits de bases.

1.2 Cycle de vie des produits

Le concept de cycle de vie de produit est un de ceux parmi les plus utilisés en marketing. Les produits connaissent une succession d'étapes les conduisant de la naissance à la mort. En pratique, le plus souvent, quatre étapes sont retenues. Parfois, une cinquième étape, préliminaire est ajoutée.¹

- ❖ **Phase I : le lancement** : c'est la première étape de la vie de produit, c'est une période de faible croissance correspondant à la diffusion progressive du produit sur le marché. Le prix de revient unitaire reste encore élevé, les frais de distribution sont lourds à supporter et la concurrence est encore réduite, voir inexistante.
- ❖ **Phase II : la croissance** : Cette étape caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché, un accroissement substantiel des bénéfices et une forte présentation des concurrents sur le marché.
- ❖ **Phase III : la maturité** : L'écoulement du produit atteint la saturation, Le marché potentiel a été satisfait et le bénéfice atteint son niveau maximal, puis commence à décroître en raison des dépenses marketing engagées pour soutenir le produit face à la concurrence.
- ❖ **Phase IV : le déclin** : Le produit est devenu vieux et ses ventes déclinent, il est passé de mode ou s'est trouvé périmé par suite de l'apparition d'un produit plus jeune et mieux adapté.

¹PHILIP KOTLER et BERNARD DUBOIS : MARKETING MANAGEMENT, édition DELPHINE MANCEAU, 11^{ème}, France, p.340.

1.3 :L'adaptation du marketing au cycle de vie : Le concept de cycle de vie ne présenterait aucune utilité s'il n'entraînait pas quelques conséquences sur le plan des stratégies marketing. A chaque étape correspondent des choix précis¹.

- ❖ **Les stratégies marketing en phase de lancement :** Lors de cette étape, les ventes s'accroissent lentement en raison des réticences manifestées par le marché et de la limitation de la capacité de production. L'accent mis sur la campagne de publicité et de promotions sélectives qui s'adressent aux catégories de clientèles très réceptives aux innovations.
- ❖ **Les stratégies marketing en phase de croissance :** Le prix demeure élevé, sauf si des concurrents apparaissent ou si l'entreprise décide de mener une politique de pénétration. Le prix commence à diminuer, car la production en grande série permet de bénéficier de lois d'apprentissage ; en outre, les coûts de promotion diminuent relativement.
- ❖ **Les stratégies marketing en phase de maturité :** Le prix baisse pour résister aux nouveaux concurrents. L'entreprise ne peut maintenir sa part de marché qu'en améliorant la produit et en intervenant sur des segments qui, jusque-là, étaient délaissés, parce que trop peu rentables
- ❖ **Les stratégies marketing en phase de déclin :** Il faut savoir se dégager du marché au bon moment. Un strict diagnostic, un audit marketing, est salutaire pour franchir cette étape dans les meilleures conditions.

1.4 L'audit produit

En ce qui concerne la mise au point de nouveaux produits, Il s'agit de réaliser des tests de produit. Ces tests contribuent au passage de l'idée même de nouveau produit à la phase de croissance dans le cycle de vie du produit. Parmi ces tests on distingue ²:

- ❖ **Test de concept :** ce type de test évalue la pertinence de l'idée. Par l'utilisation de questionnaires à questions semi-ouvertes et d'une interrogation sur la future intention d'achat de ce produit, le test de concept évalue comment les consommateurs ciblés accueilleront ce nouveau produit

¹J-P.HELFER et J.ORSONI :op.cit.p.148.

²²²[HTTPS://FR.SCRIBD.COM.PUBLIE](https://fr.scribd.com/publie) le 31/12/2014 by TAOUFIK EL ABBADI, consulté le 03/03/2017 à 17h15.

- ❖ **Test de formules** : permet de comparer la perception des futurs consommateurs sur différentes versions possibles du produit.
- ❖ **Test de packaging** : informe l'entreprise sur la perception des consommateurs des différentes options liées au conditionnement du produit (matériaux, couleurs, design, etc.).
- ❖ **Test de nom** : Il s'agit de tester la perception des différentes dénominations et de leur bonne correspondance au positionnement du produit.

Après la collection de ses données, l'auditeur apprécie les relations du marketing avec la fonction recherche et développement et vérifie l'existence d'une méthode de suivi de projet, qu'elle est complétée et correctement appliquée.

Aussi, l'auditeur s'intéresse aux différentes fonctions qui constituent l'équipe de coordination des projets de recherche et développement et s'assure que les recherches se basent sur des données suffisantes en ce qui concerne les caractéristiques du produit, mais aussi sur les prix souhaités et les volumes escomptés.¹

Pour la gestion du produit, l'auditeur contrôle que le chef de produit dispose bien de outils nécessaires pour lui permettre de suivre la vie de ses produits et contrôler qu'il existe un système de remontée d'information sur la qualité des produits. En fin, l'abandon des produits passe par l'appréciation des données sur lesquelles on se base pour décider du maintien ou du retrait du produit et de chercher à savoir qui participe au processus de prise de décision et qui prend la décision finale.

2. La politique du « prix »

2.1 Définition de la notion « prix »

Le prix est un élément à part entière du marketing – mix ; de ce fait, il ne doit jamais être considéré isolément mais comme partie intégrante d'un ensemble d'outils marketing². On peut même dire que « le prix est l'ensemble des sacrifices fait par un client pour bénéficier des avantages liés à la possession ou à l'utilisation du produit ou du service en question ». L'entreprise suit une politique de prix pour atteindre ses objectifs mais aussi la

¹KHELASSI REDA : Op.cit.p.376.

²HERMANN SIMON et autres : *LA STRATEGIE PRIX : AGIR SUR LE PRIX POUR OPTIMISER LE RESULTAT*, DUNOD, Paris, 2000, p9.

détermination d'un prix peut confronter plusieurs contraintes. Cela incite l'entreprise à choisir la bonne stratégie de prix qui va s'adapter avec l'offre et la demande et avec ses moyens.

2.2 Les objectifs et les contraintes d'une politique de prix

Toute décision en matière de prix confronte des contraintes internes et externes, l'entreprise donc va l'étudier pour les séparer. Néanmoins, la fixation du prix a pour objectif de répondre à une finalité voulue.

- ❖ **Les objectifs du politique de prix** : Cette politique a des objectifs de deux natures différentes : des objectifs commerciaux qui concernent la part de marché et le positionnement que l'entreprise souhaite obtenir et des objectifs financiers qui sont liés aux profits, au chiffre d'affaires. On montre les objectifs les plus courants comme suit¹ :
 - **Augmenter la part de marché** : par cette augmentation l'entreprise obtient une meilleure performance par rapport aux concurrents.
 - **Promouvoir les ventes** : le prestataire peut appliquer un prix d'appel (prix très bas) et parfois même à prix coûtant, pour attirer les clients de sorte qu'ils consomment d'autres produits de la gamme.
 - **Résister la concurrence** : la stratégie du prix permet à l'entreprise de pénétrer un nouveau marché ou de s'opposer un nouveau concurrent sur le marché.
 - **Maximiser le profit** : cet objectif suppose une bonne connaissance des coûts de revient et de réaction de la demande au niveau de prix mais aussi de la réaction des concurrents directs et des distributeurs.
- ❖ **Les contraintes du politique de produit** : L'entreprise doit prendre en considération toutes les contraintes qui peuvent empêcher l'exécution de la politique de prix. Elles sont les suivantes² :

¹ALEXANDRE STEYER et autres, *MARKETING: UNE APPROCHE QUANTITATIVE*, PEARSON Education, France, 2005.p.134-135.

²P.AMEREIN et autres, *MARKETING: STRATEGIES ET PRATIQUES*, édition NATHAN, France, 2001, p 216-217.

- **Les coûts:** tout d'abord, et logiquement, l'entreprise doit considérer ce que coûtent la production et la commercialisation de son service. Naturellement, le prix dépendra de l'importance et du niveau des coûts.
- **Le positionnement des autres offres :** l'entreprise doit également prendre en compte le positionnement des autres services qu'elle offre et chercher en permanence à conserver une image cohérente et stable par une homogénéité du positionnement voulu au sein des gammes de services.
- **La sensibilité des acheteurs:** Elle est difficile à prévoir car elle est la résultante de la combinaison de nombreux facteurs tels que le revenu, le prix habituellement pratiqué sur le marché de l'entreprise, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge ...etc. La sensibilité au prix est différente selon qu'il s'agit d'un service nouveau ou d'une modification du prix d'un service déjà existant.
- **Les distributeurs:** La réaction des distributeurs est également problématique pour l'entreprise. La fixation du prix doit donc prendre en compte cet acteur central. Le prix retenu doit inciter les distributeurs à référencer le service dans leurs points de vente. Il doit donc être motivant pour eux, leur permettre de réaliser des marges globales intéressantes.

2.3 Les stratégies de prix

Une fois que l'entreprise a repérée ses contraintes et a défini ses objectifs, elle met en œuvre une stratégie de prix. Cette dernière varie d'une entreprise, c'est pourquoi on trouve chaque fois que l'entreprise adopte une des stratégies présentées ci-dessous :

- **La stratégie d'écrémage :** Cette stratégie consiste à pratiquer un prix élevé destiné aux groupes de clients prêts à payer ce prix, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement (dégager un profit maximum dans un délai minimum). Cependant, l'écrémage peut attirer rapidement des concurrents, et être un inconvénient pour l'entreprise, qui doit assez rapidement baisser ses prix pour ne pas être dépassée par un concurrent imitateur et agressif.¹
- **La stratégie de pénétration :** La stratégie de pénétration consiste, à l'inverse, à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante. Elle suppose

¹Pierre DESMET et Monique ZOLLINGER, le prix: *DE L'ANALYSE CONCEPTUELLE AUX METHODES DE FIXATION*, éditions ECONOMICA, PARIS, 1997.p.131.

l'adoption d'un système de distribution et de communication intensif. C'est donc une stratégie qui suppose un investissement initial élevé, qui ne sera rentabilisé qu'à long terme. L'optique est ici plus commerciale que financière. Cette stratégie sert à lutter contre la concurrence et empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents, en réduisant les coûts unitaires par les économies d'échelle et l'effet d'expérience procuré par une production de masse et en pénétrant des nouveaux marchés.¹

- **La stratégie d'alignement sur la concurrence:** Les entreprises reconnaissent alors le rôle du leader (Une stratégie de leader permet souvent d'éviter des guerres de prix) et adoptent un comportement de suiveur en acceptant les changements de prix, c'est-à-dire que lorsque les concurrents sont nombreux, l'entreprise peut, en effet, choisir une politique d'alignement des prix, qui consiste à situer le prix de vente dans un intervalle composé des prix de la concurrence ou à le fixer en fonction de la moyenne des prix du marché². Donc l'entreprise joue le rôle de suiveur et pour se différencier par rapport à ses concurrents, elle doit chercher des avantages concurrentiels au niveau des autres composantes du mix-marketing.

2.4 Audit la politique de « prix »

L'audit prix peut permettre de définir le problème auquel une entreprise est confrontée au niveau de sa politique de prix. Les auditeurs dressent un bilan de la stratégie de prix. Ils soumettent ensuite des conseils et des solutions en vue d'améliorer l'efficacité des actions marketing de l'entreprise. L'audit prix permet de vérifier la cohérence entre les objectifs de la direction et les actions marketing menées au niveau du prix. Le premier point de l'audit du politique prix passe par : l'information pour savoir comment sont fixés les prix. C'est-à-dire vérifier que des études ont été faites suivants tout lancement de produit nouveau. Donc, l'auditeur lors de cette étape doit ³:

- S'informer pour savoir comment sont fixé les prix ;
- Vérifier que les études ont été faites avant tout le lancement de produit nouveau ;

¹P.AMEREIN et autres : op.cit.p.221.

²Alexandre STEYER et autres : op.cit.p139.

³KHELASSI REDA : Op.cit.p.379.

- Vérifier que les différents concepts d'élasticité, d'image de marque, de satisfaction ont bien été pris en considération ;
- Mettre en relation le prix proposé par l'entreprise et son positionnement, idem avec le prix des concurrents ;
- En cas de baisse tarifaire, chercher les éléments qui ont justifié cette diminution ;
- Contrôler le respect des tarifs (remises sur factures, remises de fin d'année,...), vérifier qu'il ne s'agit pas de pratiques discriminatoires ;
- Contrôler la cohérence du tarif par type de conditionnement ;
- S'assurer que le marketing dispos d'un système de suivi de ses prix moyens et des prix des autres marques.

3. La politique du« distribution »

Un circuit de distribution peut se définir comme étant une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels. Ces partenaires sont les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs-acheteurs. Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange¹.

3.1. Les fonctions de la distribution

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses. Ces fonctions sont soit au bénéfice du producteur ou du client, soit au bénéfice des deux. Pour les fabricants, les fonctions de la distribution impliquent l'exercice de huit types d'activités différentes² :

- 1) **Transporter** : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation ;
- 2) **Fractionner** : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs ;
- 3) **Stocker** : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts ;
- 4) **Assortir** : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation ;

¹JEAN-JACQUES LAMBIN et CHANTAL DE MORELOS : *MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL*, édition DUNOD, 7^{ème}, PARIS, 2008.p.424.

²Ibid., p.425.

- 5) **Contacteur** : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés ;
- 6) **Informer** : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel ;
- 7) **Promouvoir** : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente ;
- 8) **Administrer** : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

En plus de ces fonctions de base, les intermédiaires ajoutent aux produits qu'ils vendent des services par leur proximité, leur horaire d'ouverture, la rapidité de la livraison, l'entretien, les garanties accordées, etc.

