

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE  
ET POPULAIRE**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Supérieure de Commerce**

Mémoire de Fin de Cycle en Vue de L'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing & Communication

---

**LA PERFORMANCE MARKETING ET  
SON INFLUENCE SUR LA  
RENTABILITE DE L'ENTREPRISE**

---

**ETUDE DE CAS: WATANYA TELECOM  
ALGERIE (OOREDOO)**

**Élaboré Par:**

ATMANI Rania Nadine  
SALHINE Dyna

**Encadré Par:**

Dr. BOUKERCH Yahia

**Lieu de Stage:** WATANYA TELECOM ALGERIE (OOREDOO)

**Période de Stage:** du 23/02/2023 au 30/05/2023

*2022/2023*



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE  
ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Supérieure de Commerce**

Mémoire de Fin de Cycle en Vue de L'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing & Communication

---

**LA PERFORMANCE MARKETING ET  
SON INFLUENCE SUR LA  
RENTABILITE DE L'ENTREPRISE**

---

**ETUDE DE CAS: WATANYA TELECOM  
ALGERIE (OOREDOO)**

**Elaboré par:**

ATMANI Rania Nadine

SALHINE Dyna

**Encardé par:**

Dr. BOUKERCH Yahia

**Lieu de Stage:** WATANYA TELECOM ALGERIE (OOREDOO)

**Période de Stage:** du 23/02/2023 au 30/05/2023

*2022/2023*

## *Remerciements*

A notre encadrant Dr BOUKERCH Yahia, On tient à exprimer notre sincère gratitude et reconnaissance envers vous, pour votre soutien inestimable tout au long de cette thèse. Vos conseils éclairés, votre expertise approfondie et votre passion authentique ont grandement contribué à façonner ce travail, et nous en sommes extrêmement fiers de le présenter.

Nous désirons également remercier notre encadrant de stage, Monsieur BOUHADBA Yacine, pour sa précieuse guidance tout au long de notre stage. Ses conseils éclairés, son soutien infaillible et son expertise ont été d'une valeur inestimable pour nous.

À nos amis Abir, Ibtissem, Asma, Ilhem, Hadjer , Sammie ,Naila, Kaouther, Melissa, Wassim, Aghiles, et tous les autres qui ont toujours été là pour nous, que ce soit pendant les moments difficiles ou les moments de réussite.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers tous nos enseignants de l'ESC. Merci d'avoir cru en notre potentiel et de nous avoir poussés à surmonter les défis. Votre bienveillance, votre disponibilité et votre soutien ont été d'une valeur inestimable tout au long de ce parcours. Au-delà du domaine académique, votre gentillesse et votre soutien constant ont été des éléments clés de notre réussite. Nous vous sommes sincèrement reconnaissants pour tout ce que vous avez fait.

Nous souhaitons exprimer notre sincère gratitude envers notre club "Dotcom". Grâce à lui, nous avons pu développer nos compétences techniques, élargir notre vision du domaine et tisser des liens précieux avec nos camarades de club.



### Dédicace

*À mes chers parents, Je tiens à vous dédier cette réalisation, mon parcours et ma réussite en Master 2, avec une profonde gratitude et un amour infini. Votre soutien inconditionnel, votre encouragement constant et votre amour indéfectible ont été les piliers qui m'ont permis d'atteindre ce niveau d'éducation.*

*Votre dévouement à mon égard, vos sacrifices et votre engagement ont été des sources d'inspiration incommensurables. Vous m'avez encouragé à poursuivre mes rêves, à persévérer face aux défis et à croire en moi-même lorsque j'en avais le plus besoin.*

*À mon cher frère Rachid, Tu as toujours été là pour moi, prêt à m'écouter, à me conseiller et à me soutenir dans tous les aspects de ma vie. Ta présence réconfortante et ta bienveillance inconditionnelle ont été des sources d'inspiration et de force pour moi.*

*A ma chère cousine Sirine ;*

*A mes deux grand-mères ;*

*A toutes les personnes exceptionnelles ... elles se reconnaîtront...*

*Dyna*

*Dédicace*

*C'est avec une grande joie, une profonde gratitude et un sentiment de reconnaissance que je souhaite dédier humblement ce travail à :*

*Maman et papa vous m'avez motivé et inspiré à donner le meilleur de moi-même à l'école. Je suis tellement reconnaissante de vous avoir tous les deux dans ma vie, Vous êtes les meilleurs parents que l'on puisse souhaiter, et mon succès vous revient entièrement aujourd'hui.*

*A mes chers frères Anis et Fouad ;*

*A mes chères cousines Mimi et Feriel ;*

*A mes deux grand-mères ;*

*A mes amis ;*

*A toutes les personnes exceptionnelles ... elles se reconnaîtront...*

*Nadine*

Sommaire :

<b>Remerciements</b> .....	I
<b>Dédicace</b> .....	II
<b>Dédicace</b> .....	III
<b>Listes de figures</b> .....	V
<b>Liste des tableaux</b> .....	VI
<b>Les Abréviations</b> .....	VII
<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre 1 : La performance de l'entreprise</b> .....	1
Section 1 : Généralité sur la performance .....	3
Section 2 : Les facteurs déterminants de la performance d'entreprise.....	9
Section 3 : La mesure de la performance de l'entreprise .....	17
<b>Chapitre 2 : La performance marketing</b> .....	26
1 Section 1 : Interaction séquentielle entre les mesures de performance marketing.....	28
2 Section 2 : La productivité marketing .....	39
3 Section 03 : Impacts des stratégies de marketing sur la performance.....	50
<b>Chapitre 3 : L'influence de la performance marketing sur la rentabilité de l'entreprise.</b> .....	59
Section 1 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	61
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	74
Section 3 : Analyse de données et résultat .....	77
<b>Conclusion générale</b> .....	102
<b>Bibliographie</b> .....	108
Bibliographie .....	109
Les annexes.....	120

## *Listes de figures*

Figure 1.1 : Triangle de la performance. ....	24
Figure 2. 1: L'expansion du domaine des mesures de performance en marketing.....	28
Figure 2. 2: La chaîne de productivité marketing.....	39
Figure 3. 1 : Situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie (2004, 2005)...	62
Figure 3. 2 : La part de marché à la fin de l'année 2005.....	63
Figure 3. 3 : Evolution du parc d'abonnés GSM par opérateur 2013-2014 .....	64
Figure 3. 4 : Répartition et évolution de l'ensemble des abonnés. ....	65
Figure 3. 5 :Répartition des parts de marché prépayé en nombre d'abonnés (T4-2022) .....	66
Figure 3. 6 : Logo d'OOREDOO Algérie de 2004 à 2009.....	68
Figure 3. 7: Logo actuel d'OOREDOO Algérie.....	68
Figure 3. 8 : Les offres prépayées des trois opérateurs. ....	70
Figure 3. 9 : Les offres postpayées des trois opérateurs.....	71
Figure 3. 10 : Organigramme d'OOREDOO.....	72
Figure 3. 11: Le sexe des répondants. ....	85
Figure 3. 12 : La profession des répondants.....	85
Figure 3. 13 : L'âge des répondants. ....	86
Figure 3. 14 : Le sexe des répondants. ....	87
Figure 3. 15: L'âge des répondants.....	87
Figure 3. 16 : Expérience professionnelle. ....	88
Figure 3. 17 :les variations des totaux actifs des 3 opérateurs au cours des 07 dernières années. .....	94
Figure 3. 18 : les variations des passifs courant des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années. .....	94
Figure 3. 19 : les variations des passifs courant des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années. .....	95
Figure 3. 20 : Le ROCE des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années. ....	95
Figure 3. 21 : Le ROA des 3 opérateurs au cours des 07 dernières années.....	96
Figure 3. 22 : La marge nette des trois opérateurs au cours des 07 dernières années. ....	97

*Liste des tableaux*

Tableau 1.1 : – Les catégories d’indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif TBP (Bergeron, 2000) .....	13
---	----

## *Les Abréviations*

Abréviation	Signification anglaise	Traduction en français
ARPCÉ	Autorité de régulation de la poste et des communications électronique.	
B	Le coefficient de risque systématique du titre.	
CFROI	Cash Flow Return on Investment.	Taux de rentabilité interne.
CMP	Coût moyen pondéré du capital.	
CNRC		Centre nationale du Registre de Commerce
E	L'efficacité.	
EVA	Economic Value Added.	Valeur Ajoutée Economique.
Em	La rentabilité anticipée pour le portefeuille de marché.	
GSM	Global System for Mobile Communication.	Système global pour les Communications Mobiles
MVA	Market value added	Valeur ajoutée de marché.
Moer	La qualité de leur mise en œuvre.	
Medaf	le modèle d'équilibre des actifs financiers.	
MBV	Market-Based View	La théorie basée sur le marché
PS	la position stratégique.	
R	Ressources que peut mobiliser l'entreprise.	
ROI	Retour sur Investissement.	
ROCE	Retour sur les capitaux employés	
ROE	Return On Equity.	Rentabilité des capitaux propres.
ROA	le Return On Assets.	Retour sur les actifs.
RBV	Resource-Based View	La théorie du management par les ressources.
S	L'indice de Sharpe.	
VAN	Valeur actuelle nette.	
VM	La valeur de marché d'un capital investi.	
3G	Third generation	La troisième génération du réseau de téléphonie mobile
4G	Fourth generation	La Quatrième génération du réseau de téléphonie mobile

## *Introduction générale*

## Introduction générale

Le marché de la télécommunication est un secteur en constante évolution et vital dans le monde moderne. Il englobe un large éventail de services de communication, tels que la téléphonie fixe et mobile, l'accès à Internet, la diffusion de données, la télévision et bien d'autres. Ce marché est caractérisé par une demande croissante de services de communication à travers le globe, stimulée par l'expansion de la connectivité et l'adoption rapide des technologies numériques.

En Algérie, le marché des télécommunications est un secteur dynamique et en pleine croissance. Selon les statistiques, l'Algérie compte une population d'environ 44 millions de personnes, avec un taux de pénétration de la téléphonie mobile d'environ 110 % ce qui signifie que de nombreux individus possèdent plus d'un abonnement.

D'ici la fin de l'année 2023, le nombre d'abonnés aux services de télécommunication en Algérie devrait atteindre 49 018 766 millions. Parmi les principaux opérateurs présents sur le marché, Ooredoo compte actuellement 12 742 119 millions d'abonnés. Ces chiffres témoignent de l'importance croissante de la télécommunication dans le pays, avec une adoption continue des services de téléphonie mobile et d'accès à Internet. Les opérateurs tels que Ooredoo jouent un rôle essentiel dans la connectivité et la fourniture de services à une population de plus en plus connectée en Algérie.

Le marketing joue un rôle stratégique essentiel dans une entreprise en établissant une orientation stratégique et en guidant les investissements pour maximiser les avantages concurrentiels durables. Les actifs de marketing, bien qu'intangibles, peuvent être utilisés au travers de processus commerciaux pour influencer les attitudes et les perceptions des clients.

L'un des éléments les plus importants d'une entreprise est d'évaluer la performance marketing, et comprendre son impact sur les profits sont des éléments cruciaux pour assurer sa compétitivité sur le marché. Les activités marketing sont devenues de plus en plus complexes et sophistiquées, nécessitant une analyse approfondie pour mesurer leur efficacité et leur contribution à la croissance de l'entreprise.

La mesure de la performance marketing permet aux entreprises d'identifier les efforts de marketing qui génèrent réellement des résultats tangibles. Cela leur permet de rationaliser leurs investissements en se concentrant sur les stratégies et les canaux de marketing les plus rentables. En identifiant les campagnes et les actions qui ont un impact positif sur les résultats financiers, les entreprises peuvent allouer leurs ressources de manière plus efficace et maximiser leur retour sur investissement marketing.



Richard Quinn, vice-président de qualité à Sears, a souligné à juste titre l'importance du suivi et de la mesure des résultats dans l'adoption d'une stratégie de marketing. Sa déclaration selon laquelle « you simply can't manage anything you can't measure » met en évidence l'importance de disposer de métriques claires et précises pour évaluer l'efficacité des activités de marketing.