3.2 Les flux de distribution

L'exercice de ces tâches donne naissance à des flux commerciaux entre partenaires dans le processus d'échange. Certains flux sont orientés vers l'aval du réseau (distribution physique, titre de propriété), d'autres vers l'amont (commandes, paiements), d'autres encore vont dans les deux sens (information). On peut identifier cinq types de flux dans un circuit de distribution.¹

- ❖ **Le flux du titre de propriété** : il s'agit du passage du titre de propriété du produit d'un niveau à l'autre du circuit de distribution.
- ❖ **Le flux physique** : il décrit les déplacements réels du produit du producteur au consommateur final en passant par les dépôts intermédiaires successifs.
- ❖ **Le flux des commandes par les clients et par les intermédiaires** : qui remontent vers les fabricants.
- ❖ **Le flux financier** : il s'agit du flux d'argent, c'est-à-dire de l'acheminement des règlements financiers, factures, commissions, qui remontent du client final vers le producteur et les intermédiaires.
- ❖ **Le flux d'informations** : ce flux circule dans deux directions : les informations provenant du marché et remontant vers le producteur ; les informations orientées vers le marché sur l'initiative des producteurs et intermédiaires, afin de mieux faire connaître les produits offerts.

¹MARC VANADERCAMMEN et NELLY JOSPIN-PERNET : *LA DISTRIBUTION: PERSPECTIVES MARKETING*, 2ème édition, édition BOECK, PARIS, 2007, p59-62.

Un circuit de distribution implique donc la répartition de la gestion des tâches et des flux entre partenaires dans l'échange. Dans l'organisation d'un réseau, la question clé n'est pas de savoir si ces fonctions et ces flux doivent exister, mais plutôt de savoir qui, dans le réseau, pourra exercer ces tâches et gérer ces flux de la manière la plus efficace.

3.3.3 Les stratégies de couverture de marché

Une fois que l'entreprise choisit le circuit, il reste à en déterminer le nombre. C'est ce qui est appelé l'intensité de la distribution qui peut être intensive, sélective ou exclusive.¹

- ❖ **La distribution intensive :** Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication. L'avantage d'une distribution intensive est de maximiser la disponibilité du produit et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cependant, Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise risque de perdre le contrôle de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants...
- ❖ **La distribution sélective :** On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits. Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution.
- ❖ **La distribution exclusive :** Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits. Une stratégie de couverture

¹PIERRE EIGLIER : *Marketing et stratégie des services*, éditions ECONOMICA, PARIS, 2004.p.136

exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité

3.4 L'audit de la distribution

L'audit d'un réseau de distribution consiste à analyser les caractéristiques locales du marché de chacun des points de distribution du réseau et de les comparer aux performances commerciales locales. L'auditeur dans cet élément doit¹ :

- Apprécier la distribution correspondant au positionnement du produit. S'informer des moyens de distribution de la concurrence.
- Apprécier la participation de la distribution lors des opérations promotionnelle
- Vérifier que les conditions tarifaires accordées sont en rapport avec les obligations contractuelles
- S'informer des relations de partenariat déployées
- Contrôler les actions de motivations du réseau des revendeurs.
- S'assurer que la force de vente est bien déployée et que la couverture du territoire est optimale.
- Vérifier que les représentants ont reçu la formation produit nécessaire, que les argumentaires sont bâtis en accord avec l'axe de communication.
- Contrôler que les tarifs sont bien appliqués
- Vérifier le bon déroulement des concours entre vendeurs et s'interroger sur les objectifs poursuivis.
- Contrôler l'élaboration des plans de rémunérations variables.

3.4La politique du « communication »

La communication est considérée ainsi comme une importante composante du marketing-mix, autrement dit; il ne suffit pas de proposer un bon produit à un bon prix, mais il s'agit d'informer les consommateurs de ce produit proposé : ses critères, ses avantages, ses coûts et ses canaux de distribution...etc. Pour communiquer, l'entreprise utilise différents moyens et adopte des stratégies, à partir de ses objectifs et les cibles voulues.

¹KHELASSI REDA: Op.cit.p.383.

«La communication est dirigée vers plusieurs cibles et elle répond à un véritable enjeu concurrentiel. Selon ses besoins, une firme utilisera les outils média ou hors média mis à sa disposition et elle s'en servira comme une caisse de résonance afin d'attirer une clientèle ciblée»¹. On tire à partir de cette définition que l'entreprise suit une politique de communication pour réaliser ses objectifs vers une cible visée.

4.1 Les Cibles de la communication

Une cible de communication est l'ensemble des personnes visées par une action de communication. On trouve que cette cible est plus large qu'une cible marketing puisqu'elle comprend non seulement les acheteurs et les utilisateurs mais aussi tous ceux qui peuvent influencer le marché²: relations professionnelles, amis, leaders d'opinion, journalistes, pouvoirs publics, les prescripteurs, les distributeurs, les concurrents...

La détermination de la cible de communication nécessite une segmentation de marché, qui repose sur des critères soit quantitatifs: sociodémographiques (l'âge, le sexe, le revenu...) géographiques, soit qualitatifs: (centre d'intérêt et degré d'implication, critères psychologiques et sociologique: style de vie) en décrivant les attentes des consommateurs et en utilisant des critères qui expliquent leurs attitudes et leurs comportements.

4.2 Les objectifs de communication

La communication a pour le but d'acquérir davantage de part de marché, maintenir leur positionnement sur le marché, donner une meilleure image ou notoriété de l'entreprise et attirer et fidéliser la clientèle. Ils peuvent être de trois natures différentes:

- ❖ **Les objectifs cognitifs** : servent à informer les consommateurs,
- ❖ **Les objectifs affectifs**: servent à persuader et séduire la clientèle,
- ❖ **Les objectifs conatifs ou comportementaux**: susciter l'achat à travers la réaction.

Communiquer, c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

¹J-L. BERMA : *MARKETING DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE*, 2^{ème} édition, éditions D'ORGANISATION, PARIS, 2004. P 238.

²JEAN-MARC DECAUDIN : *LA COMMUNICATION MARKETING: CONCEPTS, TECHNIQUES, STRATEGIES*, 2^{ème} édition, édition ECONOMICA, PARIS, 1999, p41.

4.3 Les stratégies de communication ¹

Elle définit les choix fondamentaux de la communication (objectifs recherchés et cibles). Pour appliquer une stratégie de communication, l'entreprise doit respecter les principes généraux et fondamentaux de toute stratégie de communication: existence, continuité, différenciation, clarté, réalisme, déclinaison, cohérence et acceptabilité interne.

❖ **Les stratégies publicitaires:** elles sont au nombre de trois :

- **La stratégie concurrentielle:** son objectif est d'attaquer la concurrence soit en réaction à ses actions commerciales, soit pour lui prendre ses clients, soit encore pour empêcher que les clients actuels de l'entreprise ne s'y adressent. Elle adopte pour cela une stratégie comparative qui permet d'offrir des avantages par rapport aux concurrents ou une stratégie promotionnelle ou aussi une stratégie de suivisme (les publicités se ressemblent).
- **La stratégie de développement de la demande globale:** elle recherche un accroissement des ventes soit en augmentant le nombre de consommateurs «stratégie extensive», soit en incitant les clients actuels à acheter plus «stratégie intensive»;
- **La stratégie de fidélisation:** elle est le complément des deux autres stratégies, elle vise à éviter une fuite des clients actuels. Une entreprise peut évidemment choisir de mettre en œuvre les trois stratégies en même temps.

❖ **Les stratégies de cible :** on peut distinguer de types de stratégie :

- **La stratégie indifférenciée:** elle s'adresse tous les consommateurs; elle permet de réduire les frais de création et production puis qu'un même message est délivré à tout le monde au travers des mêmes supports.
- **La stratégie différenciée:** chaque segment ciblé a une campagne particulière. Cela suppose donc une connaissance approfondie des segments visés. Elle peut développer une campagne particulière pour un segment particulier, c'est «la stratégie concentrée».

4.4 L'audit de la communication

Le plan de communication est le document le plus ambitieux et le plus stratégique. Il comporte généralement trois parties : l'étude de situation, l'objectif stratégique et les modalités de l'action qui s'inscrivent dans cet objectif. Il s'agit d'un document opérationnel, qui ne vise pas la mobilisation ou la sensibilisation mais la fixation d'un cadre de référence

¹P.AMEREIN et autres : op.cit.p.333-336.

pour l'ensemble des actions de communication, il est de nature confidentielle et ne sera pas diffusé en externe.¹

La vérification du plan de communication est un point important dans l'audit de la communication. Il permet l'auditeur de vérifier l'existence d'un plan de communication et son contenu et qu'il assure qu'il s'inscrit dans le plan marketing en terme d'objectif. L'évaluation d'un plan de communication doit respecter cinq critères ² :

- **La consistance** : La mesure doit être la plus exhaustive possible et ne pas se limiter à quelques indicateurs ;
- **Le contexte** : La mesure prend son sens par rapport à un objectif de communication. L'objet de la recherche doit être clairement spécifié ;
- **La crédibilité** : Les résultats doivent refléter fidèlement la réalité, ils fournissent la légitimité de toute action future. Cette règle est importante car il est fréquent qu'une action soit préalablement décidée, ce qui a pour effet de biaiser la lecture des résultats ;
- **La continuité** : Tout résultat s'interprète par rapport à une tendance. Tout indicateur ponctuel doit être appréhendé avec de multiples précautions ;
- **La clarté** : La complexité des instruments de mesure doit aboutir à quelques résultats simples, synthétisables en une page.

¹JEAN-MARC DECAUDIN : Op.cit.p.97.

²KHELASSI REDA: Op.cit.p.380.



Chapitre II :

L'audit marketing et la performance de l'entreprise

Chapitre II: L'audit marketing et la performance de l'entreprise

INTRODUCTION

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Les entreprises connaissent des performances très diverses, Comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres, mettre à jour des régularités et des facteurs explicatifs, constituent à l'évidence une tâche difficile. Cependant, l'audit interne permet d'effectuer un pas important dans cette direction, s'il est exploité avec des moyens efficaces.

A cet effet nous avons réparti ce chapitre en trois sections. La première est consacrée à la présentation du concept de la performance et ses concepts voisins. Dans la deuxième section nous allons mettre en lumière Les outils de l'audit marketing interne. La troisième section comprend la présentation de la performance de la fonction commerciale.

Section I : Concept et indicateurs de la performance

1: Définition de la performance et les concepts voisins

Toute entreprise s'efforce de développer ses aptitudes dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Pour cela on va présenter dans cette section le concept du performance commerciale et ses indicateurs.

En effet, il est utile de présenter quelques définitions proposées par certains auteurs comme suit:

- **Selon MARCHESNAY:** « *la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché* »¹.
- **Selon Alfred CHANDLER:** « *la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique ; L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* »².
- **Selon Philippe LORINO :** « *est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût* »³, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/ coût. ou le solde valeur-coût.

La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser de bon résultat , du moins ceux qu'on attend d'elle.

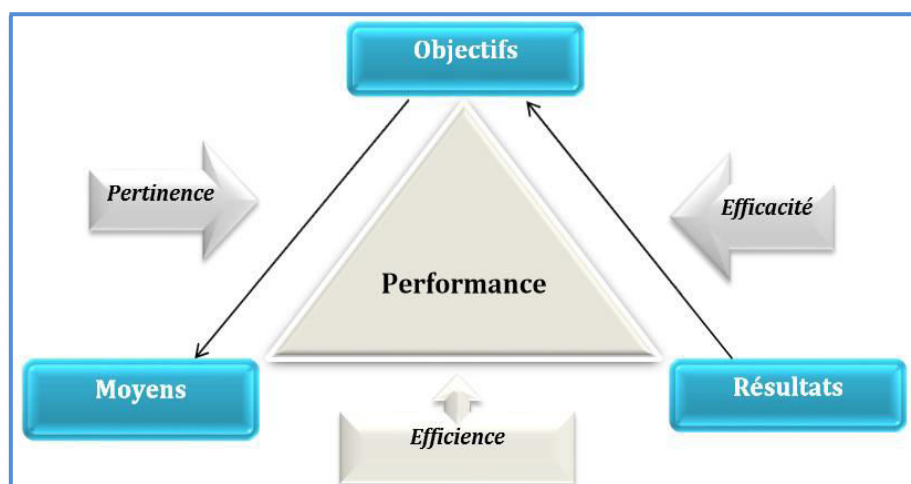
La performance regroupe plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Ces éléments sont représentés dans un model mis en avant LÖNING :

¹MICHEL MARCHESNAY : *Economies d'entreprise*, EYROLLES, Paris, 1991.p 21.

²ALFRED CHANDLER: *Organisation et performance des entreprises*, Editions de l'organisation, 1992, p.21.

³PHILIPPE LORINO: *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'organisation, Paris, 1997, p.18.

Figure 1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : HELENE LÖNING: *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*, DUNOD, Paris, 2003, p6

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et d'économie. Cependant, chacun de ces concepts est distinct de l'autre :

-L'efficacité : Pourrait être défini comme « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁴.

C'est un résultat organisationnel global, le plus souvent mesuré à travers le volume total des ventes, mais aussi à travers les coûts, la contribution au profit, le retour sur les actifs gérés ou variation de l'efficacité commerciale peut être expliquée par des facteurs relatifs aux vendeurs.

⁴BOISLANDELLE H. M : *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, ECONOMICA, Paris, 1998.p.139.

Effacité = Résultats réalisés / Objectifs visés

-L'efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés pour les atteindre. Pour MALO et MATH, l'efficience c'est : « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »⁵.

Efficience = Résultats atteint/Moyens mis en œuvre

-L'effectivité : La notion d'effectivité dans son sens va encore plus loin que l'efficience et l'efficacité dans l'évaluation de la performance. C'est un concept lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats réalisés : « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »⁶.

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu / Résultats

-L'économie : Ce concept s'intéresse au prix auquel les ressources utilisées pour la réalisation des buts ont été acquises, non seulement l'organisation doit utiliser rationnellement ses ressources mais aussi ces dernières doivent se procurer à le moindre coût.

2. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants ⁷:

⁵MALO, (J -L) et MATHE (J-C): *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'Organisation, 2ème Edition, Paris. P.219.

⁶Michel PENDARIES : *Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises industrielles gérées par affaire*, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion, 2011.p.57.

⁷H.OUACHERINE : *gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, 2003, p: 37,38.