Les actions marketing peuvent avoir un impact direct sur les évaluations sommaires des clients, notamment la satisfaction, la fidélité, la préférence et l'intention d'achat. Par exemple, une campagne publicitaire bien conçue et ciblée peut influencer positivement l'attitude des clients envers la marque et susciter leur préférence lorsqu'ils prennent des décisions d'achat.

La satisfaction et la fidélité des clients sont des éléments clés pour assurer la croissance et la rentabilité à long terme d'une entreprise. Les efforts marketing visent à créer des expériences positives pour les clients, à répondre à leurs besoins et à leurs attentes, et à établir des relations durables. Une satisfaction élevée et une fidélité accrue des clients se traduisent par une répétition des achats, des recommandations positives et une réduction des coûts d'acquisition client.

Notre mémoire a pour objectif de cerner la contribution de la performance marketing à la performance de l'entreprise à travers plusieurs variables, tant sur le plan théorique que technique avec un accent marqué sur Ooredoo. Pour ce faire, nous tenterons répondre à la problématique suivante :

**Comment et à quelle mesure la performance marketing financières et non-financières contribue à la rentabilité de l'entreprise dans le secteur de la télécommunication cas « Ooredoo » ?**

Pour résoudre cette problématique on fait recours à certains indicateurs financiers :

Le ROCE (return on capital employed) Et d'autres indicateurs non-financier tel que la fidélité et satisfaction.

Cette problématique nous amène à poser un certain nombre de questions, telles que :

- Est-ce que la satisfaction et la fidélité ont une influence positive sur la rétention des clients ?
- Y a-t-il une différence statistiquement significative entre les variables non financières des opérateurs et comment cette dernière influence les variables financières ?
- Comment les managers perçoivent-ils la performance marketing ?

Pour pouvoir trouver des réponses à nos questions secondaires de recherche posés ci-dessus nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- H1 : La rétention client est influencée par la satisfaction et la fidélité du client.
- H2 : Les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité.
- H3 : Les managers estiment que les activités de marketing influencent sur les résultats financiers.

### **L'importance de l'étude**

#### **Les raisons objectives**

Le lien entre la performance marketing et la rentabilité de l'entreprise est un sujet d'étude bien établi dans le domaine du marketing.

Étant donné que la performance marketing et la rentabilité sont des enjeux clés pour les entreprises, étudier cette relation dans notre mémoire nous permettra d'acquérir des connaissances pratiques et une expertise pertinente pour le monde des affaires.

En choisissant ce thème de mémoire pertinent pour l'industrie du marketing, nous pouvons créer des opportunités de réseautage avec des professionnels du secteur et établir des relations précieuses pour notre future carrière.

#### **Les raisons subjectives**

Nous avons une passion pour le marketing et sommes intrigués par son impact sur les résultats financiers des entreprises, ce thème nous permettra d'explorer en profondeur cette relation et de satisfaire notre curiosité personnelle.

Ce thème nous permettra d'approfondir nos connaissances et de mettre à profit nos compétences préexistantes dans notre mémoire.

### **L'importance de l'étude**

La recherche vise à apporter une contribution académique en mettant en évidence l'importance croissante de la performance et de la mesure des actions marketing. L'objectif est de clarifier la relation étroite entre le marketing et la finance, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise.

## **Les objectifs de l'étude**

Notre recherche a pour but d'analyser la relation entre la performance marketing et la rentabilité de l'entreprise. L'objectif principal de cette étude est d'explorer comment les activités marketing peuvent influencer la rentabilité d'une entreprise en identifiant les facteurs clés de succès de la performance marketing. Nous visons à identifier les éléments et les variables spécifiques qui jouent un rôle essentiel dans la performance marketing et qui ont un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.

## **Structure de la recherche**

Notre plan de recherche s'articulera sur deux grandes parties (théorique et pratique). La première partie sur la performance de l'entreprise ensuite la performance marketing, l'objectif est d'examiner la relation entre la performance marketing et la rentabilité de l'entreprise. Nous nous concentrons sur l'analyse approfondie de cette relation afin de mieux comprendre comment les activités marketing peuvent affecter les résultats financiers d'une entreprise.

Dans le premier chapitre de notre mémoire, intitulé la performance de l'entreprise, nous abordons trois sections pour comprendre en profondeur ce concept. Dans la première section intitulé généralités sur la performance Dans cette section, nous examinons l'historique de la performance, en retraçant son évolution au fil du temps. Nous définissons également le concept de performance et explorons les différentes formes de performance.

Dans la deuxième section intitulée les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise nous nous penchons sur les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise. Nous identifions les déterminants clés qui peuvent avoir un impact sur la capacité d'une entreprise à atteindre des niveaux élevés de performance. De plus, nous examinons les différentes approches théoriques qui ont été proposées pour comprendre ces facteurs déterminants. Ensuite dans la troisième section intitulée la mesure de la performance de l'entreprise nous abordons la question de la mesure de la performance de l'entreprise. Nous commençons par discuter de l'approche traditionnelle de la mesure de la performance, en mettant en évidence les métriques financières et les indicateurs couramment utilisés. Ensuite, nous explorons le renouvellement de la problématique de la mesure de la performance et les principes fondamentaux de performance.

Le deuxième chapitre de notre mémoire, intitulé "La performance marketing", se compose de trois sections distinctes. La première section explore l'interaction séquentielle entre les mesures de performance, en examinant la transition des mesures financières vers des mesures non-financières, ainsi que la transition des mesures de sortie vers des mesures d'entrée. De plus, cette section examine les interrelations entre différentes mesures de performance.

La deuxième section se concentre sur la productivité marketing, en analysant les différents éléments de la chaîne de productivité du marketing. L'objectif est de comprendre comment améliorer la productivité dans le domaine du marketing.

Enfin, la troisième section explore l'impact des stratégies marketing sur la performance globale de l'entreprise. Elle comprend une analyse du marché. De plus, cette section aborde les fameux "4P" du marketing.

### **Méthodologie**

Nous avons réalisé une étude quantitative en utilisant deux questionnaires dédiés à un échantillon par jugement (non probabiliste). Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire en ligne pour collecter les données. Pour analyser ces résultats, nous avons utilisé le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS), qui nous a permis d'utiliser plusieurs outils tels que la régression logistique, le test de student et les statistiques descriptives.

En parallèle, nous avons également mené une recherche qualitative en utilisant la méthode de l'étude netnographique. Cette approche nous a permis de recueillir des données qualitatives en ligne, en observant et en analysant les comportements et les discussions des consommateurs dans des environnements virtuels (facebook).

En combinant ces deux approches, nous avons pu obtenir une vision complète de notre sujet d'étude et tirer des conclusions solides basées à la fois sur des données quantitatives et qualitatives.

***Chapitre 1 : La performance  
de l'entreprise***

**Introduction**

De nos jours, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis, tels que la concurrence féroce, la mondialisation des marchés et un environnement économique instable. Afin de rester compétitives et pertinentes, les entreprises doivent constamment chercher à améliorer leur performance.

La performance de l'entreprise est une notion complexe et polysémique qui est difficile à définir en raison des nombreuses approches qui existent. Au cours des dernières décennies, la performance est devenue un impératif catégorique pour les entreprises. Sa complexité ne réside pas seulement dans la diversité de ses définitions, mais aussi dans sa nature multidimensionnelle.

Ce chapitre vise à approfondir la notion de performance de l'entreprise en abordant ses différentes dimensions. Il est divisé en trois sections afin de couvrir en détail les aspects essentiels de la performance de l'entreprise. La première section examinera l'historique de la performance, en mettant en évidence son évolution au fil du temps, ainsi que les différentes formes qu'elle peut revêtir.

La deuxième section se concentrera sur les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise. Nous étudierons les différents éléments qui influencent la performance, tels que les indicateurs spécifiques et les approches adoptées par les entreprises pour améliorer leur performance.

Enfin, dans la troisième section, nous aborderons la mesure de la performance de l'entreprise. Nous discuterons de l'approche traditionnelle de mesure de la performance et le renouvellement de la problématique de mesure de la performance.

En résumé, ce chapitre vise à approfondir notre compréhension de la performance de l'entreprise. En explorant son historique, ses différentes formes, les facteurs déterminants et les mesures utilisées pour l'évaluer.

## Section 1 : Généralité sur la performance

### 1.1 Historique de la performance

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Cependant, malgré son utilisation répandue, il n'existe pas de consensus sur une définition ou une mesure précise de ce concept. Ces définitions et mesures dépendent en réalité de l'objectif recherché, de la perspective d'analyse choisie et du domaine d'intérêt de celui qui l'utilise.

Selon (Bourguignon, 1995) le terme "performance" a été ajouté au dictionnaire français au 19<sup>ème</sup> siècle, emprunté à l'anglais "performance" qui était utilisé à la fin du 15<sup>ème</sup> siècle pour décrire l'accomplissement d'une action. Cependant, cette définition anglaise découle de l'ancien français du 13<sup>ème</sup> siècle, où le mot "performance" signifiait réaliser ou accomplir (MIONE, 2005). Bien que le terme ait été influencé par l'anglo-saxon, conservant ainsi le sens d'action, la langue française (qui a réintroduit ce mot de l'anglais au 19<sup>ème</sup> siècle) lui attribue le plus souvent le sens de résultat (BIEDER, 2006).

Les gestionnaires et les économistes définissent la performance comme étant le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence (LUSTHAUS & al, 1999) L'efficacité représente la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, faisant ainsi le lien entre les résultats obtenus et les objectifs fixés « l'objectif fixé est-il atteint ? ». L'efficience correspond à l'optimisation des ressources afin d'obtenir un résultat « les moyens utilisés permettent-ils d'atteindre les résultats ? ». Enfin, la pertinence exprime l'adéquation entre les ressources allouées par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés « les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs ? ».

Selon le dictionnaire Larousse, la performance est l'ensemble des résultats obtenus dans un test, tandis que selon le dictionnaire Robert, elle représente l'exploit d'une équipe lors d'une épreuve. Bien que ces définitions ne soient pas contradictoires, il est évident qu'elles ont des significations très différentes.

La littérature démontre que la perception de la performance varie en fonction des acteurs impliqués. Les clients évaluent généralement la performance en termes de rapport qualité-prix. Les financiers au sein de l'entreprise mettent l'accent sur la rentabilité. Les responsables des ressources humaines considèrent la performance comme la maîtrise des problèmes sociaux et la maximisation de la productivité du personnel. Les commerciaux, quant à eux, estiment que la performance consiste à gagner la confiance des clients et à établir des relations de complicité

avec les fournisseurs. Les techniciens se concentrent sur l'optimisation des performances de leurs machines (TCHANKAM, 1998).

Selon (TCHANKAM, 1998), cette diversité de perspectives existe dans toutes les activités. Les différentes disciplines et domaines qui s'intéressent à la performance proposent chacune, dans leur propre langage, une manière de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion. En sciences économiques, l'accent est mis sur l'étude de l'efficacité, tandis qu'en sciences de gestion, on parle d'indicateurs de performance, parmi lesquels la rentabilité est le plus connu.

## **1.2 Définition de la performance**

Le concept de performance de l'entreprise peut être défini comme le degré d'atteinte des résultats en fonction des efforts déployés et des ressources utilisées. Il repose principalement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Selon (BOURGUIGNON, 1997) le terme "performance" dans le domaine de la gestion peut être classé en trois sens :

La performance-succès : Dans ce sens, la performance est assimilée au succès. Cette signification implique des jugements de valeur basés sur le cadre de référence qui représente le succès du point de vue de l'observateur.

La performance-résultat : Ici, la performance fait référence aux résultats des actions. Il s'agit d'une évaluation rétrospective des résultats obtenus, sans jugement de valeur.

La performance-action : Dans ce dernier sens, la performance peut désigner des actions ou des processus, représentant les mises en œuvre possibles des compétences.

Ces différentes perspectives permettent de mieux comprendre les différentes dimensions et interprétations du concept de performance.

Selon (Lorino, 1997) : «La performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Selon (Chandler, 1992) : «la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique, l'efficacité fonctionnelles consiste à améliorer les produits, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sien de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents on se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin».