➤ **La performance comme un support à des jugements :**

La performance est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »⁸. Donc, la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

➤ **L'évolution des composantes de la performance dans le temps**

Les critères d'évaluations internes se modifiant. Des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »⁹.

➤ **La performance comme indicateur de pilotage**

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »¹⁰

⁸J.Y.SAULQUIN : *gestion des ressources humaines et performance des services, revue de gestion des ressources humaines*, N°36, juin 2000, p : 20.

⁹J. GHARBI : *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, revue gestion des ressources humaines*, N°a 35 Mai 2000, p 37.

¹⁰J. Y. SAULQUIN : *op.cit*, p 21.

3. Les Indicateurs de la performance

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Nous traiterons ici des éléments qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale.

3.1 Définition de l'indicateur

Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité, et donc d'amélioration de la performance. Selon pierre voyer : « *un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »¹¹.

3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Pour dire qu'un indicateur est bon, il doit porter les caractéristiques suivantes :

- **l'accessibilité**: l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser ;
- **l'intelligibilité**: l'indicateur doit être simple, claire, compréhensible, compris de la même façon pour tous et son interprétation doit être commune et partagée ;
- **l'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme) ;
- **la comparabilité** : tout indicateur doit permettre une comparaison historique des résultats ou encore une comparaison avec des données externe à l'unité administrative.

3.3 les indicateurs d'évaluation de la performance

selon JACK RENARD dans son ouvrage : « théorie et pratique de l'audit interne » a recommandé une liste d'indicateur pour l'appréciation et l'évaluation de la performance permettant la réalisation d'un audit interne. C'est indicateurs sont regroupers en trois types ¹²:

¹¹ PIERRE VOYER : *Tableau de bord et indicateur de performance*, Edition presse de l'université de Québec, 2^{ème} édition P.61

¹² JACK RENARD : op.cit.p.441.

➤ Indicateurs d'activité

Cet indicateur mesure le pourcentage d'avancement de la mission par apport aux prévisions prévues à la planification initiale. Son calcul est fait annuellement et pour qu'il soit satisfaisant il est nécessaire qu'il remplit au moins 80%.

Respect de la planification initial = (Nombre de mission réalisées/ Nb de mission figurant au plan)*100

On peut encore aller plus loin dans l'affinement de ce concept et mesurer, toujours par rapport au plan :

- ✓ Cet indicateur permettant de mesurer la durée moyenne des missions d'audit, il est possible de le décomposer en indicateurs plus détaillés selon les types de mission.

Durée moyenne des missions audit = (Nombre de jours audit / Nombre de mission)

- ✓ Cet indicateur fournit un ratio intéressant puisqu'il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.

Nombre de jours d'audit / jours ouvrés.

3- Cette mesure aide à clarifier la façon de travailler des auditeurs et, éventuellement la richesse de leurs conclusions.

Nombre moyen de page = Nombre de page de rapports / Nb de rapports.

➤ Indicateur de qualité

1- Cet indicateur Permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit.

Nombre de mission imprévues / Nombre de mission

2- Ce ratio donne une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités.

Recommandations refusées / total des recommandations

➤ Indicateurs de coût

1- Ce ratio permet d'ajuster les budgets de dépenses (essentiellement des frais et déplacement et de formation) et d'expliquer les écarts pouvant se produire sur ce poste.

Dépense du service / Nombre des auditeurs

2-Ce ratio permet de donner une information importante puisqu'elle donne le cout à la journée. On peut affiner l'analyse en distinguant cou^ts directs et couts indirects, main-d'œuvre et frais de déplacement, etc.

Dépense du service / Nombre de jours de mission.

Section II : Les outils de l'audit marketing

Après avoir étudié l'audit marketing et la performance d'une entreprise d'un point de vue théorique, on essaiera ensuite de présenter les outils nécessaires pour élaborer un audit marketing.

1. L'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus d'analyse sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel.

1.1 Définition de la chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles. Elle décrit les différents éléments permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation¹³.

¹³MICHEAL PORTER : *l'avantage concurrentiel*, DUNOD, Paris.1986.p.315.

Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts.

Le schéma n°2 ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une organisation. La chaîne de valeur est constituée de deux catégories de fonction : les fonctions primaires (principales) et les fonctions de soutien.¹⁴

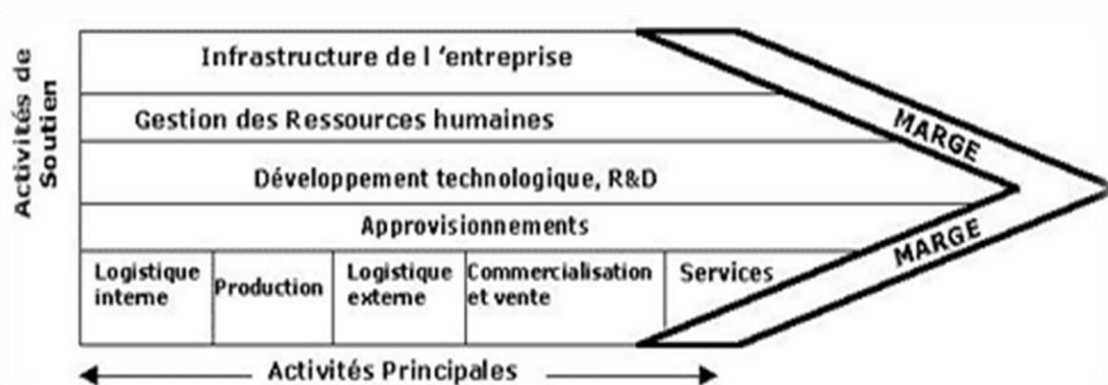


Figure n°2 : Chaîne de valeur. Michael Porter. L'avantage concurrentiel¹⁵

- **Les fonctions primaires :** Il s'agit des fonctions qui assurent l'offre de produit, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles comprennent :
 - **L'approvisionnement :** concernant les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de bien ou de service. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux et composants valorisés par le client final.
 - **La logistique :** concerne toutes les activités de réception, stockage et distribution des matières premières, produits en cours et produits finis.
 - **La production :** relative à la transformation des inputs en produits et services marchands.
 - **La commercialisation :** correspond aux moyens nécessaires à l'acheminement du produit vers le client (marketing, vente).
 - **Les services :** procurent de la valeur au client final, ce qui permet de le fidéliser.
- **Les fonctions de soutien :** Elles améliorent l'efficacité des fonctions primaires. Elles peuvent être regroupées en trois catégories :

¹⁴Ibid. P.317.

¹⁵MICHEAL PORTER: op.cit.p.316.

- **Infrastructure** : Les systèmes de financement, de planification, de contrôle de qualité, d'information, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires.
- **Le management des ressources humaines** : fonction décisive dans la mesure où il a un impact sur toutes les autres fonctions.
- **Le développement technique et technologique** : toutes les fonctions de l'entreprise ont besoin du développement technique et technologique, ici il s'agit notamment de l'innovation et l'utilisation de nouveaux procédés de fabrication et de gestion.

1.2 L'intérêt de l'analyse de la chaîne de valeur

En principe, une entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et se donne pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation. Les objectifs de cette analyse et de comprendre comment chaque activité, c'est à dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur, ensuite d'allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

Pour conduire une analyse de la chaîne de valeur, l'auditeur doit :¹⁶

- Distinguez les groupes d'activités de base et d'activités de soutien menant au produit ou au service fini et disponible sur son marché.
- Pour chaque activité, identifiez les différents processus métier clés qui la composent et qui représentent une part significative des coûts et de la valeur ajoutée. Ils sont sources de l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Réalisez un scoring, c'est à dire évaluez et priorisez les activités et processus clés qui apportent ou qui peuvent apporter de la valeur à votre produit ou à votre service et qui sont indispensables à la vente et à la satisfaction du client. Donnez par exemple une note d'importance à chacun de ces processus dans un tableau de scores.
- Mettez ce scoring en face des coûts liés à chacun des processus. Vous avez maintenant une vue du coût lié à chaque activité et de leur contribution à la valeur ajoutée.

¹⁶ <http://www.actinnovation.com>.

- Cherchez ce qui peut être amélioré et optimisé et réallouez les ressources si nécessaire pour obtenir ce fameux avantage concurrentiel.

2. Le Benchmark

Il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché. Les évolutions technologiques, ainsi que les changements en termes de marketing, sont autant des causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader.

2.1 Définition du concept

Parmi les multiples définitions de Benchmarking on peut distinguer :

- **Selon BRILMANE.J, définit le Benchmarking** comme « *le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation* »¹⁷.
- **Selon BRILMANE.J** l'adoption d'un Benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser.¹⁸

Le Benchmarking n'est pas la simple identification des « Best practices», mais il va au-delà car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis la mise en œuvre dans son organisation.

- **Selon LENDREVIE.J, LEVY.J, LINDON.D :** « *le Benchmarking est considéré comme une méthode par laquelle on évalue les performances d'une entreprise en les comparant à celle de concurrents significatifs* »¹⁹.
- **Selon l'Entreprise Xerox** l'inventrice du concept de Benchmarking : « *Le Benchmarking est la méthode par laquelle on évalue ses produits, ses services et ses pratiques par rapport à ceux et celles de ses concurrents les plus durs ou des entreprises bénéficiant sur le marché du statut de leader* »²⁰.

¹⁷ GERALD.J.BALM : *Evaluer et améliorer ses performances: le Benchmarking*, édition AFNOR, 1992, p .38.

¹⁸ Jean BRILMAN: *les meilleurs pratiques du management*, édition d'organisation, 1992, P.288-289

¹⁹ LENDREVIE.J, LEVY.J, LINDON.D : *théorie et pratique du marketing : Mercator*, édition DUNOD, p.52.

²⁰PARMENTELOT.ANNE: *le management ces fondements et ces applications*, édition d'organisation, 2004, chap8 P.70.

Donc, on peut déduire que le Benchmarking, l'étalonnage ou le parangonnage, est un processus continu de recherche, d'analyse comparative et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Tableau n°1 : comparaison entre le Benchmarking et la recherche marketing

	Le Benchmarking	Recherche marketing
Objectif globale	Analyser ce que font les meilleurs, pourquoi et avec quels résultats (échange réciproque entre les partenaires)	Analyser les marchés, leur segmentation, l'impact des produits
Principal objet d'étude	Les méthodes qui répondent aux besoins des clients	Les besoins des clients
Champ d'application	Les méthodes aussi bien que les produits	Les produits et services
Sources d'information	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents	Les clients

2.2 Typologie du Benchmarking ²¹

Le Benchmarking est un outil très souple pouvant être appliqué de différentes façons pour répondre à un besoin donnée. Des termes différents sont utilisés pour distinguer les multiples manières d'application du Benchmarking. Dans notre domaine du marketing, on peut distinguer les types suivants :

- **Le Benchmarking interne** : ce type de Benchmarking consiste à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même entreprise (entre département, sites, services, filiales, pays...), afin d'en accroître les performances.

²¹ JACQUES GAUTRON : le guide du Benchmarking, édition d'organisation, 2005.p.65.

- **Le Benchmarking concurrentiel** : Il s'agit de comparer les produits, les services, les processus de production d'une entreprise avec le meilleur des concurrents présent sur le marché. Ce Benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir faire. La difficulté essentielle ici est l'obtention des informations sur les méthodes des concurrents. Il est donc nécessaire d'entretenir de bons rapports avec les partenaires.

2.3 Objectifs du Benchmarking

Le Benchmarking ou l'étalonnage de la performance compétitive des organisations constitue un instrument de qualité qui a pour objectif d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactif face à la concurrence exacerbée. « Ce processus a une double vocation. Il permet d'une part d'analyser la performance de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autres parts il constitue un processus d'apprentissage permanent ». ²²

Cette méthode a prouvé être l'un des outils les plus efficaces pour enregistrer les progrès décisifs au niveau de performance. Le Benchmarking permet :

- Une fixation d'objectifs d'après une vision concentrée de l'environnement extérieure.
- Une détermination de mesures exactes de la productivité ;
- L'obtention d'un avantage concurrentiel ;
- Un signal d'alarme et permet de bâtir un dossier fort au soutien du changement ;
- La possibilité pour le personnel de bénéficier de nouvelles compétences et d'être impliqué dans le processus de changement depuis le début.

2.3 La matrice SWOT

Le terme SWOT employé dans l'expression, analyse SWOT ou matrice SWOT, est un acronyme dérivé de l'anglais : pour S-TRENGTHS (forces), W-EAKNESSES (faiblesses), OPPORTUNITIES (opportunités), T-HREATS (MENACES).

Son équivalent en français est donné par : FFOM "F-ORCES, F-AIBLESSES, O-PPORTUNITES et M-ENACES".

3.1 Présentation de l'analyse SWOT

On peut définir l'analyse SWOT comme Un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. Avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie

²² Jean BRILMAN: op.cit.p.286.

de développement. L'intérêt de cette matrice est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne avec les environnements micro et macro de l'entreprise.²³

- **Les forces :** Ce sont les points positifs internes à l'entreprise qui lui procurent un avantage durable. Exemple : Expertise de spécialiste marketing, Produit ou service innovateur ou différencié, Procédures de qualité, Tout autre aspect de business ajoutant de la valeur à votre produit ou service.etc.
- **Les faiblesses :** Par opposition aux forces, ce sont les points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle. Exemple : Manque d'expertise marketing, Produit ou service indifférencié (par rapport à vos concurrents), Mauvaise qualité de vos marchandises ou services, Réputation endommagée.etc.
- **Les opportunités :** Ce sont les facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti. Exemple : Marché se développant (Internet, pays en voie de développement, ...), Fusions, joint-ventures ou alliances stratégiques, Entrée dans de nouveaux marchés offrant de meilleurs profits, Marché délaissé par un concurrent inefficace, etc.

Les menaces : Elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet. Exemple : Arrivée de nouveaux concurrents sur votre marché, Guerres des prix avec la concurrence, Concurrent ayant un produit ou service innovant Concurrents ont un meilleur accès aux canaux de distribution.etc.

L'outil SWOT est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- Un état de l'existant : une situation, un environnement ;
- Le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;
- L'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

3.2 Le mode de fonctionnement de la matrice SWOT

Tout type d'organisations et de groupes porteurs d'un projet peut utiliser le **SWOT** afin d'identifier et de comprendre les forces et faiblesses, opportunités et menaces qu'ils pourraient rencontrer dans son projet.

²³KHAMMES ABDENNOUR : *SPECIFICITE D'UTILISATION D'OUTILS S'ANALYSE STRATEGIQUE DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE DE CROISSANCE PAR LES PME CAS D'ENTREPRISE : RENOVATION EXPANSION*, faculté des sciences économique et commerciale de gestion, TIZI-OUZOU.2012.p.182.

Il faut avoir au préalable synthétisé les forces et les faiblesses de l'analyse interne et les opportunités et menaces de l'analyse externe. Une fois ces étapes effectuées, il va falloir croiser les opportunités et les forces une à une, puis déterminer si cela a un sens. Si à la suite de ce croisement il y a un sens alors il va en ressortir des propositions stratégiques, et le dirigeant va devoir sélectionner les meilleurs et les plus cohérentes pour ensuite les développer.²⁴

Tableau n° 2 : La Matrice SWOT

ANALYSE INTERNE		
ANALYSE EXTERNE	FORCES PRINCIPALES	FAIBLESSES PRINCIPALES
OPPORTUNITE PRINCIPALE	(1)	(2)
MENACES PRINCIPALES	(3)	(4)

PROPOSITIONS STRATEGIQUES

Source : JP.HALFER ET M.KALIKA. *Management stratégique*.9^{ème} édition. Vuibert.2013.

1) ++**Forces / opportunités** : la priorité maximale. L'entreprise est d'un domaine potentiel avec des réelles capacités de développement. L'organisation peut s'interroger sur des options pour tirer parti de cette opportunité.

2) - + **Faiblesses / opportunités** : les opportunités sont là, mais l'entreprise ne détient pas les atouts nécessaires. La question à se poser est de savoir si la faiblesse peut être levée ou non afin d'exploiter ce potentiel.

3) +- **Forces / Menaces** : une question stratégique - comment l'organisation employer son atouts pour vous défendre face à la menace identifiée ?

4) — **Faiblesse / Menaces** : situation potentiellement dangereuse. L'entreprise doit Evaluer le risque pour savoir s'il est nécessaire d'organiser son défense et dans l'affirmative, définir comment procéder.

²⁴ KHAMMES ABDENNOUR : op.cit.p184.

3.3 Avantages de la matrice SWOT

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La méthode SWOT comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants, Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

Section III : la performance de la fonction commerciale

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Pour cela on va présenter dans cette section la notion de la performance commerciale

3.1 La fonction commerciale

HENRI FAYOL classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.

Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.

Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *Comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science* »²⁵.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation.

²⁵ C.BUSSENAULT et M. PRETET : *économie de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 1996, p : 39.

En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale afin d'organiser et gérer un corps commercial propre assurer un bon déroulement de la face à face avec le client et à la négociation.

Cela, ne peut être identifié que à travers les indicateurs qu'ils la décrivent en visant à achever les objectifs principaux. L'importance de la fixation d'un objectif me conduit à vous éclaircir la notion d'objectif et la fixation des objectifs.

2. Fixation des objectifs

Il a été constaté ces dernières années que l'entreprise les plus performantes, sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou d'échouer en connaissance de cause.

2.1 Définition d terme « objectif »

Un objectif est un but précis rendu opérationnel et que l'entreprise (employeur) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à permis d'obtenir.²⁶ Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs :

- **Objectifs quantitatifs** : Il concerne tous ce qui est mesurable tel que :
 - ✓ Chiffre de vente ou chiffres d'affaires.
 - ✓ Augmentation de taux de rentabilité ou du taux de productivité.

- **Objectifs qualitatifs** : C'est coté non quantifiable par exemple :
 - ✓ Améliorer la qualité de production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee.
 - ✓ Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

²⁶MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAULE LE GALL : *toute la fonction commerciale*, DUNOD, PARIS, 2006.P.27.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne sa survie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

2.2 Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixés, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens.

- **Limités** : Chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts
- **Précis** : Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise en une phrase et un paragraphe sur un sujet précis, comme la réduction des stocks de 8% en valeur dans un délai de 06 mois.
- **Réalisables** : Un objectif peut être difficile à atteindre mais sa réalisation doit être possible, l'objectif réaliste.
- **Cohérents** : Entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient.
- **Mesurables** :

Objectif quantitatif = le résultat à atteindre et directement mesurable.

Objectif qualitatif = le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées.

2.3 La fixation des objectifs de la fonction commerciale

La fixation des objectifs commerciaux d'ordre quantitatif se base sur des méthodes à savoir les Méthodes marketing : Tenir compte de tous les facteurs du marché pour les objectifs. Ces facteurs sont : Développement du marché, Développement des produits, Aggressivité de la concurrence (degré). Investissement marketing.

J.MASSERT dans son ouvrage « *comment fixer des objectifs aux commerciaux* », propose la check-list suivante :

- **Taux de croissance du marché**

Taux de croissance des années antérieures.

Perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte de l'investissement de tous les concurrents. On peut raisonnablement penser que le marché ouvre une croissance de x%

- **Taux de pénétration de marché**

- ✓ Part de marché antérieur et actuel.
- ✓ Perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (marketing, produit, etc.).

On peut raisonnablement penser que notre part de marché sera de x%.

- **Rôle de la distribution**

- ✓ Taux de distribution numérique et en valeur.
- ✓ Investissement à réaliser dans la distribution pour se maintenir ou se développer.

On peut raisonnablement penser que la distribution aura une influence de x%.

- **Développement des produits**

- ✓ Apport de nouveaux produits.
- ✓ Disparition de certains produits.
- ✓ Courbe de vie de produits.

On peut raisonnablement penser que le développement « produit » aura une influence de x%.

- **Investissement marketing**

- ✓ Effort publicitaire, Efforts promotionnels.
- ✓ Modification des prix.
- ✓ Amélioration apportée aux produits (concept, emballage, présentation, message publicitaire).

On peut raisonnablement penser que le marketing aura une influence de x%.

3. Les indicateurs de performance de la fonction commerciale ²⁷

L'appréciation de la performance de la fonction commerciale de l'entreprise suppose la mise au point d'une batterie d'indicateurs permettant de connaître le niveau atteint. Les indicateurs constituent des bases de comparaison permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

²⁷ A.MACQUIN : *vendre, stratégie, homme, négociation*, PUBLI-UNION, Paris, 1998, pp.226-227.

3.1 Les indicateurs quantitatifs

Se sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné et prennent la forme quantitative. On peut distinguer :

✓ **Quantités vendues:** Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en générale et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

✓ **Chiffre d'affaires :** Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément, « C'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise.

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. On peut présenter une définition commerciale : « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ». ²⁸

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise.

✓ **La marge commerciale**

La marge commerciale est un paramètre de gestion fondamental pour les entreprises commerciales. Il est plus significatif que le chiffre d'affaires: dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification.

✓ **La part de marché**

« *Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents* » ²⁹. Le

²⁸ VERNETTE (Eric) : *L'essentiel du marketing*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, p22.

²⁹ MERDAN NGATTI : *Etude des projets d'investissement en Afrique centrale: 24 études de cas*, édition l'Harmattan, Paris, France, 2009, P29.

simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. J. LENDEYIE ET D. LINDON définissent la part de marché comme :

« *Pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* »³⁰.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important et traduit Donc les rapports de force ». Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

3.2 Les indicateurs qualitatifs

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la fonction commerciale, nous pouvons révéler: l'image de l'entreprise et le taux de la satisfaction de la clientèle.

➤ **L'image de l'entreprise :** « *Limage est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* »³¹. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes ... etc.

➤ **Taux de satisfaction des clients :** La satisfaction exprime « Le plaisir qui résulte de J'accomplissement de ce que l'on attend désir, ou simplement d'une chose souhaitable » Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui est proposés.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures.

³⁰ LENDREVIE.J, LEVY.J, LINDON.D : op.cit.p 775.

³¹ CLAUDE DEMEURE : *Marketing*, 6^{ème} édition, DUNOD. Paris. p.290.

- ✓ Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients sera exploitées systématiquement ;
- ✓ Traitement immédiat de toute réclamation ;
- ✓ Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- ✓ Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;

En sémantique, la notion de performance renvoi à l'idée du résultat obtenue et à l'écart existant entre celui-ci et les objectifs fixés. Dans la pratique, les performances réalisées sont liées à la qualité de l'organisation, du travail, ainsi qu'à la manière dont est réalisé le travail

Conclusion du chapitre II

La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre, nous amènent à souligner que le concept de performance s'avère complexe. C'est un mot éponge ou mot valise qui collectionne plusieurs sens. Il est à la fois une action, mise en action et un succès souvent. Il regroupe certaines caractéristiques : mesurable, évolutif, se pilote et riche de composantes antinomiques.

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment la performance commerciale. Pour cela, le service de l'audit marketing constitue un outil très efficace pour évaluer l'ensemble de l'activité de l'organisation à travers des outils nécessaires afin d'améliorer l'efficacité marketing et améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Cet outil n'est pas conçu pour être effectué en situation de crise, quoiqu'il puisse être utile de procéder à un tel audit dans des moments difficiles pour l'organisation.



Chapitre III :

L'audit marketing au sein du groupe « GIPEC »

Chapitre III : L'audit Marketing au sein du groupe « GIPEC »

INTRODUCTION

Tout travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

Partant de ce principe et après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres à savoir : « l'audit marketing interne et la performance commerciale » ; on essayera dans ce chapitre de les projeter sur l'entreprise « GIPEC »

Notre travail se compose de trois étapes essentielles ; d'abord, nous présenterons le groupe « GIPEC » d'une manière générale, ensuite nous essayerons d'analyser le Mix Marketing de l'entreprise à travers un guide d'entretien, en fin nous présenterons des recommandations générale pour améliorer la performance du groupe GIPEC.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous avons consacré cette section à la présentation générale de l'organisme d'accueil, le groupe industrielle du papier et de la cellulose « GIPEC », ses objectifs et sa missions ainsi, son mix marketing qui constitue la composante la plus importante dans notre recherche.

1. Présentation de l'entreprise « GIPEC »

1.1 Présentation du groupe GIPEC : Le Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose (GIPEC), est une Société par Actions au capital sociale de 7 086 270.000 de dinars détenu en totalité par l'Etat. Créé en 1998, GIPEC est né de la fusion de deux leaders algériens dans la filière «papier et carton» CELPAP et ENEPAC issus de la restructuration de l'ex-Société Nationale des Industries de la Cellulose (SONIC), fondée en 1968.

SONIC, entreprise publique créée dans le cadre de la stratégie nationale du développement de l'époque, avait pour objectif le développement de la filière «papier» en Algérie dans une dynamique d'intégration nationale allant de l'amont agricole avec l'utilisation de l'alfa et de la paille et de la production de la pâte à papier jusqu'aux activités de transformation.

Fort d'une expérience de plus de 40 années et occupant une position stratégique dans le secteur papetier algérien, le groupe GIPEC constitue le partenaire incontournable dans le domaine du papier et carton.

Le groupe GIPEC dispose de cinq (05) filiales spécialisées dans la production et la commercialisation de produits d'emballage en papier, et un réseau de récupération de vieux papiers :

Tableau n°3 : Les filiales spécialisées dans la production et la commercialisation de produits d'emballage en papier de GIPEC

	RECUPERATION	TRANSFORMATION			
Filiale	PAPIREC	EMBAG	SACAR	SACAHEH	ORAN-SACS
Siège Social	ALGER	BORDJ-BOU-ARRERIDJ	ALGER	SAIDA	ORAN

Capital Social	602.900.000DA	2.584.530.000DA	1.278.730.000DA	267.600.000DA	68.470.000DA
Activités	LES VIEUX PAPIERS	BCC, SGC, SPMC	SGC, CCO	SGC	SGC

Source : document interne de GIPEC

Jouissant d'une part de marché indéniable, le Groupe GIPEC se distingue par une large gamme de produits d'emballage, notamment:

- **SGC** : Le sac grand contenance destiné au conditionnement des ciments, autres matériaux de construction et aliments de bétail.
- **SPMC** : Le sac petite et moyenne contenance (alimentaires...)
- **BCG** : La boîte en carton compact (différents formats).
- **CCO** : La caisse en carton ondulé.
- Les vieux papiers.

Les deux lignes sacs accouplée à une bonne qualité de papier, permettent de produire des sacs grande contenance atteignant largement les standards internationaux, et permettent aussi de cibler d'avantages de marchés à l'international.

1.2 Mission et objectifs du groupe : Parmi les objectifs principaux de l'entreprise, on trouve :

- ✓ L'intégration des produits sur le marché international
- ✓ L'utilisation des installations comme plate-forme de processing, sous-traitance et de production en commun.
- ✓ L'ouverture des entités et des opérations de partenariat.
- ✓ La concrétisation d'alliance dans différents domaines d'activités stratégiques du groupe.

1.3 La structure organisationnelle de GIPEC : La structure de GIPEC obéit aux dispositions des statuts d'une société par actions, aussi elle est dotée, d'un conseil d'administration, d'un Directeur général et des diverses structures fonctionnelles et opérationnelle.