Selon (Carriere, 1999) conclut que la performance n'est rien d'autre que le développement ou accroissement de l'entreprise. Ce concept de performance peut être récapitulé au concept de réussite ou de succès de l'entreprise (Boyer , 1999); (Mamboundou, 2003), ce qui ne peut se



faire sans une reconnaissance positive du marché (Barillot, 2001). Quant à (Azan, 2007), il réduit la notion de performance à celle de développement.

Par conséquent, (Tchankam, 2000) "L'intelligence économique et la performance des entreprises : définit les entreprises qui réussissent comme celles qui surperforment leurs concurrents à court, moyen et long terme.

Par ailleurs, la performance a longtemps été une notion unidimensionnelle mesurée uniquement en termes de profits, notamment en raison du poids du propriétaire dans le processus décisionnel (Saulquin & Schier, 2007).

### **1.3 Les différentes formes de la performance**

La performance est un concept multidimensionnel de "performance globale" techniquement difficile à mesurer. La performance globale est la somme des performances économiques, sociales et environnementales (Baret p. , 2006). Marcel la décrit comme « un but multidimensionnel, économique, social, financier et environnemental qui concerne à la fois les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». La performance s'avère être un terme forgé, finalement vague et multidimensionnel qui n'a de sens que dans le contexte dans lequel il est utilisé (performance financière) peut être suffisant, mais dans d'autres cas, il peut être souhaitable d'aborder des multicritères qui inclut : la performance économique, la performance financière, la performance des processus, etc.

La performance est capable d'absorber de multiples interprétations : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité), et sociale.

#### **1.3.1 La performance stratégique**

Appelée aussi performance à long terme, assure la durabilité, garde une distance par rapport aux concurrents et utilise de bons systèmes comme les indicateurs de mesures. Les éléments nécessaires à sa réalisation comprennent la croissance des activités, une stratégie bien précisée, une culture d'entreprise dynamique, des membres bien motivés ou un système d'intention à long terme et la possibilité de Créer de la valeur pour et de la gestion et la qualité des produits pour les clients, ainsi la maîtrise de l'environnement (Barette & Bérard , 2000.2001).

D'autres chercheurs complètent cette liste par des considérations de responsabilité sociale des entreprises. Même si l'application systématique d'une saine logique basée sur ce système d'excellence est ce qui garantit le succès d'une entreprise (Saulquin & Schier, 2007). (Dixon ,

Nanni, & Vollmann , 1990) Remarques que cela peut conduire à l'échec quand vous êtes dans les extrêmes.

Cette position s'accorde bien avec l'idée selon laquelle la rationalité managériale devient la rationalité elle-même dans le même but qui conduit à la négativité qui conduit toujours à l'inefficacité (Drucker , Les systèmes de mesure de la performance, 1999).

Malgré les risques d'échec qui accompagnent l'extrémisme, on peut dire que tous les facteurs ci-dessus garantissent une performance à long terme par opposition à une vision à court terme (Issor, 2017).

### **1.3.2 La performance concurrentielle**

Réalise le succès qui résulte non seulement du comportement d'une organisation mais également de sa capacité à s'adapter et même à adopter les règles du jeu concurrentiel dans son domaine d'activité. Cette réalisation est basée sur la logique selon laquelle l'obtention d'un résultat particulier dépend de la nature du système concurrentiel et dépend notamment du mode et de l'intensité de la concurrence entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises doivent avoir une compréhension claire de la nature changeante du système concurrentiel et de la compétitivité par rapport à leurs activités, anticiper les changements du jeu concurrentiel à travers les politiques de différenciation, afin de construire les règles du jeu dans le futur. (Guéret & Lebraty , 2006) Rappelent que cette anticipation doit être permanente pour assurer une performance durable de l'entreprise.

### **1.3.3 La performance organisationnelle**

Est une performance qui affecte directement l'efficacité des structures organisationnelles et non comme des conséquences sociales ou économiques et pour apprécier l'efficacité de cette organisation en utilise des facteurs sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la souplesse de la structure. (Kombou & Ngokevina, 2006) Ajoutent l'influence du pouvoir managérial (kalika, 1988).

### **1.3.4 La performance économique et financière**

La performance économique et financière « durable » à long terme est due à des facteurs non financiers tels que la fidélité des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise, (Cumby & Conrod, 2001). Elle est liée à la survie d'une entreprise et se mesure par le retour sur investissement et le chiffre d'affaires, la rentabilité, la

productivité, le retour sur investissement, l'efficacité, etc. Intégrer la création de valeur pour la satisfaction des clients, des actionnaires et des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

En termes de coût, cette performance est mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs. Cet aspect de la performance économique et financière a longtemps été une mesure du succès et de la réputation d'une entreprise. Même si la gestion d'une entreprise devient plus lisible, cet aspect financier ne garantit plus à lui seul la compétitivité d'une entreprise. Quant à la performance commerciale, également appelée performance marketing, concerne la satisfaction des clients d'une entreprise.

### **1.3.5 La performance commerciale**

Il semble difficile de distinguer clairement les performances commerciales des différents types de performances. La raison en est que ces différents types de performances s'inscrivent en quelque sorte dans la raison d'être de toute entreprise qui est la satisfaction du client. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié l'objectif que visent généralement les entreprises est de répondre aux besoins de leurs clients afin de générer du profit. En effet, la satisfaction étant un pilier de la pérennité financière d'une entreprise, elle doit être une préoccupation permanente des dirigeants (Bughin, 2006); (Ngobo & Ramarosan, 2005). Cette performance est mesurée par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires, ou par des critères qualitatifs tels que la capacité à innover pour les clients, la satisfaction des consommateurs, la fidélité, la perception de la qualité et la réputation de l'entreprise (Furrer & Sudharshan, 2003). Pour que cette performance économique soit durable, les entreprises doivent assurer la satisfaction client (Cardoso, 2003), le service client et le conseil, ce service associé à un produit tangible représente une source de valeur pour les consommateurs, une orientation client absolue et une innovation permanente. Toutes ces actions permettent aux entreprises d'apporter une valeur ajoutée à leurs clients, notamment dans un environnement concurrentiel. Une entreprise crée cette valeur lorsqu'elle parvient à répondre au plus juste aux attentes de ses clients. Pour maximiser cette valeur pour les clients et être les meilleurs sur le marché, (Treacy & Wiersema, 1999) proposent trois voies d'excellence : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations.

### **1.3.6 La performance humaine et sociale**

Elle représente les relations sociales ou humaines au sein de l'entreprise. Pour J.M. Descarpentries, il s'agit de rassembler des collaborateurs : motivés, compétents, et communiquant bien entre eux à travers un langage et des valeurs (culture) communs. Elle

dépend de la politique du personnel, est liée au statut social ou relationnel de l'entreprise et reflète la capacité de l'entreprise à être attentive. Cette performance est un facteur important pour le bon fonctionnement des organisations modernes et, selon (Marmuse, 1997) des facteurs sociaux et sociaux qui influencent la qualité de la prise de décision collective, l'importance des conflits et des crises sociales, la satisfaction des employés, le taux de roulement, qui est un indicateur de la fidélité des employés à l'entreprise, l'absentéisme et les retards de le climat de l'entreprise sociale , le fonctionnement des institutions représentatives du personnel . Il est à noter que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans la gestion des entreprises est une source d'intérêt pour analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. (Barraud-Didier, Guerrero, & Igalens, 2003) Soulignent que la poursuite de la compétitivité et de l'excellence de l'entreprise passe par la création de structures et de systèmes de gestion qui favorisent l'initiative et la créativité de ses employés.

## **Section 2 : Les facteurs déterminants de la performance d'entreprise**

### **2.1 Les indicateurs de la performance de l'entreprise**

La performance est un concept complexe qui peut être appréhendé de différentes manières, avec plusieurs dimensions. Parmi les types de performance les plus courants, on retrouve la performance stratégique, sociétale, concurrentielle, humaine, financière et commerciale. Pour évaluer et mesurer la performance d'une entreprise, différents indicateurs sont utilisés.

#### **2.1.1 Les indicateurs de la performance financière**

Avant les années 1990, les entreprises se concentraient principalement sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Les principaux indicateurs utilisés à cette époque étaient le retour sur investissement (Return On Investment - ROI), le chiffre d'affaires et les résultats financiers. Ces indicateurs laissent entendre que la performance de l'entreprise était principalement mesurée en termes de richesse des actionnaires. Les données financières et comptables étaient donc utilisées pour refléter la performance boursière de l'entreprise.

Cependant, ces indicateurs ont été critiqués quant à leur fiabilité et aux informations qu'ils fournissent sur la performance et la situation de l'entreprise. Par la suite, des améliorations ont été apportées à ces indicateurs. Aujourd'hui, il existe des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise, tels que l'Economic Value Added (EVA) ou le Cash-Flow Return On Investment (CFROI). Pour évaluer la performance financière d'une entreprise, les gestionnaires utilisent de plus en plus le Return On Equity (ROE) ou le taux de rentabilité financière, les flux de trésorerie disponibles, la croissance des flux de trésorerie, le Return On Assets (ROA) et les ROI. Ces différents indicateurs seront présentés de manière simple, étant donné que notre thèse ne porte pas spécifiquement sur la finance (Guérard, 2006).

#### **2.1.2 . Les indicateurs de la performance commerciale**

La performance commerciale se manifeste généralement par une augmentation des ventes et des marges de l'entreprise. Elle est évaluée en fonction du nombre de clients acquis et fidélisés. Pour mesurer cette performance, il est possible de procéder à une analyse de l'évolution du nombre de clients, du taux de conversion, du chiffre d'affaires et de la part de marché.

Une autre façon d'évaluer la performance commerciale est à travers l'excédent brut d'exploitation. Cette mesure reflète la capacité de l'entreprise à vendre un produit sur le marché et à générer des bénéfices grâce à ces ventes. Elle permet d'évaluer les aspects industriels,

productifs, commerciaux et financiers de l'entreprise, ainsi que les politiques qui y sont associées (Njampiem, 2008).

La marge commerciale est également un indicateur permettant d'évaluer la performance commerciale. Elle offre un aperçu de la capacité de l'entreprise à gérer les contraintes du marché. La marge commerciale peut également refléter la stratégie commerciale de l'entreprise, notamment sa politique de prix et de vente (Genaivre, 2006). Elle peut être appréciée en fonction de la capacité de l'entreprise à maintenir et à augmenter son chiffre d'affaires tout en assurant sa rentabilité (Plauchu et Taïrou, 2008).

### **2.1.3 . Les indicateurs de la performance humaine**

Le processus des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la performance des entreprises. En effet, de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent, et il est donc crucial de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation.

Il existe plusieurs indicateurs pour évaluer la performance humaine. Par exemple, la performance humaine peut être mesurée en fonction du taux d'efficacité des formations ou des recrutements, qui correspond au rapport entre le nombre prévu de formations ou de recrutements et le nombre réellement réalisé. Cela permet de déterminer dans quelle mesure les investissements dans la formation et le recrutement ont été efficaces (Martory, 2004).

Un autre indicateur de la performance humaine est le taux d'absentéisme, qui témoigne du climat social au sein de l'entreprise. Un taux élevé d'absentéisme peut indiquer des problèmes de satisfaction ou de bien-être des employés, ce qui peut avoir un impact sur la performance globale de l'entreprise.

Enfin, la performance humaine peut également être évaluée à travers le taux de rotation du personnel (turnover) au sein de l'entreprise, ainsi que le nombre d'évolutions de postes. Ces indicateurs permettent de mesurer la stabilité de l'effectif et la capacité de l'entreprise à retenir et à promouvoir ses employés talentueux.

En résumé, pour évaluer la performance humaine, il est possible de se baser sur des indicateurs tels que le taux d'efficacité des formations ou des recrutements, le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel et le nombre d'évolutions de postes. Ces mesures fournissent des informations précieuses sur la contribution des ressources humaines à la performance globale de l'entreprise.

### **2.1.4 . Les indicateurs de la performance sociale**

La performance sociale d'une entreprise peut être évaluée en tenant compte de plusieurs aspects liés aux relations sociales et à la satisfaction des parties prenantes, notamment les employés. Des indicateurs tels que la rotation du personnel et l'absentéisme peuvent donner des indications sur l'atmosphère de travail et les interactions au sein de l'organisation.

La satisfaction des employés et la pratique de gestion des ressources humaines sont également des éléments importants pour mesurer la performance sociale. Selon (Colot O & al, 2008), une entreprise est considérée comme socialement performante lorsqu'elle met en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui reconnaissent le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise, favorisent sa valorisation, sa motivation et son attachement à l'entreprise.

Étant donné que la performance sociale se concentre principalement sur le capital humain, il existe une variété d'indicateurs de performance sociale qui correspondent aux différents aspects du capital humain. Parmi ces indicateurs, on peut citer le climat social au sein de l'entreprise, le niveau d'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication des employés et la représentation sociale du travail.

En résumé, la performance sociale d'une entreprise est évaluée en prenant en compte des indicateurs tels que la rotation du personnel, l'absentéisme, la satisfaction des employés, les pratiques de gestion des ressources humaines, le climat social, l'exposition au stress, la qualité du management, le gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication des employés et la représentation sociale du travail. Ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise et l'impact de ces relations sur la performance sociale globale.

### **2.1.5 . Les indicateurs de la performance stratégique**

La performance stratégique d'une entreprise peut être évaluée en se basant sur sa valeur de marché et sa valeur bilancielle, qui correspond à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le rapport entre la valeur de marché de l'entreprise et sa valeur bilancielle permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a généré des profits et si ces profits sont durables à l'avenir. Un ratio supérieur indique une stratégie efficace, tandis qu'un ratio inférieur peut signaler des problèmes au niveau du plan stratégique de l'entreprise (Magakian & Payaud, 2007).

En d'autres termes, la valeur de marché représente la valeur perçue de l'entreprise par les investisseurs et le marché financier, tandis que la valeur bilancielle est basée sur les ressources propres de l'entreprise telles que les capitaux propres. La comparaison entre ces deux valeurs

permet d'évaluer la performance stratégique de l'entreprise et d'identifier d'éventuelles incohérences ou anomalies dans sa stratégie.

Il convient de noter que d'autres indicateurs et métriques peuvent également être utilisés pour évaluer la performance stratégique d'une entreprise, tels que le retour sur investissement (ROI), le taux de croissance des ventes, la part de marché, les bénéfices nets, etc. Ces indicateurs complémentaires fournissent des informations supplémentaires sur l'efficacité de la stratégie mise en œuvre par l'entreprise et sur sa capacité à générer de la valeur à long terme.

En résumé, la performance stratégique d'une entreprise peut être évaluée en comparant sa valeur de marché à sa valeur bilancielle. Un ratio supérieur indique une stratégie efficace, tandis qu'un ratio inférieur peut révéler des anomalies stratégiques. Cependant, il est important de considérer d'autres indicateurs et métriques pour obtenir une évaluation complète de la performance stratégique de l'entreprise.

## **2.2 Le tableau de bord prospectif (BSC)**

Parmi les modèles renommés dans le domaine de la performance, le tableau de bord prospectif de (Kaplan & Norton, 1996) qui divise les différentes mesures de performance qu'une entreprise peut avoir en quatre axes qui sont :

1) Financiers, 2) Commerciaux, 3) Processus internes 4) Apprentissage organisationnel.

Norton et Kaplan mentionnent que ces quatre axes ne constituent pas un modèle statique et universel, mais ils proposent un cadre d'analyse qui permet d'organiser les indicateurs de la performance autour de la vision et la stratégie de l'entreprise.

Selon (Bergeron., 2000) « ces axes forment une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de la performance de l'entreprise dans un contexte économique de plus en plus imprévisible ou la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier ».

Les indicateurs qui permettent d'évaluer et de mesurer la performance de l'entreprise sont récapitulés dans le tableau suivant :



**Tableau 1.1 : – Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif TBP (Bergeron, 2000)**

Type de performance	Principaux déterminants	Exemples d'indicateurs
Les déterminants financiers	-l'accroissement du chiffre d'affaires, -la réduction des coûts, -l'amélioration de la productivité, -l'utilisation de l'actif, -la réduction du risque.	-la croissance des ventes, -le pourcentage de bénéfice net, -le rendement sur capital investi -les coûts unitaires
Les déterminants commerciaux	-la part de marché, -la conservation de nouveaux clients, -l'acquisition de nouveaux clients, -la satisfaction des clients et la rentabilité par segment.	-le pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants, -le pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux clients, -le degré de satisfaction des clients -le taux de retour des produits.
Les déterminants axés sur le processus interne	la qualité, la réactivité, la productivité, le coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : l'innovation, la production ou le service après-vente.	-l'argent investi en R&D, -le pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux produits, -le temps de réponse aux appels de service -les coûts standards, apprentissages
Les déterminants organisationnels	-le potentiel des salariés, -la réorientation des compétences, -la capacité des systèmes d'information -l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.	-le taux de satisfaction des employés, -l'argent investi en formation, -la disponibilité de l'information -le nombre de suggestions par employé

(Source : (Hélène, May 2000))

### 2.3 Les différentes approches de la performance

Depuis les travaux des économistes classiques tels que (Porter, 1979) et (Barney, 1991), la littérature sur les déterminants de la performance de l'entreprise s'est développée autour de deux grandes perspectives théoriques : le point de vue basé sur le marché (Market-Based View - MBV) et le point de vue basé sur les ressources (Resource-Based View - RBV).

#### 2.3.1 L'Approche basée sur le marché

Selon l'approche basée sur le marché, la réussite d'une entreprise est étroitement liée à son environnement externe, incluant les tendances de l'industrie et les orientations du marché, comme le soutient Porter en 1980. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit donc s'adapter efficacement à son positionnement sur le marché. Cette méthode de pensée a donné lieu à des outils de compréhension tels que le paradigme Structure-Comportement-

Performance de Bain et le modèle des cinq forces de Porter, qui aident à identifier les sources d'avantages concurrentiels.

### **2.3.1.1 Le modèle structure-comportement-performance (SCP)**

Le modèle Structure-Comportement-Performance (SCP) de Bain, élaboré en 1968, postule une relation entre la structure du marché et la rentabilité de l'entreprise. Ce modèle repose sur trois éléments clés, à savoir :

- La « Structure » : La première composante du modèle SCP, englobe les facteurs institutionnels et environnementaux qui influencent l'entreprise. Cette dimension est généralement évaluée à travers divers indicateurs tels que la concentration du marché (tant du côté de l'offre que de la demande), la présence et la force des barrières à l'entrée, le niveau de différenciation des produits ou services proposés, ainsi que les normes et réglementations en vigueur, entre autres.
- Le « Comportement » La deuxième composante du modèle SCP, signifie ce que les firmes font et la manière dont elles le font. Cette dimension englobe notamment les stratégies de positionnement, de R&D, de production, de tarification, de distribution, et bien d'autres encore. Elle inclut également des variables plus larges telles que les pratiques de collusion ou les activités de fusions-acquisitions.
- La « Performance » La troisième composante du modèle SCP, se rapporte aux résultats obtenus par l'industrie dans son ensemble ainsi que par les entreprises individuelles qui la composent.

Selon ce modèle, la structure du marché influe sur le comportement adopté par les entreprises au sein d'une industrie, ce qui à son tour impacte la performance globale. En d'autres termes, selon Porter, la stratégie concurrentielle adoptée par une entreprise détermine son niveau de performance.

En effet, l'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend à la fois du secteur dans lequel elle opère et de sa position relative au sein de celui-ci.

### **2.3.1.2 Les cinq forces de porter**

L'outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, connu sous le nom de modèle des cinq forces concurrentielles de Porter, est basé sur l'idée que la "performance" d'une entreprise dépend de sa capacité à faire face, à influencer et à résister aux pressions de son environnement concurrentiel. Selon Porter, l'objectif principal d'une entreprise

est d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, qui se mesure finalement par sa capacité à générer du profit (sa performance) (Porter, 1979).

(Porter, 1979) a développé la première version de son outil d'analyse stratégique appelé le modèle des cinq forces concurrentielles. Ce modèle identifie cinq forces qui ont une influence sur l'intensité de la concurrence dans une industrie. Ces forces comprennent la menace de nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, les produits de substitution et la rivalité entre les concurrents existants. Le modèle permet de comprendre comment ces forces affectent la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur un marché donné.

Les versions les plus récentes de l'outil des cinq forces concurrentielles de Porter prennent en compte une sixième force qui peut influencer la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'État et son rôle de législateur. En effet, la politique et la législation mises en œuvre (lois, règlements, taxes, subventions, etc.) peuvent avoir un impact significatif sur les conditions de marché et donc sur la capacité des entreprises à générer du profit.

### **2.3.2 L'approche Basée Sur Les Ressources**

L'approche Resource-Based View (RBV) est une théorie soutenue par (Peteraf, 1993). Elle affirme que les facteurs clés de la performance d'une entreprise sont liés à son environnement interne, en particulier ses ressources. Cette approche a proposé des cadres d'analyse tels que VRIO.

VRIO est un modèle formalisé par (Barney, 1995), qui identifie les ressources clés qui permettent à une entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel et donc d'être performante.

Les ressources de l'entreprise englobent les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les attributs de l'entreprise tels que la taille, l'âge, l'effet de levier, la liquidité et les dépenses d'exploitation, ainsi que les informations et les connaissances contrôlées par l'entreprise, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer son efficacité et son efficacité (Daft, 1983).

Par ailleurs, Barney a classé les ressources de l'entreprise en trois catégories, à savoir les ressources en capital physique, en capital humain et en capital organisationnel, en se basant sur des études antérieures en gestion. (Miller & Shamsie, "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios", 1996) ont ultérieurement distingué les ressources basées sur la propriété de celles basées sur la connaissance (Miller & Shamsie, "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios", 1996).

### 2.3.2.1 Le modèle VRIO

Le modèle VRIO considère que seules les ressources stratégiques de l'entreprise qui remplissent les quatre critères VRIO peuvent être une source d'avantage concurrentiel. Ces critères sont les suivants :

**Valeur** : la ressource doit être capable de créer de la valeur pour l'entreprise, notamment en répondant aux besoins des clients ou en améliorant l'efficacité opérationnelle.

**Rareté** : la ressource doit être rare ou unique, c'est-à-dire que peu d'entreprises doivent posséder la même ressource pour qu'elle soit considérée comme rare.

**Inimitabilité** : la ressource doit être difficile à imiter ou à reproduire par les concurrents, car cela pourrait réduire ou annuler l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

**Organisation** : l'entreprise doit avoir la capacité de gérer efficacement cette ressource, notamment en disposant de systèmes d'information, de processus organisationnels, d'une culture d'entreprise et de compétences nécessaires pour exploiter la ressource de manière efficace.

### 2.3.3 L'approche Hybride

L'approche hybride met en avant l'importance de la position stratégique, des ressources et des capacités organisationnelles pour expliquer la performance d'une entreprise. Elle permet de considérer plusieurs aspects de l'entreprise pour déterminer les sources d'avantage concurrentiel.

La formule  $E = PS \times R \times Moer$  proposée par (Atamer & Calori, 2003) synthétise bien cette approche en prenant en compte la position stratégique de l'entreprise, ses ressources et la qualité de leur mise en œuvre.

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Il est important de souligner que ces trois sources sont interdépendantes et que l'amélioration de l'une peut avoir un effet positif sur les autres.

### **Section 3 : La mesure de la performance de l'entreprise**

Cette section est basée sur les recherches de (Gérard, 1988) (Doctorant d'état en science de gestion).

La mesure de la performance de l'entreprise c'est une question qui relève du référentiel concurrentiel. Traditionnellement, il s'agissait de comprendre si une entreprise a été ou est capable de créer plus de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents dans une fourchette donnée. Donc la mesure se fait selon deux approches : L'approche traditionnelle et l'approche financière traditionnelle.

#### **3.1 L'approche traditionnelle de la mesure de la performance**

L'approche traditionnelle repose sur le principe de la mesure de la performance sur la base de la valeur actualisée des flux, il existe un ajustement continu qui permet d'intégrer l'augmentation du prix du risque grâce à différents modèles créés par la théorie du portefeuille par exemple : le modèle d'équilibre des actifs financiers, le Medaf. L'efficience informationnelle supposée — l'efficience forte n'ayant jamais été prouvée.