- ✓ **Effectif** : La dynamique de développement sur laquelle s'est engagée GIPEC repose sur perfectionnement et la valorisation de sa ressource humaine. Cette dernière répartis selon les filiales du groupe :

Tableau n°4 : Effectif de GIPEC et ses filiales

Entité	GIPEC	SACAR	SACS	SACAEH	PAPIREC	EMBAG	TOTAL
Effectif	57	195	39	58	118	318	787

Source : Données fournies par GIPEC

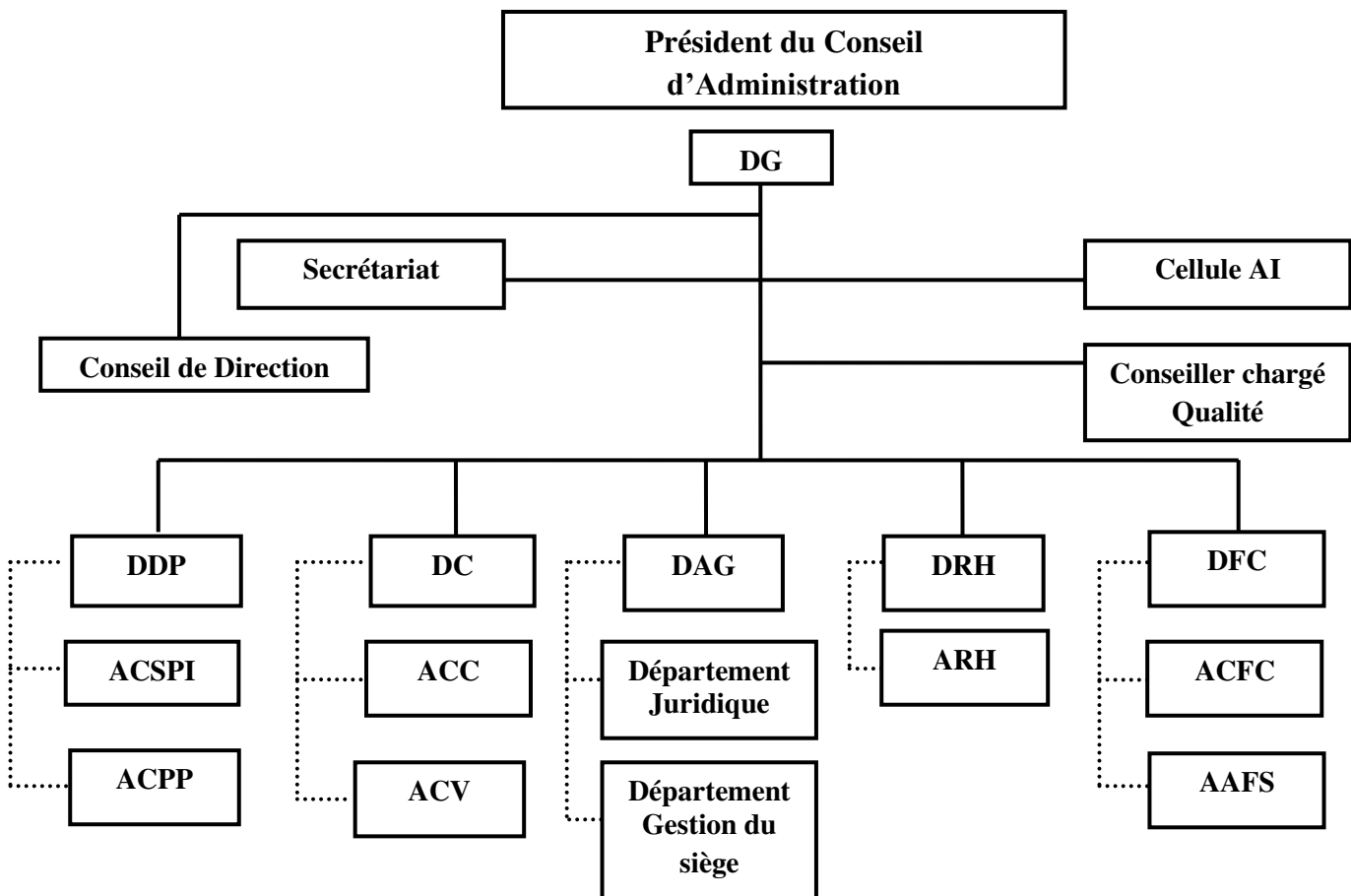


Figure n°4: Organigramme du Groupe GIPEC

Source : Document interne de GIPEC

- ✓ **Présentation de la cellule d'audit interne de GIPEC** : L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à GIPEC une assurance sur le degré de maîtrise de

ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il vise à :

- Formuler d'une manière indépendante une évaluation des risques liées aux activités de l'entreprise ;
- Assurer que les risques de l'entreprise sont bien identifiés et maîtrisés ;
- La vérification de l'application de l'ensemble des dispositions du contrôle mis en place par la direction générale ;
- L'analyse et l'appréciation des dispositions de contrôle en vigueur dans divers secteurs d'activités ;
- Assurer la sincérité de l'information et l'entretien de l'efficacité des systèmes de contrôle.

2. Le Mix marketing de « GIPEC »

Des fondements du marketing, on sait déjà que le « Mix Marketing » est principalement composé de quatre éléments essentiels qui sont : le produit, le prix, la communication et la distribution.

Tout au long de ce passage, on s'intéressera au Mix Marketing mais dans le cadre du groupe « GIPEC »

- **Le produit :** Le groupe GIPEC se focalise sur deux fonctions principales : la récupération et la transformation.
- ✓ **La récupération :** est synonyme de la préservation de la nature par la réduction de l'abattage des arbres et de la cueillette de l'alfa. Le recyclage des vieux papiers réduit l'achat de pâte à papier c'est-à-dire la diminution des dépenses.
- ✓ **La transformation :** le groupe GIPEC concentre sur les produits papetiers transformés :

Produit	Les Sacs	La Caisse	La Boite Plainte
Capacité d'installation	260 Millions	13.000T/an et 25.000T/an	10.000T/an

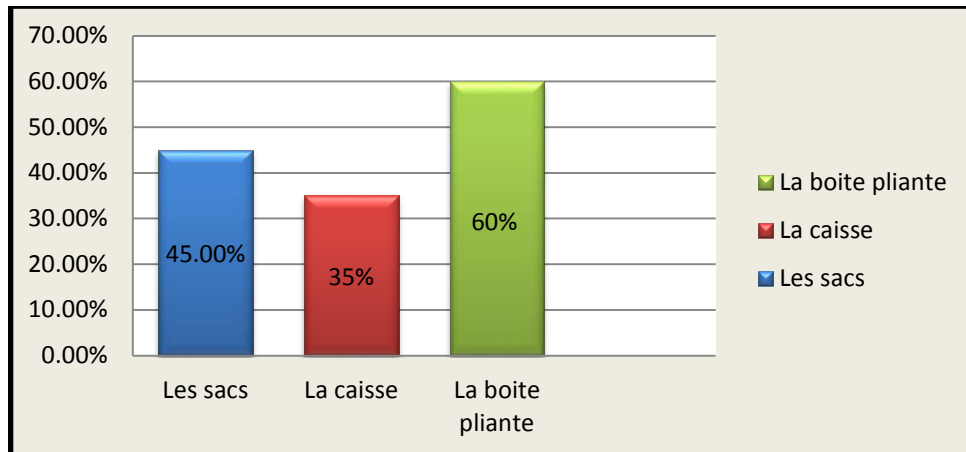


Figure n°5 : Capacité D'installation Des Produits de "GIPEC

- **Le prix :** Dans le domaine des emballages en papier et carton, la question du prix si elle n'est pas accessoire reste néanmoins subsidiaire par rapport à la recherche de la qualité de fabrication, le respect des délais de livraison. Le niveau de prix fixé par le groupe GIPEC à travers ses filiales en activité est en fonction des objectifs à atteindre. Comme pour tous les produits, le prix tiendra compte des coûts, de la concurrence et de la demande, qui permet difficilement de positionner le produit par rapport aux autres produits concurrents.
- **La communication :** pour la communication, le groupe a exploité la participation aux différentes PLV, foires nationale et internationale et les manifestations économiques Algériennes.
- **La distribution :** Le groupe GIPEC a recouru à un mode de distribution ultra-court, par lequel un produit ou un service est distribué directement au client final.

3. La perception de l'audit marketing au sein de GIPEC

Nos interlocuteurs affirment à l'unanimité avoir déjà entendu parler de l'audit marketing mais ils perçoivent différemment les caractéristiques et objectifs d'un audit marketing.

Sur la question si le DC a une idée de ce que présente un Audit Marketing pour lui et de nous énumérer ses caractéristiques et objectifs?, nous affirme: « L'AM est une activité qui consiste à faire un état des lieux sur l'organisation et le fonctionnement d'une direction marketing, identifie ses besoins et analyse l'adéquation entre stratégie et objectifs. L'AM vise à rendre les objectifs du marketing plus efficaces dans le but de développer les activités de l'entreprise.

Les AM n'ont pas d'impacts directs pour le marketing, car les rapports ne me sont pas publiés mais peut-être que les conclusions et recommandations sont soumises à la direction générale qui a la charge de les appliquer.».

Par contre, pour le DDP l'audit marketing : « consiste au suivi, contrôle de la mise en application des normes et réglementation en vigueur ainsi que des orientations de l'organe de gestion du Groupe pour la fonction Marketing. Pour lui, Les objectifs d'un Audit est de comparer l'application des normes dans le processus de management Marketing par rapport au standards locaux et internationaux en la matière et de mener par le biais d'un rapport, des actions correctives ou palliatives à court, moyen et long terme.

Le CV en a lui aussi, une perception de l'audit marketing qui lui est propre, Selon lui : « L'AM est une activité de suivi et de contrôle, son objectifs pour GIPEC est de s'assurer que tous les produits offerts sont arrivés aux mains des bénéficiaires et d'assurer la pérennité de l'entreprise».

Au regard de ces différentes perceptions de l'AM par les responsables de GIPEC, les conclusions suivantes ont pu être tirées :

- Les responsables ne sont pas sur le même niveau d'information sur ce qu'est un AM. Chacun en a sa propre perception et son utilité diffère pour les directions marketing et commerciale.
- GIPEC ne pratique pas d'Audit Marketing proprement dit mais en tant que fonction de l'entreprise. C'est-à-dire que les Audits pratiqués par le GIPEC sont plus axés sur les actes de gestion.
- GIPEC pratique des audits marketing de périodicité mensuelle mais ne respectent pas les étapes, ni la méthodologie de réalisation d'un audit marketing complet.
- Pour le groupe GIEC, l'Auditeur doit être pluridisciplinaire ou la fonction doit être renforcée par des compétences variées.

Section II : L'Audit du Mix Marketing de GIPEC

Pour bien montrer la place qu'occupe l'Audit Marketing et sa contribution à la performance commerciale, Nous avons élaboré un guide d'entretien.

On appelle interview ou un entretien « un rapport oral, en tête à tête avec deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminer ». c'est une discussion

orientée, « un procédé d’investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relations avec des objectifs fixés ».

1. Présentation de L’enquête

Durant notre stage à la direction commerciale au sein de GIPEC, nous avons mené une étude de recherche. En effet une enquête a été réalisée par le biais d’un guide d’entretien, ensuite les données collectées par le guide d’entretien ont été analysées. Ainsi, nous avons établi un diagnostic sur le Mix Marketing du groupe GIPEC.

- **Objectifs de l’enquête :** Notre objectif à travers l’enquête par entretien semi direct avec les responsables de GIPEC concernés par l’Audit Marketing est de montrer la place qu’occupe l’AM au sein de GIPEC, et de déterminer son rôle et sa contribution à la performance commerciale
- **Les interviewés :** La population de notre enquête est constituée des individus concernés directement par l’AM à GIPEC. Etant donné le nombre réduit de personnel de services commercial, Nous avons été contraints de choisir un échantillon de 5 personnes.
- **Déroulement de l’enquête :** toute la durée passée à GIPEC, nous nous sommes entretenus avec les personnes concernées, les réponses sont anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.
- **Méthode de collecte de données :** Nous avons opté pour une enquête qualitative par un entretien semi directif. Le recours à une étude qualitative se justifie par le fait que les informations recherchées se caractérisent par la profondeur et leur obtention nécessite des entretiens et des échanges avec la cible.
- **L’architecture du guide d’entretien :** Le contenu de notre guide d’entretien (voir annexe n°2) Se présente comme suit : une présentation est nécessaire afin de gagner la confiance de l’interrogé, suivi de la présentation de notre sujet de recherche, le nombre de questions s’élève à 23 questions ciblant les différents composants du Mix marketing à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution.

- **Mode d'entretien :** Le type d'entretien que nous avons mené est l'entretien semi directif (en face à face) afin de diriger la communication, de soutirer des réponses aux questions approfondies et recueillir des éléments d'information.

Le choix de type d'entretien se justifie par le fait que toutes nos questions étaient ouvertes et le répondant était libre de s'exprimer spontanément. Semi directifs, parce qu'il permet de centrée sur le sujet interrogé et de garantir l'étude de l'ensemble de question qui nous s'intéressent.

Les questions posées portent sur 4 thèmes choisies sur la base de nos hypothèses à infirmer ou à confirmer.

2. Traitement des données

Le mode opératoire que nous avons établis se base sur les étapes suivantes : d'abord nous avons récupéré les résultats de l'enquête, on les a classées selon les familles de questions, ensuite nous avons entamé une lecture globale et approfondie afin d'élaborer une analyse et d'exploiter les résultats par une analyse thématique, pour pouvoir en déduire un diagnostic sur le Mix Marketing de GIPEC.

Ce guide d'entretien nous a permis de recenser les données suivantes :

- **Concernant le premier thème qui porte sur la présentation de l'outil au sein de la filiale :**

Le secteur d'emballage d'une manière générale, joue un rôle essentiel dans la production et la commercialisation des produits à travers le monde. C'est grâce à l'emballage que les produits sont protégés, stockés, reconnus et commercialisés. Ces différentes fonctions imposent à cette activité d'être dynamique et innovante. Si elle veut gagner le pari de la compétitivité sur un secteur fortement concurrentiel.

La politique produit est déterminée par GIPEC en fonction des caractéristiques suivantes :

- ✓ L'essor technologique disponible au niveau des entités ;
- ✓ La capacité de production ;
- ✓ Conditions de livraison et respect des délais ;
- ✓ Positionnement géographique des entités GIPEC ;
- ✓ Phase de cycle de vie du produit.

Ces facteurs déterminants cadrent en amont l'aspect design et packaging, en sus su prix du produits proposé par GIPEC et la politique de distribution.

L'entreprise fait la segmentation par secteur d'activité. En distingue quatre secteurs : Les sacs moyens, petites et grande contenances, la caisse et la boîte pliante. Cependant, elle dispose d'un plan d'action générale pour tous ses produits. GIPEC par rapport aux concurrents offre des avantages pour fidéliser ses clients, attirer nouveaux clients et garantir sa position dans le marché d'emballage, tel que :

- Offre produits avec un prix bas par rapport aux concurrents ;
- Rapport qualité ;
- Délai de réalisation et de livraison ;
- Respect des normes de production en tant qu'une entreprise Nationale.

L'environnement concurrentiel de GIPEC :

Le groupe GIPEC réalise une production avoisinant les 80 million de sac grande contenance, la demande est satisfaite à 43%, comparativement aux concurrents.

Le reste de la demande est couverte par les principaux concurrents dans le secteur d'emballage, en l'occurrence ONYKRA, COJEMPAC, AKP, et ORASCOM. Le tableau suivant montre la part de marché des opérateurs concurrents de GIPEC.

Tableau n°5 : Principaux concurrents du groupe GIPEC

Entité	Lieu	Démarrage	Capacité installées U/Million	Capacité Réelles U/Million	Part de marché U/Million
EMBAG	BBA	1979	100	80	22%
ONYKRA	ALGER	2001	60	50	14%
COJEMPAC	T/O	2000	60	50	14%
AKP	MASCARA	2000/2014	60	60	16%
ORASCOM	BBA	2001	120	50	14%
SACAR	ALGER	1997	70	55	15%
SACAEH	SAIDA	1982	30	12	3%
ORAN SACS	ORAN	1950	20	12	3%

TOTAL	-	-	520	369	100%
--------------	---	---	-----	-----	------

Source : Document interne de l'entreprise

Il y a lieu de signaler que pour les 43% de l'offre de GIPEC, la filiale EMBAG contribue à hauteur de 60% de la satisfaction de la demande, comparativement aux autres entités.

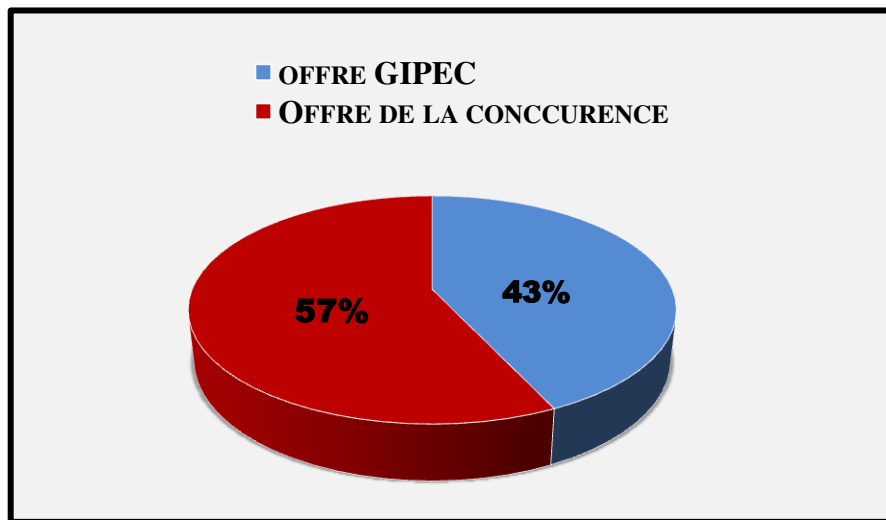


Figure n°3 : offre GIPEC par rapport à la demande

Marché client de l'entreprise :

Etant donné que GIPEC est une entreprise fonctionnant dans un marché B to B, ses opérations commerciales sont réalisées avec d'autres entreprises industrielles.

Tableau n°6 : Chiffre d'affaire réalisé par les principaux clients de GIPEC

Rang	Clients	Réalisation 2015		Réalisation 2016		Taux d'évaluation
		Quanti (u)	valeur KDA	Quanti (u)	valeur KDA	
01	ECDE	5012000	95228	5634500	107056	+12%
02	SAIDAL	405701	11154	366709	9586	-14%
03	SODISMAC	447225	7603	262925	5232	-31%
04	CAMMO	-	-	94430	3695	-
05	EMB	250003	7197	116110	3677	-49%
06	ENAP	112430	4187	72940	3480	-17%
07	ENAD	170845	4400	103289	3180	-28%

08	SCAL	81800	1513	154425	3073	+103%
09	ONEX	202707	10993	51414	2847	-74%
10	EMBAG	20783	875	53595	2349	+168%
-	Total	6703494	143150	6910337	144175	+1%

Source : Document interne de l'entreprise

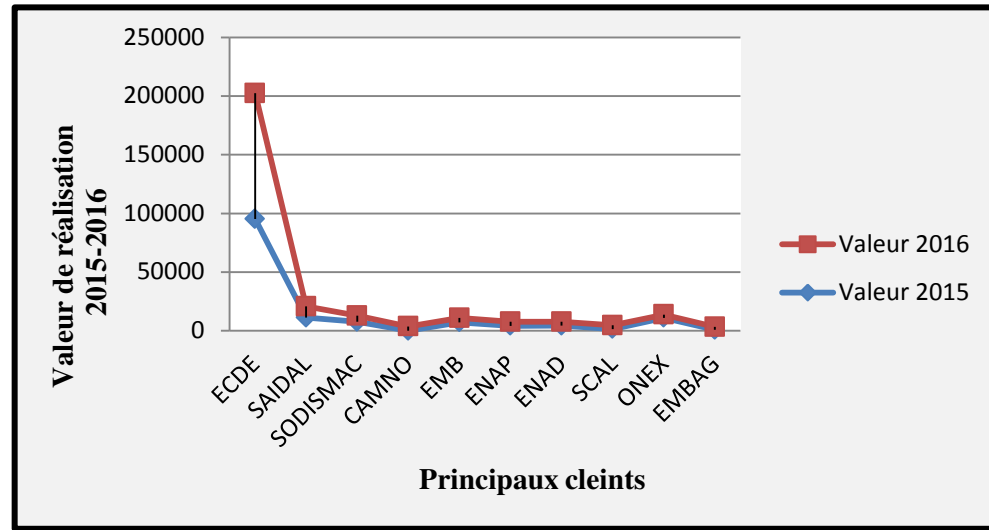


Figure n°6 : Evolution de la valeur de réalisation des principaux clients de GIPEC

L'entreprise a plusieurs marchés à l'échelle internationale par exemple : l'exportation des déchets du papier vers la Tunisie et Inde, ce qui pourrait contribuer à la croissance de l'entreprise et élargir son domaine d'activité.

➤ Analyse de la politique de Prix

Le groupe pratique généralement deux stratégies concernant la politique de prix :

- ✓ **Le concept du « sur mesure »** : Vu la complexité de certaines demandes, le prix du produit d'emballage comprend une solution « all in » ad hoc. Solution unique, prix unique, Ce qui laisse donc un large éventail de négociation. Cependant, vu la concurrence du secteur privé, cette approche ne peut être adoptée que dans le cadre d'un partenariat (Ex : GIPEC-GICA dans la production des sacs ciments).
- ✓ **La discrimination tarifaire** : Dans le cas de GIPEC à travers ses filiales, cela dépend des critères :

A- L'importance du client en terme d'image et de demande tel que les cimenteries, les sociétés pharmaceutiques.

B- La fixation des prix dans les appels d'offres.

Tableau n°7 : Prix de la matière première de la filiale « PAPIREC »

Matière première	Vieux papier mêlés	Déchet carton	Déchet kraft	Vieux journaux	Cardonnettes
P/U Tonne	4.14	3.27	1.90	3.00	1.42

Source : document interne de l'entreprise

Tableau n°8 : Prix des produits finis selon les filiales de « GIPEC »

produit	SACAR	EMABAG	SACS	SACAEH
SGC	19.51	23.08	29.69	18.96
SPMC	-	4.19	-	-
caisse	48.17	-	-	-
Boîte pliante	-	16.37	-	-

Source : document interne de l'entreprise

L'entreprise dans la plupart de ses relations commerciales avec les clients s'appuie sur des contrats ce qui permet, d'une part de respecter les engagements et les conditions des contrats en terme de prix, qualité et délai, et d'autre part de respecter l'utilisation d'un prix fixe avec les clients, c'est-à-dire l'inutilité de la politique des réductions ou des tarifs pour ses clients.

➤ Analyse de la politique de Distribution

Le groupe GIPEC fabrique ses produits dans différents usines. Le circuit de distribution de l'entreprise est un circuit ultracourt, cela veut dire que les filiales de production ventent les produits directement aux clients finaux.

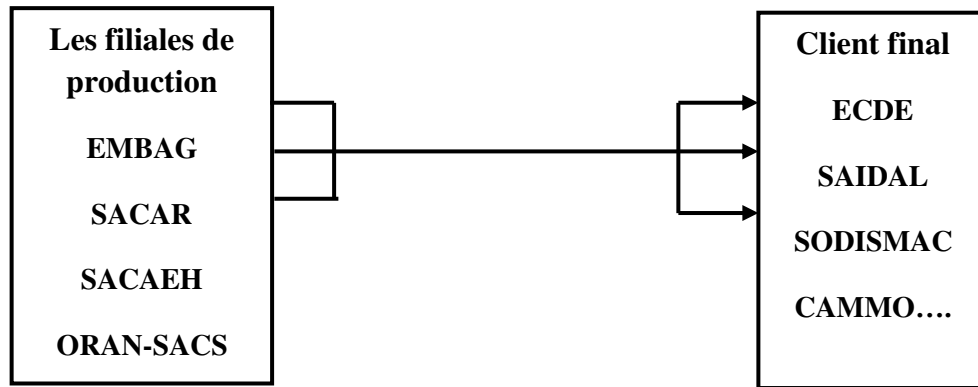


Figure n°7 : Circuit de distribution du groupe GIPEC

Le circuit de distribution du groupe GIPEC est considéré sur la base de la nomenclature géographique de ses entités. Ce circuit offre par rapport à la concurrence des avantages compétitifs tels que :

- ✓ Connaissance des besoins de la clientèle ciblée ;
- ✓ Lancement rapide des produits nouveaux ;
- ✓ Services à la carte pour les clients ;
- ✓ Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés

➤ **Analyse de la politique de communication**

Avec le service chargé de la communication dont 'il dispose l'entreprise, groupe GIPEC est axé sur la participation aux différentes PLV (la publicité sur le lieu de vente) foires et manifestations économiques Algériennes. Durant l'année 2016, le groupe a participé aux différentes manifestations telles que :

- ✓ La 49^{ème} foire internationale d'Alger du 28 Mai au 02 Juin 2016 ;
- ✓ La 5^{ème} édition du salon de l'exportation « Djazair export » du 28 Mai au 02 Juin 2016 ;
- ✓ La foire de la production nationale...etc.

Le groupe GIPEC a émis le souhait à l'agence Nationale de Promotion du commerce Extérieur ALGEX, pour une participation aux manifestations internationales comme :

- ✓ Manifestation Economique « WEST AFRICA ROAT SHOW » en Mai 2017 ;
- ✓ Salon des équipements de FRANKFURT (Allemagne) en Mai 2017 ;
- ✓ Foire internationales d'Alger en Mai 2017 ;
- ✓ Salon des équipements de Milan (Italie) en Septembre 2017.

GIPEC envisage d'instaurer une politique de communication axée à l'offensive, qui tend à exploiter d'autres supports de communication et promotion, tels que l'Affichage et l'audio-visuel. Ce média planning sera conçu par l'élaboration d'un Brief-Agencie (un document plus ou moins long ou une réunion ou l'objectif est de présenter les faits nécessaires à une agence chargée de formuler une proposition pour une action ou une création marketing¹), définissant en cohérence avec les objectifs marketing les niches promotionnelles. Pour ce faire, le groupe compte réserver un montant, amputé à hauteur de 2% à 3% du chiffre d'affaires réalisé.

3. L'analyse des données recueillies

D'après les réponses obtenues on a pu constater le suivant :

L'entreprise GIPEC dispose d'un service commercial qui s'occupe de toutes les tâches marketing, même si la mission de la direction commerciale est bien définie, il est préférable que le service marketing soit indépendant de la direction commerciale du fait de l'importance du marketing dans la vie de l'entreprise.

Le produit est l'élément le plus important du marketing mix en milieu industriel. Il est nécessaire qu'il réponde à une attente et qu'une variante d'un même produit puisse répondre à une autre attente. En ce qui concerne la politique produit de GIPEC, L'entreprise joue un rôle essentiel dans la production et la commercialisation des produits, ce qu'elle permet d'occuper une place importante dans un secteur fortement concurrentiel. Avec les produits proposés, l'entreprise offre à ses clients des avantages par rapport au concurrent, en terme de prix et de délai, cependant reste l'insuffisance de la matière première constitue un grand problème qui entrave la cadence des activités de l'entreprise.

Au cours de nos entretiens avec les responsables de GIPEC, nous nous sommes rendu compte que le secteur privé reste le principal concurrent dans le marché de papier et d'emballage. Ce dernier utilise le prix comme outil stratégique pour attirer les clients et contrôler le marché.

¹ <http://www.definitions-marketing.com>, consulté le 31/05/2017 à 19h29.

Le prix est un élément fondamental pour une entreprise industrielle mais ce n'est pas le plus important. Pour établir une politique de prix, l'entreprise industrielle GIPEC prend en compte deux stratégies essentielles, soit une Solution unique avec un prix unique, cependant cette approche ne peut être adoptée que dans le cadre d'un partenariat vu la concurrence du secteur privé dans le marché d'emballage, soit la stratégie du discrimination tarifaire, qui dépend de l'importance du client en terme d'image et de demande tel que les cimenteries qui constituent la cible le plus important pour l'entreprise GIPEC, ou bien les appels d'offres qui sont les plus effectués dans Les achats en milieu industriel.