Sur les marchés financiers, les indicateurs clés de performance proposés peuvent être dotés d'un caractère opérationnel pour mesurer directement la valeur de l'entreprise à partir des cours de bourse. Dans ce contexte, la mesure de la valeur attribuée par les actionnaires, la valeur actionnariale, l'unique « créancier résiduel », est équivalente à la mesure de la valeur d'entreprise, et les différentes mesures proposées par la littérature théorique sont équivalentes à la même. Ce n'est pas qu'une variation sur le principe. Curieusement, ces dernières années, a émergé une « nouvelle politique » proposée principalement par des cabinets de conseil anglo-saxons.

La gestion par la valeur actionnariale n'est qu'un avatar des critères les plus traditionnels. Cependant, l'évaluation des efforts de coordination et d'opérationnalisation que représentent ces nouvelles méthodes devrait faire l'objet d'une présentation séparée. Bien que les mesures dérivées des approches financières traditionnelles semblent différentes, elles conservent toutes le même principe d'évaluation de la valeur créée, la différence prévue ou réalisée entre la valeur revenant aux actionnaires et l'investissement initial. La différence est principalement due à la manière dont cette différence est enregistrée (valeur monétaire absolue, indice relatif...) et à la période d'observation.

### 3.1.1 Les mesures issues de la recherche financière

Des nombreuses études empiriques axées sur la performance des entreprises révèlent différents critères. Toutes ces normes supposent que la valeur boursière est le reflet fidèle de la valeur générée par l'entreprise, ce qui résout aussi facilement le problème de mesure. Les principaux critères peuvent être divisés en deux catégories.

#### 3.1.1.1 Les mesures ex ante

Le ratio Q proposé par Tobin est, en principe, une mesure de tous les loyers. Au-delà de l'horizon infini, attendu. Cette valorisation se fait en y associant la valeur marchande totale des titres détenus par des investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au capital qu'ils ont investi. La valeur du capital investi est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés. Dans la plupart des cas, il est évalué sur la base des immobilisations.

$$\mathbf{Q \text{ de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs.}}$$

Un Q-ratio supérieur à 1 signifie que le rendement attendu par le marché, distribué par l'ensemble des actifs de l'entreprise à un moment donné, sera supérieur au CMP (coût moyen pondéré du capital). Bien que ce ratio soit officiellement très proche des critères de VAN (valeur actuelle nette) et de l'indice de profitabilité transposés à l'ensemble de l'entreprise. Il a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment concernant l'omission des actifs incorporels lors de l'évaluation des coûts de remplacement et à la difficulté à mesurer les actifs pour mesurer les coûts. Dans de nombreuses études, cette dernière difficulté est surmontée en constatant que la valeur comptable des actifs au bilan est une mesure acceptable, la faiblesse du biais ayant été confirmé par une série d'études. De même, malgré les distorsions qui en résultent, il est fréquent que la valeur de marché de la dette bancaire soit estimée à partir de sa valeur comptable. Cependant, l'importance actuelle des actifs incorporels est Les estimations de Tobin Q sont probablement surestimées.

L'inverse du ratio de fonds propres, le ratio de Maris, est basé sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne comprend que les actions directement investies par les actionnaires. Il est évalué en divisant la capitalisation boursière par la valeur comptable des capitaux propres. Si les deux critères d'identification de la création de valeur convergent dans les hypothèses de la théorie monétaire néoclassique, alors rejeter les hypothèses d'indépendance entre valeur de l'entreprise et structure de financement peut conduire à des contradictions. De plus, les propriétés

indicatrices relatives de ces deux critères conduisent à une appréciation différenciée de la création de valeur.

Enfin, certaines similitudes entre ces deux mesures doivent être soulignées.

Premièrement, la justification de la prise en compte du risque est qu'il dépend des valeurs de marché (en supposant l'efficacité des marchés financiers) et donc implicitement actualise les flux par les rendements exigés par les différentes catégories d'investisseurs financiers car il suppose Selon le risque que vous prenez.

Deuxièmement, ils représentent des indicateurs relatifs de création de valeur plutôt que de mesurer la création de valeur absolue (ou le potentiel de création de valeur).

Troisièmement, ils se réfèrent implicitement à la même norme. Les ratios qui indiquent la valeur ajoutée (valeurs supérieures à 1) suggèrent que le taux de rendement attendu, tel qu'évalué par le CMP, est supérieur au taux de rendement exigé par les différents financiers à l'équilibre.

### 3.1.1.2 Les mesures ex post issues de la théorie du portefeuille

Représente trois mesures qui composent une mesure de la valeur créée pour les actionnaires sous la forme d'un indice. Quel que soit l'indice utilisé, les rendements obtenus sont mesurés en fonction des cours boursiers. Ces évaluations ne sont pas des valeurs comptables.

L'indice de Sharpe, mesuré par  $S = (\mathbf{R} - \mathbf{R}_f) / s$ , indiquant la différence de rendement. Le R moyen des actions d'une entreprise sur une période de temps et le rendement sans risque ajusté à l'écart type  $R_f$  représentent le risque global. On supposant le portefeuille d'un investisseur n'est pas diversifié et est supposé ne contenir que des titres de entreprise liées. Cet indicateur ne mesure pas directement la création de valeur. Il est seulement possible de comparer les récompenses offertes par unité de risque. Cependant, il peut être possible d'évaluer la valeur créée face à la référence constituée par les notations de l'indice Sharpe selon la rentabilité d'équilibre.

Si le taux de rentabilité d'équilibre est, conformément au Medaf, de  $\mathbf{R}_e = \mathbf{R}_f + \beta [\mathbf{E}_m - \mathbf{R}_f]$  avec  $E_m$  la rentabilité anticipée pour le portefeuille de marché et  $\beta$  le coefficient de risque systématique du titre — l'indice de Sharpe à l'équilibre est de  $\mathbf{S}_e = (\mathbf{R}_e - \mathbf{R}_f) / s$ . Si l'indice calculé est supérieur à ce seuil (ce qui nécessite un comportement de diversification), l'entreprise fournira un rendement global ajusté au risque sur la période d'examen supérieur à ce que demandent les actionnaires.

L'indice Treynor, qui est mesuré par  $T = (\mathbf{R} - \mathbf{R}_f) / \beta$ , repose sur l'hypothèse que les détenteurs de titres d'entreprises détiennent des portefeuilles bien diversifiés. Certains risques étant éliminés, seuls les risques systémiques non éliminables par la diversification sont retenus pour pondérer le rendement réalisé. Comme l'indice Sharpe, cet indice ne mesure pas directement la création de valeur. Cette dernière ne peut être obtenue que par comparaison avec des indices de référence basés sur une rentabilité d'équilibre égale à  $\mathbf{T}_e = \mathbf{E}_m - \mathbf{R}_f$ . Si T est supérieur à  $\mathbf{T}_e$ , la récompense systémique pondérée par le risque offerte par l'entreprise est supérieure à la norme requise et la valeur est créée.

Enfin, l'indice alpha de Jensen  $\mathbf{a} = \mathbf{R} - \mathbf{R}_e$  représente la différence de rendement entre les rendements atteints et requis tels que déterminés à partir de Medaf. Un terme à positif signifie que la valeur a été créée avec un capital produisant des intérêts supérieurs au taux d'équilibre. L'indice de Jensen permet d'enregistrer directement la valeur ajoutée sous forme d'écarts de taux d'intérêt. Cependant, il est supposé que l'investisseur détient également un portefeuille bien diversifié. La logique sous-jacente de cet exposant diffère de celle de l'exposant de Treynor en ce qu'il est facile de montrer que  $\mathbf{T} - \mathbf{T}_e = \mathbf{a} / \beta$ . En d'autres termes, l'indice Treynor pondère la mesure de la valeur ajoutée représentée par le a de Jensen avec le risque systématique.

### 3.1.2 Les mesures récentes de la valeur créée

La MVA, « valeur ajoutée de marché » est définie comme la différence entre la valeur de marché d'un capital investi VM (fonds propres et dettes financières) et la valeur comptable de ce même capital VC ;  $\mathbf{MVA} = \mathbf{VM} - \mathbf{VC}$ . Ce dernier représente une bonne approximation du coût de remplacement d'un actif financé, cette mesure est liée au Q de Tobin. Cependant, alors que ce dernier représente une mesure relative de la création de valeur, la MVA représente une mesure monétaire absolue de la création de valeur, et la relation entre les deux mesures est évidente :  $\mathbf{MVA} = \mathbf{VC} (\mathbf{Q} - 1)$ .

EVA, "valeur ajoutée économique" est égale à la différence entre le résultat économique après impôt et les capitaux investis par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers financiers) :  $\mathbf{EVA} = \mathbf{K}_a \cdot \mathbf{VC} - \mathbf{CMP} \cdot \mathbf{VC} = (\mathbf{K}_a - \mathbf{CMP}) \cdot \mathbf{VC}$ .

VC et  $\mathbf{K}_a$  sont le profit économique (bénéfice économique après impôt/actifs économiques) mesuré en termes comptables. L'évaluation du CMP repose sur des approches traditionnelles. L'EVA représente donc le surprofit évalué au regard des critères fixés par le CMP. En fait, c'est le concept traditionnel de "bonne volonté" apporté à la dernière génération. Contrairement à MVA, qui considère implicitement tous les loyers futurs attendus, EVA ne retient que les loyers payés sur une période de temps.



Aligné sur la valeur actionnariale générée dans le cadre contraignant de la mesure de la performance. La valeur ajoutée existe dans la mesure où les récompenses sont fournies aux actionnaires sont supérieurs au coût d'opportunité de leur capital investi. Ce coût d'opportunité est le plus souvent évalué à l'aide de Medaf. Enfin, il convient de rappeler que la fiabilité des mesures de la valeur actionnariale dépend fortement de deux hypothèses : l'efficacité des marchés financiers et la mesurabilité du coût du capital de Medaf.

## **3.2 Le renouvellement de la problématique de la mesure de performance**

### **3.2.1 La mesure de performance dans une perspective incitative**

D'un point de vue incitatif, le choix d'un indicateur basé sur la valeur de marché (ou sa valorisation selon une approche actuarielle) n'est justifiable que si son utilisation ne réduit pas sa valeur actionnariale sur le long terme. Cet argument est souvent au centre des critiques du système de gouvernance américain, paradoxalement suspecté de dépendance à court terme aux valeurs de marché. Cela ne peut être qu'à long terme selon les hypothèses traditionnelles.

Trois arguments principaux sont invoqués pour justifier le caractère pervers du comportement boursier performance.

Premièrement, les marchés financiers sont inefficaces, du moins au sens étroit, et ne reflètent que partiellement la valeur des actifs. Les flux les plus incertains sont souvent les plus lointains, imparfaitement valorisés par le marché, et présentent des caractéristiques latentes importantes pour certains actifs. Indicateurs clés de performance évaluée par rapport à la valeur de marché conduisant à un sous-investissement dans cette classe d'actifs

Deuxièmement, les cadres peuvent également agir tant les flux résultant des investissements que la divulgation d'informations sur ces flux. Si la rémunération de ces dirigeants (ou leur rétention au sommet de l'entreprise) dépend de la valeur de marché, leur intérêt est de maximiser cette valeur sur la fourchette de rendements qui leur est imposée, avec des flux et notamment, leur stratégie peut être d'annoncer informations favorables à l'avance et retarder les informations défavorables. Les indicateurs boursiers ont donc un caractère opérationnel.

Troisièmement, la volatilité des valeurs de marché et la difficulté d'établir une relation causale simple entre la performance boursière et la compétence des gestionnaires compliquent singulièrement la mesure de la performance. D'une part, la brutalité des fluctuations de valeur est difficile à apprécier à court terme et, en revanche, la plupart des variations de valeur s'expliquent par des facteurs indépendants de la volonté du gérant, notamment macroéconomiques.

Ces critiques permettent également de mieux comprendre le comportement des entreprises

### **3.2.2 La création de valeur ne se résume pas à la valeur actionnariale**

Dans une perspective d'efficacité standard, la création de valeur ne peut être mesurée uniquement par la richesse des actionnaires. Mesure de la valeur créée et de la performance, Par conséquent, il devrait être étendu pour tenir compte de toutes les rentes créées.

Dans le cadre traditionnel, la valeur actionnariale est la valeur ajoutée apportée aux actionnaires au-delà de leur coût d'opportunité. Une généralisation de cette approche signifie que la valeur créée est égale à la somme des écarts entre la rémunération offerte aux différents acteurs participant à une fédération d'organisations représentatives d'entreprises et le prix minimum qu'ils demandent pour poursuivre leur coopération. Cette perspective signifie que l'analyse de la création de valeur est indissociable de sa répartition l'attire aussi Veuillez noter la possibilité de transfert entre les participants. Ainsi, la création de valeur pour les actionnaires ne représente une véritable création de valeur que si elle ne se fait pas au détriment d'une autre catégorie de parties prenantes, comme les salariés.

Cette dernière remarque pose la question de la mesure de la performance dans le cadre du processus de création de valeur. Les mesures visant uniquement les bénéfices des actionnaires peuvent décourager les salariés. Ces derniers peuvent toutefois jouer un rôle important dans la formation de certains capitaux au début de la constitution de la pension. Si une entreprise crée de la valeur, il est probable qu'elle possède des compétences importantes qui ne sont pas faciles à imiter, comme le capital humain plutôt que le capital financier ou le savoir-faire « incarné » dans l'organisation. Cette prédominance des cadres d'analyse de la création de valeur des différentes parties prenantes justifie la diversité des mesures de performance des entreprises qui ne peut s'expliquer uniquement par les relations actionnariales ou la rentabilité du capital financier.

## **3.3 Les principes fondamentaux de performance**

### **3.3.1 L'efficacité**

Fait référence à la capacité d'atteindre de manière optimale les résultats souhaités. C'est-à-dire minimiser les coûts, maximiser les profits et utiliser efficacement les ressources. Il est couramment utilisé pour mesurer la capacité d'une organisation, d'un système ou d'un individu à atteindre les résultats souhaités. L'efficacité peut être améliorée en améliorant les processus, en utilisant les ressources plus efficacement ou en introduisant de nouvelles technologies. À l'inverse, l'inefficacité peut entraîner des coûts plus élevés, des délais de livraison plus longs,

des retards de livraison des produits et services et une baisse de la satisfaction des clients. L'efficacité est donc un facteur clé pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

### **3.3.2 L'efficience**

Est un terme économique qui mesure la relation entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre. Il représente donc la capacité d'une entreprise, d'un processus ou d'un système à atteindre des objectifs précis tout en minimisant les coûts et en utilisant efficacement les ressources. En d'autres termes, l'efficience est une mesure de la productivité. Il est utilisé pour déterminer si une organisation ou un processus tire le meilleur parti de ses ressources pour obtenir des résultats optimaux. Une entreprise ou un processus est dit efficace s'il peut obtenir plus de résultats avec moins de ressources ou les mêmes résultats avec moins de ressources.

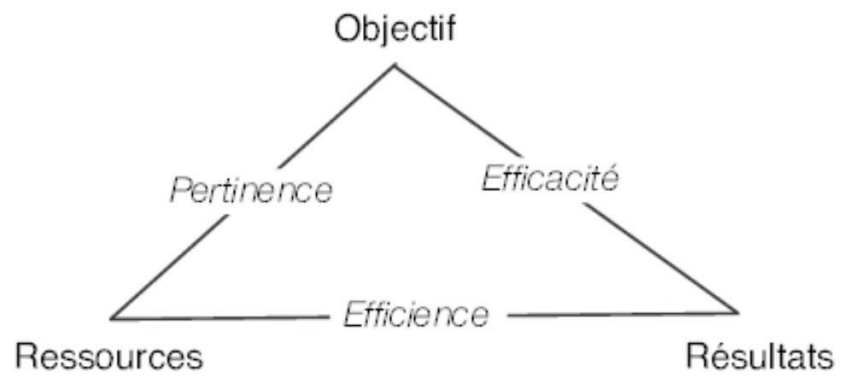
L'efficience est un facteur clé car elle améliore la rentabilité grâce à la réduction des coûts et à l'augmentation de la productivité. Cela peut être amélioré grâce à des processus plus efficaces, à l'utilisation de nouvelles technologies, à la réduction des déchets et à la maximisation de l'utilisation des ressources.

### **3.3.3 La cohérence**

Est importante car elle permet de s'assurer que toutes les activités, tous les processus et toutes les décisions sont alignés sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Cela garantit que toutes les parties prenantes (employés, clients, actionnaires, partenaires commerciaux) ont une vision claire et cohérente de l'entreprise et de son activité.

Lorsque les activités d'une entreprise ne sont pas alignées sur ses valeurs et ses objectifs, cela peut entraîner la confusion, la méfiance et la perte de confiance parmi les clients, les partenaires commerciaux et les investisseurs. En résumé, la cohérence est un facteur clé pour assurer la pérennité et le succès à long terme de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que toutes les activités et tous les processus sont alignés sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise, ce qui renforce la confiance des parties prenantes et la confiance dans l'entreprise.

**Figure 1.1 : Triangle de la performance.**



Source : (Hubault, 1998)

**Conclusion**

Ce chapitre a examiné en détail la notion de performance de l'entreprise, en mettant en évidence son importance cruciale pour les entreprises dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. Nous avons exploré les différentes dimensions de la performance, en abordant son historique, ses formes et ses mesures.

Nous avons constaté que la performance de l'entreprise est une notion complexe et multidimensionnelle.

En ce qui concerne les mesures de la performance, nous avons constaté l'importance de l'approche traditionnelle axée sur les indicateurs financiers et que la création de valeur ne se résume pas à la valeur actionnariale

En conclusion, une bonne compréhension de la performance de l'entreprise est essentielle pour guider les décisions stratégiques, stimuler l'innovation et maintenir la compétitivité sur le marché.

***Chapitre 2 : La performance  
marketing.***

## Introduction

La mesure de la performance marketing est un concept complexe et difficile à cerner. Les auteurs (Bonoma & Clark, 1990) soulignent cette réalité en affirmant que le concept de performance du marketing est l'un des concepts les plus résistants à la conceptualisation, à la définition et à l'application dans l'histoire du marketing.

La complexité de la performance marketing réside dans le fait qu'elle est influencée par de nombreux facteurs intangibles tels que les attitudes, les préférences et les comportements des consommateurs, qui sont difficiles à quantifier de manière fiable. Contrairement à d'autres domaines de l'entreprise, tels que la finance ou la production, il est donc difficile d'identifier des indicateurs de performance clairs et de définir une approche universelle pour mesurer la performance du marketing.

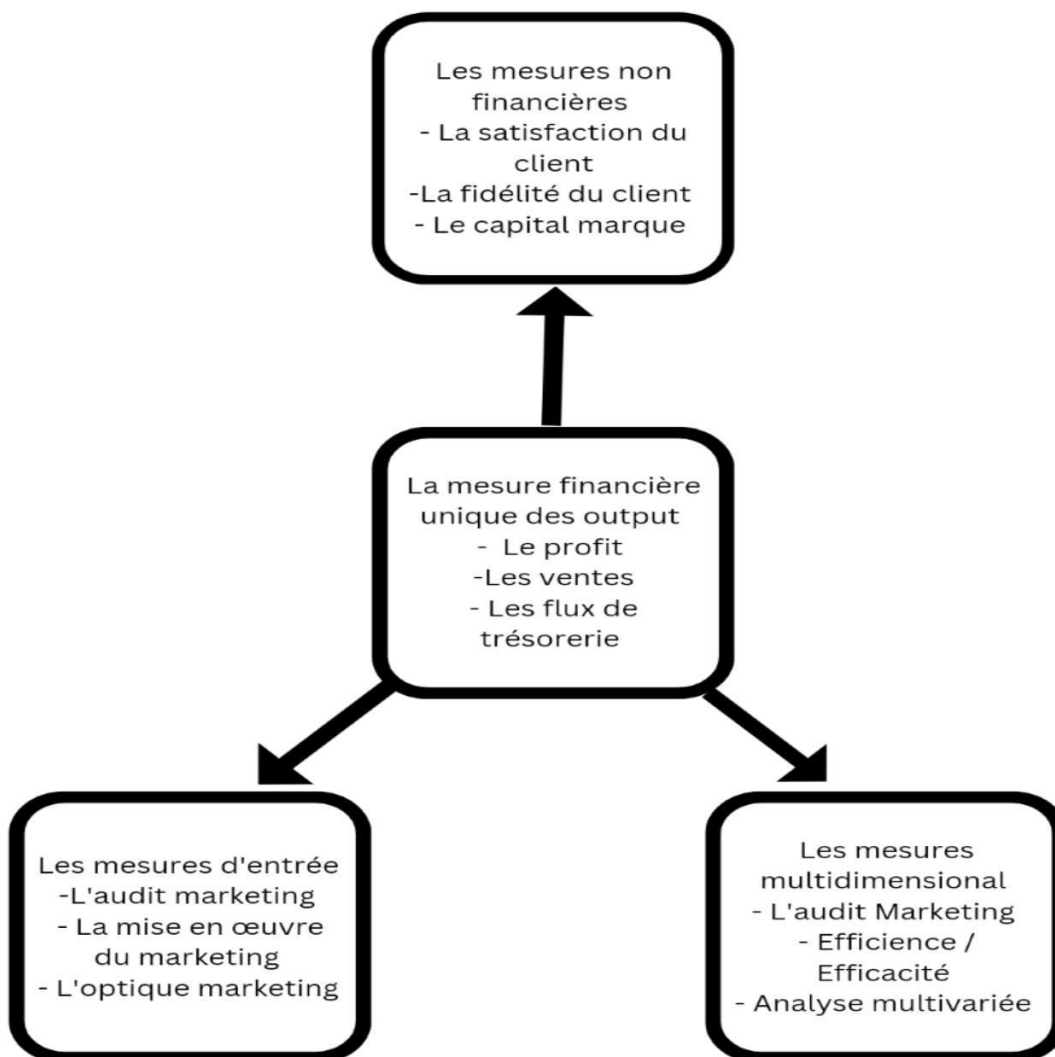
Ce chapitre est également divisé en trois sections, la première section se concentre sur l'interaction séquentielle entre les mesures de performance marketing. Nous explorerons comment ces mesures interagissent les unes avec les autres pour fournir une vue d'ensemble de la performance marketing d'une organisation. Nous analyserons les métriques couramment utilisées pour évaluer la performance marketing, telles que le retour sur investissement (ROI), les indicateurs de satisfaction client, la notoriété de la marque et d'autres mesures clés. En comprenant comment ces différentes mesures s'influencent mutuellement, nous serons en mesure de mieux évaluer l'impact des actions marketing sur les résultats de l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous aborderons les différents éléments de la chaîne de productivité marketing. Nous examinerons les différents éléments de la chaîne de productivité du marketing ainsi son impact sur le marché et sur l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, nous discuterons des impacts des stratégies de marketing sur la performance globale de l'entreprise. Nous analyserons comment les décisions stratégiques prises en matière de marketing, telles que le choix du positionnement, la segmentation du marché, la tarification et la communication, peuvent générer une croissance significative, renforcer la position concurrentielle et améliorer la rentabilité de l'entreprise.

## Section 1 : Interaction séquentielle entre les mesures de performance marketing

Figure 2. 1: L'expansion du domaine des mesures de performance en marketing.



Source : (Clark B. H., 1999)



## **1.1 La transition des mesures de résultats financiers vers les mesures de résultats non-financiers**

Les premiers travaux sur la mesure de la performance marketing se concentraient sur la productivité des efforts marketing d'une entreprise, en utilisant des résultats financiers positifs pour aider les managers à allouer efficacement leurs ressources marketing. Une branche de cette littérature s'est concentrée sur l'analyse approfondie de la rentabilité des efforts marketing, avec des classiques tels que (Sevin, 1965) et (Goodman, 1970) détaillant comment lier les résultats financiers aux efforts marketing. Les études ultérieures ont utilisé des mesures plus sophistiquées de la rentabilité, telles que les flux de trésorerie et la valeur actuelle nette des différentes stratégies marketing. Les mesures de résultats les plus courantes étaient le bénéfice, les ventes, la part de marché et les flux de trésorerie, dans cet ordre, selon (Bonoma & Clark, Marketing Performance assesment, 1988).