La distribution des produits se fait en fonction des clients et des produits à distribuer. GIPEC dépend dans sa politique de distribution d'un circuit ultra-court, c'est-à dire, elle décide d'assurer elle-même la distribution des produits aux clients finaux. Cela permet d'une part, une bonne connaissance des besoins de la clientèle ciblée, et d'autre part un Gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés. Cependant, il est nécessaire pour GIPEC de mettre en place une force de vente très qualifié afin de garantir la satisfaction des clients en terme de distribution des produits.

La communication sur les produits industriels tend à se développer. En effet, la concurrence est rude et donc les entreprises doivent faire connaître leurs produits. Dans notre cas, la communication de GIPEC est axée sur la participation aux différentes PLV, foires et manifestations économiques Algériennes. Cela permet à la clientèle de connaître les produits offerts par l'entreprise. Cependant, l'entreprise utilise d'autres moyens pour faire connaître ses produits, telle que l'Internet qui constitue un vecteur de communication intéressant et permet de cibler d'une manière efficace de nouveaux prospects industriels. En outre la promotion des ventes est un autre outil de communication de l'entreprise. Il consiste à présenter des offres personnalisées aux clients de l'entreprise en vue de modifier leur comportement d'achat à moyen ou long terme. Donc il est nécessaire pour GIPEC de maîtriser d'autres moyens pour une communication plus efficace.

Section III : L'analyse SWOT de GIPEC

Dans cette section, il est question de faire une analyse interne afin de pouvoir identifier les Forces et les Faiblesses de GIPEC, GIPEC ainsi que les opportunités et menaces auxquelles fait face cette dernière.

Cette analyse nous permettra, ensuite, de formuler des recommandations appropriées.

1. Forces et Faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gamme de produits diversifiés (sac GC, caisse carton, sac PME, boîte pliante) ✓ Approche de fidélisation et de prospection de nouveaux clients ✓ Couverture géographique des filiales à l'Est, au Nord et à l'Ouest ✓ Mise à niveau et acquisition de nouveaux équipements de production et formation du personnel ✓ Bonne implantation géographique ✓ Bonne réputation ✓ Bonne qualité des produits ✓ Perspective de développement à travers un projet de partenariat avec le groupe des ciments d'Algérie (GICA) ✓ Le statut d'entreprise Publique encourage d'avantage les projets de partenariat public-public 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficulté de recouvrement des créances au niveau des filiales. ✓ Absence d'animation de la force de vente ✓ Absence d'une Direction Marketing ✓ Centralisation de la fonction d'audit au sein du groupe. ✓ Insuffisance des outils de communications

Commentaire

Ce qui la force de GIPEC, c'est son solide partenariat avec le groupe des ciments d'Algérie (GICA). À cela s'ajoute, la qualité de ses produits, la jeunesse de son équipe qui est source de vitalité et de réactivité à la dynamique d'un secteur agressif. Ses faiblesses se résument essentiellement par le manque d'un service marketing indépendant, la forte centralisation de la fonction d'audit qui ne favorise pas la responsabilisation du personnel.

2. Opportunité et Menaces

Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expérience de plus de 40 ans et une position stratégique dans le secteur papetier Algérien ✓ La croissance du marché d’Emballage en papier et en carton ✓ Forte investissement industriel qui engendre la forte demande d’emballage du papier ✓ Possibilités de diversification et d’innovation ✓ Clients généralement satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte concurrence du secteur privé dans l’emballage papier ✓ Manque de Matière Première ✓ Lenteur dans les procédures de dédouanement

Commentaire :

GIPEC a une histoire et une évolution très particulière. En 40ans d’existence, elle a pu occuper une place importante sur le marché de d’emballage du papier en saisissant les opportunités qui se présentaient à elle.

Aujourd’hui, elle peut encore exploiter les opportunités suivantes: un marché toujours exploitable, la confiance de ses clients et la Possibilité de diversification et d’innovation.

Ces opportunités ne doivent cependant point cacher les menaces que sont: le secteur concurrentiel dans lequel elle évolue, manque de matière première et le Lenteur dans les procédures de dédouanement.

3. Vermification des hypothèses :

Après l’analyse des données collectées par le guide d’entretien réalisé avec les responsables de l’entreprise GIPEC, nous allons essayer dans cette partie de vérifier nos hypothèses :

Hypothèse 1 : L'audit produit est un outil d'amélioration continue des caractéristiques des produits de GIPEC par rapport aux concurrents.

GIPEC est une entreprise publique se trouvant dans un environnement très concurrentiel, notamment la concurrence des entreprises privés, à cet effet, il est important pour l'entreprise de réaliser un audit pour ses produits d'une manière régulière afin d'améliorer continuellement les caractéristiques de ses produits et d'offrir de la valeur à sa clientèle.

L'audit produit tel que exercée par GIPEC lui permet d'identifier les faiblesses de ses produits par rapport à la concurrence ; et ainsi constituer un outil d'amélioration continue. A cet effet, nous confirmons la première hypothèse que l'audit produit est un outil d'amélioration continue des caractéristiques des produits de GIPEC par rapport aux concurrents.

Hypothèse 2 : L'audit prix peut constituer une préférence par les responsables de l'entreprise par rapport aux autres composantes du mix marketing.

L'entreprise GIPEC adopte dans sa politique, un prix fixe avec sa clientèle à l'exception de GICA (Groupe Industriel des Ciments d'Algérie) comme un partenaire de l'entreprise. Donc, Le prix est un élément essentiel pour les responsables de l'entreprise industrielle GIPEC mais ce n'est pas le plus important vu la concurrence du secteur privé dans le marché d'emballage. Nous infirmons la deuxième hypothèse du fait que GIPEC n'a pas toute latitude à changer ses prix malgré qu'elle évolue dans un environnement concurrentiel.

Hypothèse 3 : Un audit de distribution est un facteur essentiel qui permet de sélectionner les meilleurs distributeurs et garantir la distribution des produits GIPEC, afin d'améliorer la performance commerciale du groupe.

L'entreprise GIPEC dépend d'elle-même dans la distribution de ses produits aux clients finaux. Ce qui permet de mieux connaître les besoins de ses clients. Donc, il est important pour l'entreprise de contrôler et évaluer sa distribution afin d'augmenter sa performance commerciale.

A cet effet, nous confirmons la troisième hypothèse que l'audit de distribution est un facteur essentiel qui permet de sélectionner les meilleurs distributeurs et garantir la distribution des produits GIPEC, afin d'améliorer la performance commerciale du groupe.

Hypothèse 4 : L'absence d'intérêt à la communication constitue un obstacle qui empêche la pratique d'un audit de communication au sein de GIPEC.

Avec la concurrence observée dans le secteur de papier et d'emballage, la communication doit constituer un facteur essentiel pour GIPEC afin de mieux faire connaître ses produits aux clients. Cependant, GIPEC n'accorde pas un grand intérêt à la communication. Ce qui empêche la pratique d'un audit de communication au sein du groupe.

A cet effet, nous confirmons la quatrième hypothèse que L'absence d'intérêt à la communication constitue un obstacle qui empêche la pratique d'un audit de communication au sein de GIPEC.

Donc, à la lumière de nos hypothèses, nous pouvons répondre à la question principale de notre recherche, que la pratique de l'audit marketing appliqué au mix marketing est exercée selon les règles de la performance commerciale au sein du groupe GIPEC à l'exception du prix qu'elle ne peut pas contrôler.

4. Recommandations Générales

En se basant sur les entretiens et investigations que nous avons menés au sein du groupe GIPEC, nous avons pu constater que le service d'audit interne au sein du groupe GIPEC, tel qu'il nous est présenté ne correspond pas d'une façon complète aux concepts théoriques abordés dans les premiers chapitres théorique. Malgré les insuffisances qui existent, il est toujours utile d'améliorer son service car, de nos jours, l'environnement et la nature du métier impose que l'Auditeur doit être pluridisciplinaire et que la fonction doit être renforcée par des compétences variées.

Nos recommandations, ci-dessous, sont adressées à vont à toutes les directions de GIPEC et ont pour but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation :

- ✓ Le recours à un service marketing indépendant au niveau de la direction générale permet à l'entreprise une évaluation des politiques marketings et commerciales.
- ✓ Définir les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- ✓ Les activités de la direction marketing ne devraient plus être limitées à des actions de communication. La fonction devrait intégrer toutes les fonctions marketing afin de

pouvoir anticiper sur les attentes des consommateurs et sur les enjeux de l'environnement.

- ✓ Les AM devraient également être planifiés sur des intervalles plus espacés et évalués en fonction des événements passés et le respect de l'adéquation stratégie-objectifs.
- ✓ La nécessité de mettre en place une bonne politique de communication externe. Ceci favorisera une bonne connaissance des produits pour la clientèle ciblée.
- ✓ Pour une meilleure efficacité de la pratique des AM au sein de GIPEC, L'amélioration de la communication interne avec une sensibilisation des acteurs et l'échange de compétence seraient des actions incontournables.
- ✓ GIPEC devrait également procéder au recrutement d'un auditeur Marketing, dans le but d'avoir une bonne maîtrise de ses activités et d'améliorer l'efficacité marketing et commerciale.

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'audit marketing n'est pas une science, il s'apparente plus à une pratique, à un art de mise en application des procédures Car, il permet de déterminer les orientations des efforts marketing de l'entreprise en vue de les rendre plus efficaces faces aux aléas de son environnement tant interne qu'externe, l'auditeur marketing doit, non seulement, démontrer ses forces comme ses faiblesses et les erreurs à éviter dans l'organisation, mais en plus, par ses recommandations, aider l'organisation à faire face à des dysfonctionnements dans ses stratégies et à s'adapter à son environnement politique, légal, technologique en constante évolution.

Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous pouvons constater que l'audit marketing est utile pour l'entreprise GIPEC qui reconnaît que son environnement caractérisé par une grande intensité concurrentiel et que ses réalisations futurs dépendront de son adaptation à cet environnement.

La condition de réussite d'un bon audit est la compétence de l'auditeur. Il est recommandé que cet audit soit mené par un groupe composé à la fois de personne interne et externe à l'entreprise.

Il convient de noter que généralement les entreprises en période de crise appliquent un audit. Elles sont recourant à l'audit pour faire face à cette situation. Par contre, il est nécessaire que l'entreprise applique cet outil dans des périodes régulières et permanente pour contrôler ses activités et garantir la stabilité de ses profits et ses ventes.

5. Limites de notre étude

Toute recherche n'étant jamais dépourvue des limites, les nôtres proviennent principalement des possibilités d'erreurs dues à la taille de notre échantillon qui se limite à une seule entreprise.

L'étude d'un audit marketing est complexe notamment du fait qu'elle fait intervenir un nombre considérable de variables, qu'elle évolue dans le temps et qu'elle diffère grandement en fonction de secteur de 'entreprise. Cette particularité de notre thème a compliqué l'élaboration de notre recherche.

6. Suggestions

Nous suggérons que les futurs étudiants travailleront sur l'audit marketing dans des entreprises privées plus dynamiques que les entreprises publiques afin de mettre en évidence le rôle de l'audit marketing dans les entreprises privées et ses aptitudes à créer de la valeur pour celles-ci.

Nous espérons, aussi, que d'autres recherches sur l'importance de l'audit marketing au sein de l'entreprise et son impact sur la performance commerciale, seront menées.



Conclusion Générale

Le changement sur le marché et la forte intensité concurrentiel exige pour les entreprises d'avoir une fonction marketing efficace pour surpasser la concurrence et adapter à ces changements.

A cet effet, on peut considérer que l'audit marketing est l'outil indispensable, qui aide à la décision, à l'action et à la maîtrise des opérations menées au sein de l'entreprise à partir d'une analyse complète de la fonction marketing, il permet de savoir tout sur l'environnement globales et ces caractéristiques afin d'établir le diagnostic stratégique de l'entreprise.

La pratique de l'audit de la fonction marketing au sein des entreprises Algériennes reste toujours un sujet d'actualité en générale et pour le groupe « GIPEC » en particulier.

Pour l'amélioration de l'activité de l'entreprise « GIPEC » dans un environnement concurrentiel, dynamique, complexe et exigeant où la compétitive et les compétences des travailleurs jouent un rôle déterminant, il est nécessaire pour les responsables marketing d'analyser leur actions marketing en générale et le mix marketing en particulier.

Nous avons recommandé dans cette étude, d'analyser le mix marketing de l'entreprise, de montrer la valeur que pourrait avoir l'application de l'audit marketing au niveau de la fonction marketing du groupe GIPEC et de proposer des recommandations pour ses structure afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons à la fin effectué une analyse interne qui nous a permis d'identifier ses Forces et ses Faiblesses, une analyse externe qui nous permet de ressortir les Opportunités et Menaces auxquelles fait face le groupe GIPEC, et enfin construire la matrice SWOT.

Dans notre introduction générale nous avons soulevé une problématique autour de la question principale suivante :

La pratique de l'audit marketing appliqué au Mix marketing, dans l'entreprise GIPEC, est-il exercé selon les règles de la performance commerciale ?

Et sous cette problématique nous avons tiré quelques hypothèses :

-L'audit produit est un outil d'amélioration continue des caractéristiques des produits de GIPEC par rapport aux concurrents.

-L'audit prix peut constituer une préférence par les responsables de l'entreprise par rapport aux autres composantes du mix marketing.

-Un audit de distribution est un facteur essentiel qui permet de sélectionner les meilleurs distributeurs et garantir la distribution des produits GIPEC, afin d'améliorer la performance commerciale du groupe.

-L'absence d'intérêt à la communication constitue un obstacle qui empêche la pratique d'un audit de communication au sein de GIPEC.

Notre étude nous a permis de répondre à ces points à travers des résultats acquis au troisième chapitre, mais aussi grâce aux deux chapitres théoriques.

L'audit marketing effectuons a permis de dégager les problèmes rencontrés par l'entreprise Le groupe GIPEC doit prendre en considérations ses points forts tels que l'expérience dans e domaine d'emballage, la qualité de ses produits, la jeunesse de son équipe qui est source de vitalité et de réactivité, qui lui permet d'augmenter ses chances de succès afin d'occuper une place très importante dans son domaine.