Dans les années 1980, la mesure de la performance marketing s'est élargie pour inclure des mesures non financières, car la boîte noire des facteurs modérateurs mérite également d'être étudiée. La part de marché a été considérée comme une mesure de sortie solide, mais la relation entre la part de marché et la rentabilité s'est avérée controversée. D'autres mesures non financières, telles que la qualité des services et l'innovation marketing, ont également été préconisées en tant que résultats du marketing. Au cours des 10 dernières années, la satisfaction des clients, la fidélité des clients et la valeur de la marque ont attiré une attention considérable en tant que nouvelles mesures de résultats non financières.

### **1.1.1 La satisfaction du consommateur**

La satisfaction des clients est probablement l'une des mesures de performance commerciale les plus populaires et étudiées récemment. L'importance de cette mesure est reflétée par le grand nombre d'études universitaires continues (Halstead, Hartman, & Schmidt, Multisource effects on the Satisfaction Formation Process, 1994) ainsi que l'adoption massive par l'industrie (en 1997, plus de 200 sociétés de recherche utilisant des pratiques de satisfaction étaient recensées dans le répertoire de recherche sur la satisfaction des clients du Marketing News). En effet, la satisfaction des clients est devenue une référence incontournable dans de nombreux secteurs. Selon le paradigme classique de la désaffirmation de la satisfaction des clients, ces derniers ont des attentes préalables sur les produits qu'ils achètent et leur niveau de satisfaction dépend de la mesure dans laquelle leur expérience de consommation dépasse ces attentes (on parle alors de "désaffirmation"). Avoir une clientèle satisfaite est un atout majeur en marketing, car cela

devrait favoriser une fidélisation accrue, entraînant une hausse des revenus et une baisse des coûts de marketing.

En pratique, la mesure de la satisfaction des clients est plus complexe qu'elle ne l'est en théorie. La plupart des clients en Amérique du Nord sont déjà satisfaits, ce qui rend difficile la distinction entre les entreprises concurrentes en matière de satisfaction client. Selon une étude menée par (Peterson & Wilson, 1992) ont montré que les réponses des clients en matière de satisfaction sont souvent très positives, ce qui réduit la probabilité de trouver une corrélation significative avec d'autres variables de performance. Une faible variance dans la mesure de satisfaction rend également peu probable la découverte d'une relation claire avec d'autres variables.

Les programmes de mesure de la satisfaction sont difficiles à mettre en place, selon (Piercy & Morgan, *Customer Satisfaction Measurement and Management : A Processual Analysis*, 1995), qui notent des barrières internes importantes au processus de mesure. Les mesures sont également plus susceptibles de manipulation que les éléments objectifs tels que les ventes unitaires, ce qui crée une forte incitation à manipuler les résultats pour les employés en contact avec les clients ou les organisations (par exemple, les vendeurs ou les détaillants), une fois qu'ils savent qu'ils seront évalués sur les notes de satisfaction (Hauser, Simester, & Wernerfelt, 1994).

### **1.1.2 La fidélisation des clients**

En partie en réponse aux problèmes de la satisfaction des clients en tant que mesure, les mesures de fidélité des clients ont attiré une attention croissante en tant que mesure du bon marketing. Des mesures comportementales d'achat et de réachat de marque existent depuis des années dans la littérature marketing, mais il y a eu récemment une emphase sur l'expansion au-delà des conceptions purement comportementales de la fidélité (Dick & Basu, 1994). Les défenseurs de la fidélité notent que la performance financière reflète finalement si les clients rachètent auprès d'une entreprise sur une longue période, indépendamment de la satisfaction. L'un des porte-parole les plus importants de cette position, (Frederick R. , 1994), suggère que le bon marketing attire les bons clients : ceux dont la fidélité l'entreprise est capable de gagner et de conserver. On soutient que la fidélisation de la clientèle devrait augmenter le chiffre d'affaires par client, car les clients satisfaits achètent plus de volume, une gamme plus large de produits et paient un supplément pour les produits de l'entreprise. Elle devrait également réduire les coûts de marketing ; les clients actuels sont moins chers à conserver et le bouche-à-oreille de ces clients devrait rendre l'acquisition de nouveaux clients plus facile. Une mesure courante

financièrement basée de la valeur d'une clientèle fidèle est de calculer la "valeur à vie" des clients dans cette base (Wyner, 1996).

### **1.1.3 Le capital marque**

Deux approches ont été utilisées pour mesurer la valeur de la marque. L'approche comportementale observe la réponse des clients à la marque, que ce soit en termes de perceptions ou d'achats. La valeur de la marque, définie par (Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity*, 1993), est l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse des clients aux campagnes marketing. Dans ces études, les clients ont tendance à préférer les marques solides par rapport aux produits sans marque ou mal identifiés. L'approche financière quantifie la valeur de la marque pour les entreprises et les investisseurs. (Simon & Sullivan, 1993) Ont proposé une approche largement utilisée dans ce domaine, qui définit la valeur de la marque comme les flux de trésorerie supplémentaires générés par les produits de marque par rapport à ceux qui seraient obtenus avec la vente de produits sans marque.

## **1.2 La transition des mesures de sortie vers les mesures d'entrée**

Ce passage explique que les mesures traditionnelles de la performance financière, telles que le profit et les ventes, sont remplacées par des mesures plus en amont dans la séquence d'entrée-sortie du processus marketing, telles que la satisfaction et la fidélité des clients, ainsi que l'équité de la marque. Ces mesures intermédiaires sont considérées comme des actifs marketing qui peuvent être utilisés pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

### **1.2.1 L'audit marketing**

Est l'une des premières tentatives visant à évaluer les éléments marketing sous-jacents qui contribuent à une performance supérieure. Son objectif est d'évaluer de manière systématique l'adéquation des activités et des actifs utilisés par une entreprise dans son marketing, compte tenu de sa situation. Bien que l'audit ait été conçu dès les années 1950, il a été popularisé par Kotler et ses collègues (Kotler, Gregor, & Rodgers, *The Marketing Audit Comes of Age*, 1977). Ils recommandent une évaluation de l'environnement pour comprendre la situation de l'entreprise, puis un examen de la stratégie, de l'organisation, des systèmes et de la productivité du marketing, avant de se concentrer sur des fonctions marketing spécifiques.

L'audit marketing peut couvrir différents aspects, tels que l'analyse de la concurrence, l'analyse de la clientèle, l'évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise, la mesure des performances des campagnes de marketing, et l'identification des opportunités de croissance.

(Bonoma T. , *Marketing Subversives* , 1986) Donne également son avis sur ce qui constitue de bonnes pratiques marketing. Il met l'accent sur les compétences et les structures marketing de

l'entreprise (par exemple, les systèmes et le support procédural) et soutient que le marketing efficace est le produit de l'interaction entre les deux, pour une mise en œuvre efficace du marketing, il faut planifier soigneusement et allouer les ressources, y compris le budget, le personnel et la technologie. Il faut également évaluer et analyser en continu pour déterminer les stratégies et tactiques les plus efficaces et les zones où des améliorations peuvent être apportées.

Le concept d'orientation marché est à la base des évaluations systématiques les plus récentes de la qualité des entrées marketing. Cette perspective - également appelée orientée marketing ou pilotée par le marché. Elle consiste à collecter des informations sur les clients, les concurrents et les tendances du marché, puis à utiliser ces informations pour créer des produits, des services et des stratégies de marketing qui répondent aux besoins et aux désirs des clients (Jaworski & Kohli, 1996) (Wrenn, 1997).

### **1.2.2 Les mesures multidimensionnelles**

Au début, les professionnels de la mesure de la performance marketing utilisaient souvent une ou quelques mesures financières ou de volume pour suivre la production marketing. Cependant, cela a changé dans les années 1970 avec l'introduction de l'audit marketing multidimensionnel (Kotler, Gregor, & Rodgers, *The Marketing Audit Comes of Age*, 1977). Dans les années 1980, (Bonoma & Clark, *Marketing Performance assesment*, 1988) ainsi que (Walker & Ruekert, 1987) ont proposé indépendamment des schémas de mesure de la performance marketing qui évaluaient l'efficacité et l'efficience marketing. (Bonoma & Clark, *Marketing Performance assesment*, 1988) Ont décrit la première comme une mesure de productivité, comparant les sorties aux entrées, et la seconde comme une comparaison des sorties aux objectifs, s'appuyant sur la distinction de (Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, 1974) entre l'efficacité comme "faire les choses correctement" et l'efficience comme "faire la bonne chose". (Walker & Ruekert, 1987) Ont ajouté une mesure d'adaptabilité aux changements de l'environnement, tandis que (Bonoma & Clark, *Marketing Performance assesment*, 1988) ont inclus une mesure de l'hostilité de l'environnement externe.

Les chercheurs apprécient la tendance vers des mesures multidimensionnelles, mais les praticiens la trouvent horrible. Les modèles multidimensionnels de performance marketing sont plus "vrais" selon les chercheurs, car ils capturent plus de facettes de la performance qu'une seule dimension. Cependant, les schémas de mesure compliqués augmentent considérablement la charge pour les gestionnaires qui tentent de mesurer la performance dans le monde réel. Les organisations sont submergées de mesures, et il est difficile de déterminer lesquelles sont vraiment importantes. Même s'il est possible de réduire ces mesures à un ensemble plus gérable

à l'aide de techniques statistiques, cela semble peu probable dans la gestion quotidienne. Les mesures financières dominent l'évaluation de la performance marketing des dirigeants britanniques, tandis que les ventes sont la mesure la plus courante parmi les dirigeants américains. Les chercheurs en marketing doivent présenter un petit nombre de mesures simples mais complètes pour donner une évaluation précise de la performance. L'approche de la « balanced scorecard » pour la mesure globale de la performance commerciale est un exemple d'un petit ensemble de dimensions de performance commerciale avec lesquelles tout gestionnaire peut travailler.

L'analyse multivariée : est utilisée pour comprendre les relations entre différentes variables de marketing, telles que les préférences des consommateurs, les comportements d'achat, les caractéristiques du produit, les prix et les canaux de distribution.

Elle peut être utilisée pour segmenter les consommateurs en groupes homogènes en fonction de leurs préférences et de leurs comportements, pour comprendre l'impact des différentes variables de marketing sur les ventes ou pour prédire les comportements futurs des consommateurs.

L'analyse multivariée en marketing peut inclure des techniques telles que l'analyse factorielle pour identifier les dimensions sous-jacentes des préférences des consommateurs, la régression multiple pour estimer l'impact de différentes variables de marketing sur les ventes, ou l'analyse de cluster pour segmenter les consommateurs en groupes homogènes.

Ces techniques peuvent aider les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière de marketing, telles que l'ajustement des stratégies de produit, de prix ou de distribution en fonction des préférences et des comportements des consommateurs (Jean & Paul, 2006).

Efficacité et efficacité : nous avons déjà traité ce titre dans la section 3 de chapitre 1.

### **1.3 Les interrelations entre les mesures**

#### **1.3.1 Orientation vers le marché et la satisfaction des clients**

Selon (Jaworski & Kohli, 1996), l'orientation vers le marché devrait être corrélée positivement à la satisfaction des clients. En effet, recueillir et répondre à une bonne intelligence de marché devrait conduire à des produits répondant mieux aux besoins des clients. Malheureusement, ces auteurs remarquent qu'il y a peu d'études empiriques pour soutenir cette hypothèse. Si l'orientation vers le marché améliore effectivement la performance globale de l'entreprise, la satisfaction des clients serait une variable intermédiaire logique permettant une telle relation. En fait, une telle relation de médiation pourrait expliquer pourquoi l'effet direct de l'orientation vers le marché sur la performance de l'entreprise est difficile à documenter de manière

cohérente. À long terme, on pourrait constater un retour d'information négatif de la satisfaction des clients à l'orientation vers le marché, via la performance : une entreprise ayant une base de clients satisfaits pourrait avoir du succès, ce qui pourrait conduire à la complaisance et à une diminution de l'orientation vers le marché de l'entreprise (Miller, *What Happens After Success: The Perils of Excellence*, 1994).