Enfin, nous pouvons dire qu'il est essentiel que la fonction d'audit marketing soit bien perçue par tout le personnel de l'entreprise GIPEC, comme étant une fonction de prise de décision et de conseil.



Bibliographie

Ouvrage

- KHELASSI, (REDA), Audit Marketing, Edition HOUMA, ALGER, 2015.
- DUBOIS (B), KOTLER (P), Marketing Management, Pearson Editions, 10^{ème}, PARIS.1989.
- MICHEL (JORAS), LES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT, Edition PREVENTIQUE, BORDEAUX.2000.
- BARNOUX GUY, AUDIT MARKETING, Edition McGRAW-HILL, 1990.
- BERTINE LISABETH, ENJEUX ET PRATIQUES A L'INTERNATIONAL, Editions Organisation, PARIS, 2007.
- BRUNO (CAMUS), AUDIT MARKETING, Editions Organisation, PARIS, 1988.
- JACQUES LENDERVIE et JULIEN LEVY, MERCATOR, 11^{ème} édition, DUNOD, PARIS, 2014.
- J-P.HELFER et J.ORSONI, MARKETING, édition VUIBERT, 1981.
- GARY ARMSTRONG et PHILIP KOTLER, PRINCIPE DE MARKETING, Edition PEARSON, 8^{ème}, France, 2006.
- PHILIP KOTLER et BERNARD DUBOIS, MARKETING MANAGEMENT, Edition DELPHINE MANCEAU, 11^{ème}, France.
- HERMANN SIMON et autres : LA STRATEGIE PRIX : AGIR SUR LE PRIX POUR OPTIMISER LE RESULTAT, DUNOD, Paris, 2000.
- Pierre DESMET et Monique ZOLLINGER, le prix: DE L'ANALYSE CONCEPTUELLE AUX METHODES DE FIXATION, Editions ECONOMICA, PARIS, 1997.
- JEAN-JACQUES LAMBIN et CHANTAL DE MORELOS, MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL, Edition DUNOD, 7^{ème}, PARIS, 2008.
- MARC VANADERCAMMEN et NELLY JOSPIN-PERNET : LA DISTRIBUTION: PERSPECTIVES MARKETING, 2^{ème} édition, Edition BOECK, PARIS, 2007.
- JEAN-MARC DECAUDIN, LA COMMUNICATION MARKETING : CONCEPTS, TECHNIQUES, STRATEGIES, 2^{ème}, édition ECONOMICA, PARIS, 1999.
- MICHEL MARCHESNAY : Economies d'entreprise, EYROLLES, Paris, 1991.
- ALFRED CHANDLER: Organisation et performance des entreprises, Editions de l'organisation, 1992.
- PHILIPPE LORINO: Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris, 1997.

- BOISLANDELLEH. M : Gestion des Ressources Humaines dans les PME, ECONOMICA, Paris, 1998.
- MALO, (J -L) et MATHE (J-C): L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation, 2ème Edition, Paris.
- H.OUACHERINE : gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, INC, 2003.
- PIERRE VOYER : Tableau de bord et indicateur de performance, Edition presse de l'université de Québec, Paris.
- MICHEAL PORTER : l'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris1986.
- GERALD.J.BALM : Evaluer et améliorer ses performances: le Benchmarking, Edition AFNOR, Paris, 1992.
- Jean BRILMAN: les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, Paris, 1992.
- JACQUES GAUTRON : le guide du Benchmarking, Edition d'organisation, 2005.
- C.BUSSENAULT et M. PRETET : économie de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1996.
- MARIE-AGNES BLANC ET MARIE-PAULE LE GALL : toute la fonction commerciale, DUNOD, PARIS, 2006.

REVUE

- J.Y.SAULQUIN : gestion des ressources humaines et performance des services, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000.
- J. GHARBI : Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines, N^a 35 Mai 2000.

Travaux Universitaires

- THIerno AMATH DIALLO, L'incidence De L'audit Marketing Sur Les Performances Commerciales D'une Entreprise SENEGALAISE Cas De LA SIAGRO KIRENE SA, Ecole Supérieure De Commerce De Dakar, SENEGAL, 2012.
- Michel PENDARIES : Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises industrielles gérées par affaire, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion, 2011.
- KHAMMES ABDENNOUR : Spécificité d'utilisation d'outils s'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les pme cas d'entreprise : Renovo expansion, faculté des sciences économique et commerciale de gestion, TIZI-OUZOU.2012

Site :

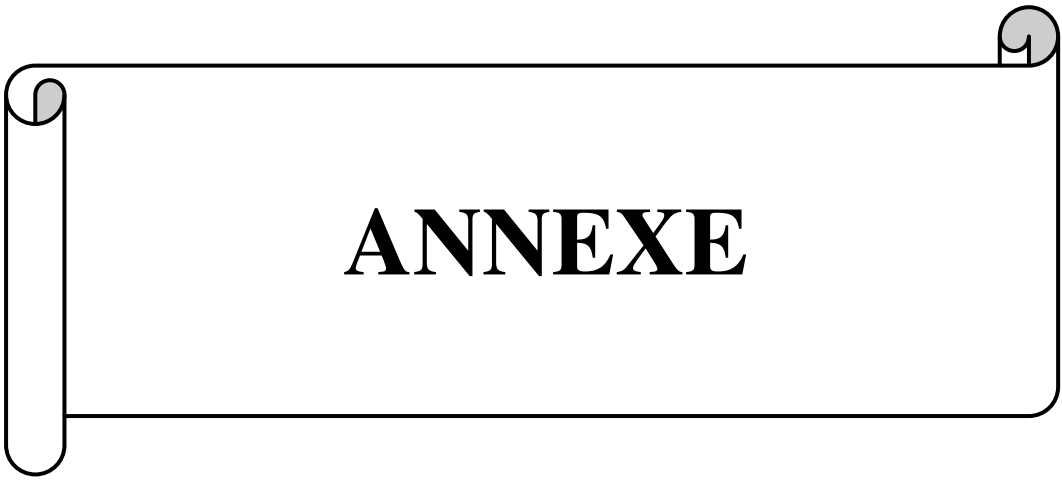
www.fr.scribd.com

www.memoireonline.com

www.emarketing.fr

www.scholarvox.com

www.marketing-etudiant.com



ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

La perception de l'AM au sein de GIPEC

Thème 1: descriptif des prérogatives de la direction marketing

Q1 : pouvez-vous nous présenter et nous décrire les prérogatives de la fonction marketing de GIPEC ?

Q2 : Quelles appréciation faites-vous sur l'organisation de votre service ?

Q3 : Les missions et activités de votre fonction sont-elles bien définies et rédigées clairement ?

Thème 2 : perception et compréhension de l'audit marketing

Q4 : Avez-vous déjà entendu parler d'audit marketing ?

Q5 : Selon vous, en quoi consiste un audit marketing ?

Q6 : Quels sont les objectifs et caractéristiques d'un audit marketing ?

Q7 : GIPEC pratique-elle des audits marketing ? Si oui quelles est sa fréquence de réalisation ?

Thème 3 : Apports de l'audit marketing sur les performances commerciales

Q8 : comment juger-vous la qualité des audits marketing déjà effectués ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Q9 : Les rapports d'audit marketing vous sont-ils communiqués et quels sont leur apports dans le cadre de la gestion des activités de votre direction ?

Q10 : Les audits marketing ont-il un impact sur les performances commerciales de GIPEC ?

Thème 4 : Critiques et suggestions d'amélioration de la pratique de l'audit marketing

Q11 : Quelle critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein de l'entreprise GIPEC ?

Q12 : Quelles suggestions proposez-vous pour améliorer la pratique de l'audit marketing au sein de GIPEC ?

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, en vue d'obtenir un Master en science économique et commerciale, option marketing et communication, de l'école supérieure de commerce, une étude portant sur « l'audit du mix marketing du groupe GIPEC » a été effectuée.

Dans ce contexte, nous souhaiterions de bien vouloir accepter de répondre à nos questions qui vous seront posées.

Thème 1 : Analyse de la politique produit

- Q01 :** Comment trouvez-vous le marché d'emballage du Papier et de Cellulose ?
- Q02 :** Avez-vous identifié les éléments de différenciation de votre offre produit par rapport à la concurrence (prix, qualité, délai..) ?
- Q03 :** Qui sont vos concurrents directs ou indirects ? Quels sont les points communs et les différences entre ce qui est proposé par la concurrence et votre gamme de produits ?
- Q04 :** Comment segmentez-vous votre marché ?
- Q05 :** L'entreprise dispose-t-elle de produits et/ou plans d'actions différents pour chaque segment de marché visé ?
- Q06 :** Avez-vous mis en place des actions de fidélisation auprès de vos clients ?
- Q07 :** Quelles sont les avantages du groupe GIPEC par rapport à la concurrence ?
- Q08 :** Existe-t-il des marchés internationaux pour les produits de GIPEC qui pourraient contribuer à la croissance de l'entreprise ?
- Q09 :** Avez-vous identifié les besoins futurs et les attentes de vos clients ?

Thème 2 : Analyse de la politique prix

- Q10 :** Comment fixez-vous vos prix par rapport à vos concurrents ?
- Q11 :** Comment se situe le niveau des prix de GIPEC par rapport à celui de la concurrence ?

Q13 : L'entreprise respecte-t-elle les engagements à tenir en termes de prix ?

Q14 : La politique de fixation des prix est-elle basée sur la structure des coûts ?

Q15 : Quelles sont les conditions de paiements ?

Q16 : L'entreprise propose-t-elle des réductions ou des tarifs pour ses clients ?

Thème 3 : Analyse du politique de Distribution

Q17 : Vous distribuez vous-même vos produits ?

Q18 : Quelle sont les modes de distribution adoptées par le groupe GIPEC ?

Q19 : Est-ce que vos produits seront fabriqués à un seul endroit ou seront-ils fabriqués dans différentes usines?

Thème 4 : Analyse de la politique de communication

Q21 : Existe-t-il dans votre entreprise une direction ou un service chargé de la communication ?

Q22 : De quels outils de communication disposez-vous ?

Q23 : Quelles cibles souhaitez-vous toucher en priorité ?

Q26 : Quels sont les outils de communication auxquels recouriez-vous pour fidéliser vos clients ?

Q27 : Quels sont les moyens de communication que vous considérez qu'ils sont efficaces et que vous souhaiteriez utilisés dans l'avenir ?

Tableau des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux et figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Les fondamentaux de l’audit marketing.....	4
Section I : Notion de l’audit marketing	5
1. L’histoire de l’audit marketing	5
2. Définition de l’audit marketing	6
3. les objectifs de l’audit marketing	7
Section II : La pratique de l’audit marketing.....	7
1. Les formes de l’audit marketing	7
2. Les principes de l’audit marketing	8
3. Démarche de l’audit marketing	9
Section III : l’audit des fonctions marketing	14
1 La politique du « produit »	14
1.1 Les Cinq niveaux de produit	14
1.2 Cycle de vie des produits	15
1.3 L’adaptation du marketing au cycle de vie	16
1.4 L’audit produit	16
2 La politique du « prix »	17
2.1 Définition de la notion « prix »	17
2.2 Les objectifs et les contraintes d’une politique de prix	18
2.3 Les stratégies de prix	19
2.4 Audit la politique de « prix »	20
3La politique du« distribution »	21
3.1 : les fonctions de la distribution	21

3.2 Les flux de distribution	22
3.3 Les stratégies de couverture de marché	22
3.4 L'audit de la distribution	24
4 La politique du « communication »	24
4.1 Les Cibles de la communication	25
4.2 Les objectifs de communication.....	25
4.3 Les stratégies de communication	26
4.4 L'audit de la communication	26
Chapitre II:L'audit marketing et la performance.....	28
Section I : Concept et indicateurs de la performance.....	29
1. Définition de la performance et les concepts voisins.....	31
2. Les caractéristiques de la performance	31
3. Les Indicateurs de la performance	33
3.1 Définition de l'indicateur	33
3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur	33
3.3 Les indicateurs d'évaluation de la performance.....	33
Section II : Les outils de l'audit marketing	35
1. L'analyse de la chaine de valeur	35
1.1 Définition et composition de la chaine de valeur.....	36
1.2 L'intérêt de l'analyse de la chaine de valeur	37
2. Le Benchmark.....	38
2.1 Définition du concept	38
2.2 Typologie du Benchmarking	39
2.3 Objectifs du Benchmarking.....	40
3. La matrice SWOT	40
3.1 Présentation de l'analyse SWOT	41
3.2 Le mode de fonctionnement de la matrice SWOT	41
3.3 Avantages de la matrice SWOT	43
Section III : la performance de la fonction commerciale	43
1. La fonction commerciale	43

2. Fixation des objectifs	44
2.1 Définition d terme « objectif »	44
2.2 Les caractéristiques des objectifs	45
2.3 La fixation des objectifs de la fonction commerciale	45
3. Les indicateurs de performance de la fonction commerciale	46
3.1 Les indicateurs quantitatifs	47
3.2 Les indicateurs qualitatifs	48
Chapitre III:L’audit marketing au sein du groupe « GIPEC ».....	51
Section I : Présentation de l’organisme d’accueil.....	52
1. Présentation de l’entreprise « GIPEC »	52
1.1Présentation du groupe GIPEC	52
1.2 Mission et objectifs du groupe	53
1.3 La structure organisationnelle de GIPEC.....	54
2. Le Mix marketing de « GIPEC »	55
3. La perception de l’audit marketing au sein de GIPEC	56
Section II : L’Audit du Mix Marketing de GIPEC.....	57
1. Présentation de L’enquête	57
2. Traitement du guide d’entretien.....	58
3. L’analyse du guide d’entretien.....	64
Section III : L’analyse SWOT de GIPEC.....	66
1. Forces et Faiblesses.....	66
2. Opportunités et menaces.....	67
3. Vermification des hypothèses	68
4. Recommandations Générales.....	69
5. Limites de notre étude.....	72
6. Suggestions a proposé	72
Conclusion générale.....	73
Bibliographie	
Annexes	