### **1.3.2 Orientation vers le marché et la fidélisation des clients**

L'orientation du marché peut influencer la fidélité des clients à une entreprise. L'orientation marché fait référence à la manière dont une entreprise perçoit et répond aux besoins et aux désirs des clients, et à la manière dont elle s'adapte aux changements de l'environnement concurrentiel. Dans l'ensemble, la fidélisation de la clientèle dépend de nombreux facteurs, mais l'orientation d'une entreprise vers le marché peut jouer un rôle clé dans la constitution d'une clientèle fidèle et satisfaite.

### **1.3.3 Orientation vers le marché et le capital marque**

(Clark B. , 1999), Aucune proposition de lien de causalité entre l'orientation vers le marché et la valeur de la marque, mais des spéculations suggèrent qu'une certaine relation positive pourrait exister. Une entreprise orientée vers le marché, ayant une bonne connaissance de ses clients, peut vraisemblablement concevoir et soutenir une marque plus forte qu'une entreprise centrée sur elle-même et ignorante. Bien que cet effet puisse être indirect via la satisfaction, on peut argumenter qu'un lien direct pourrait exister avant l'achat, car la marque bien conçue est attractive et affecte le comportement des clients même avant toute expérience de satisfaction. Une fois de plus, une rupture peut se produire entre la valeur de la marque et l'orientation vers le marché si une valeur de marque élevée conduit à la complaisance et à une orientation vers le marché inférieure.

### **1.3.4 La satisfaction de clients et le capital marque**

Si l'on considère le capital-marque d'un point de vue psychologique, les noms de marque évoquent de mémoire des connaissances spécifiques sur la marque (Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity*, 1993). Cette structure de connaissances (images, associations, attitudes, etc.) diffère d'une marque à l'autre et entre les produits de marque et les produits non marqués, influence le comportement des clients. Il semble évident que la satisfaction des clients à une période donnée devrait influencer l'équité de marque dans la période suivante. Une expérience satisfaisante avec une marque devrait augmenter la faveur des associations qu'un client a avec la marque. Cependant, il est intéressant de noter que (SeInes , 1993) ne trouve cette relation que dans l'un des quatre secteurs qu'il examine.

Une autre possibilité intéressante est que l'équité de marque dans une période donnée peut influencer la satisfaction des clients dans la période suivante, à la fois par son impact sur les attentes et sur l'expérience perçue avec la marque. En ce qui concerne les attentes, la connaissance de la marque devrait influencer l'aspect des attentes de la satisfaction des clients



selon deux dimensions : la certitude et le niveau. Une marque forte produira probablement des attentes bien définies, tandis qu'un produit avec une marque faible ou sans marque évoquera des attentes plus incertaines. Les mesures de satisfaction des marques fortes devraient être plus fiables que celles des marques faibles. Selon (Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity*, 1993), une équité de marque positive est définie comme étant celle qui suscite des réactions plus positives qu'un produit similaire sans marque. De plus, une marque forte pourrait influencer les attentes dans une direction plus élevée, rendant la satisfaction plus difficile à atteindre.

En ce qui concerne l'expérience, une équité de marque favorable peut exercer une influence sur l'expérience perçue de l'utilisation de la marque. On pourrait évaluer plus favorablement une expérience avec une marque bien-aimée qu'avec un produit non marqué correspondant, simplement parce que l'expérience positive accumulée avec la marque l'emporte sur toute expérience unique. Une attente positive créée par une marque forte peut également influencer l'expérience perçue grâce à un effet d'assimilation, de sorte que la qualité perçue s'ajuste légèrement dans la direction des attentes.

### **1.3.5 La fidélité des clients et le capital marque**

Le capital de marque positif devrait avoir un impact sur la loyauté des clients. En général, les clients sont plus susceptibles d'être loyaux envers les marques bien perçues que celles mal perçues. Toutefois, il reste à savoir si cette relation est directe ou si elle est médiée par la satisfaction client (voir ci-dessous). Dans une étude portant sur quatre industries, (SeInes , 1993) a découvert un lien positif direct (Lassar, Mittal, & Shamlal, 1995). D'un point de vue comportemental, (Fader & Schmittlein, 1993) ont constaté que les marques ayant une part de marché élevée étaient bien plus susceptibles d'avoir des clients fidèles que les marques ayant une faible part de marché.

Il semble moins probable que la simple fidélité, sous la forme d'un achat régulier, ait un effet sur la capitalisation positive de la marque. En réalité, la fidélité devrait renforcer le niveau de capital de marque qui existe déjà. À chaque achat, la connaissance actuelle que le client a de la marque devrait être renforcée (et peut-être même élargie), ce qui la rendrait plus facilement accessible en mémoire. La seule influence possible sur le niveau de capital de marque pourrait provenir d'un effet d'exposition, dans le sens où la familiarité augmente le sentiment d'affinité (Bomstein, 1989).

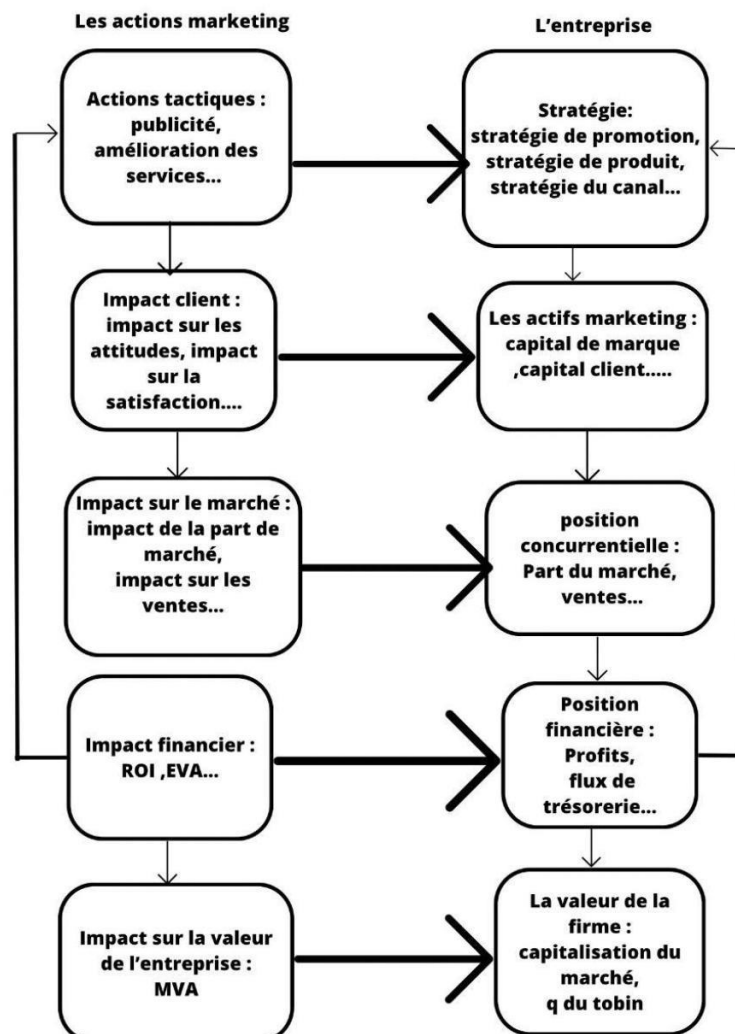
### **1.3.6 La satisfaction et la fidélisation de client**

Le lien entre satisfaction client et fidélisation client a été largement étudié et la conclusion est que la satisfaction client a un effet direct et positif sur la fidélisation client (Fornell, ANational Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience, 1992); (SeInes , 1993); (Anderson & Sullivan, 1993); (Jones & Sasser, 1995); (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996)). Cependant, il a été prouvé que la forme et la force de cette relation varient d'une industrie à l'autre. Certains analystes suggèrent que la force de cette relation peut être plus forte dans les industries plus compétitives (Fornell, ANational Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience, 1992); (Jones & Sasser, 1995). (SeInes , 1993) Suggère que cette relation peut être modérée par l'ambiguïté du produit. Dans les produits où la qualité est difficile à évaluer, la marque peut jouer un rôle plus important que la satisfaction et fidélisation, car les jugements de satisfaction seront moins fiables. Cette relation a également été postulée comme étant non linéaire et variable selon l'industrie, (Anderson & Sullivan, 1993) (Oliva, Oliver, & MacMilla, 1992). Moins documentée est l'idée que la fidélité peut affecter la satisfaction par la familiarité avec le produit.

(Halstead, Hartman, & Schmidt, Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process, 1994) Ont observé qu'un certain niveau de familiarité est nécessaire pour qu'un client puisse formuler des attentes à propos d'un produit.

## Section 2 : La productivité marketing

Figure 2. 2: La chaîne de productivité marketing.



Source : (Roland & al, 2004)

Un modèle de chaîne d'effets permet d'évaluer la productivité du marketing. Il relie les actions spécifiques entreprises (actions marketing) à l'état général et au statut de l'entreprise. Ce modèle commence avec les stratégies de l'entreprise qui sont dans le coin supérieur droit de la figure 2.2, qui peuvent inclure une stratégie de promotion, une stratégie de produit ou toute autre stratégie de marketing ou d'entreprise. Ces stratégies se traduisent par des mesures de marketing tactique, telles que des campagnes de publicité, des initiatives de marque, des programmes de fidélisation ou d'autres initiatives particulières conçues pour avoir un impact marketing. Les actions tactiques prises par l'entreprise ont un impact sur la satisfaction client, l'attitude envers la marque, la fidélité et d'autres aspects centrés sur le client. Ces mesures de la clientèle peuvent être regroupées en "actifs marketing" au niveau de l'entreprise, mesurés par des indicateurs tels

que la qualité de la marque, la satisfaction des clients et l'équité des clients. Le comportement des clients affecte le marché, la part de marché et les ventes de l'entreprise. Cependant, il est important de considérer la position de l'entreprise sur le marché, déterminée par ses actifs de marketing. À tout moment, les actions tactiques peuvent avoir modifié l'état mental des clients, mais sans forcément avoir un impact immédiat sur les bénéfices de l'entreprise. Les actifs de marketing constituent donc un réservoir de flux de trésorerie qui résulte des activités de marketing, mais qui n'a pas encore été converti en revenus. Ces actifs permettent à l'entreprise d'évaluer l'impact financier du marketing en utilisant des mesures spécifiques, que nous détaillerons par la suite.

## 2.1 Les différents éléments de la chaîne de productivité du marketing

La chaîne de productivité du marketing fait référence aux différentes étapes et processus impliqués dans la réalisation des objectifs marketings et la génération de revenus pour une entreprise. Elle inclut généralement des activités telles que la recherche de marché, le développement de produits, la tarification, la promotion, la distribution et le service à la clientèle. Chaque étape de la chaîne est interconnectée et impacte l'efficacité et l'efficience de la stratégie marketing globale. En optimisant chaque étape de la chaîne, les entreprises peuvent augmenter leur productivité marketing et finalement atteindre une rentabilité plus élevée.

Stratégies et tactiques : La stratégie de marketing est essentielle pour attirer et fidéliser les clients, garantir la croissance et la durabilité des activités, développer des avantages concurrentiels durables et stimuler la performance financière de l'entreprise grâce aux processus internes (Srivastava, Tasadduq, & Liam, 1999). De nos jours, une part importante de la valeur des entreprises est liée à des actifs immatériels non-inscrits au bilan, tels que les marques, les réseaux de marché et la propriété intellectuelle, plutôt qu'à des actifs matériels répertoriés dans les comptes (Lusch & Harvey, 1984). Pour maximiser l'impact de ces actifs immatériels sur la performance de l'entreprise, les gestionnaires doivent aller au-delà des analyses marketing traditionnelles et comprendre les conséquences financières des décisions de marketing, y compris leur impact sur les flux de trésorerie.

Impact sur les clients Pour évaluer l'impact des dépenses de marketing sur les clients, il est crucial de prendre en compte les cinq dimensions clés suivantes (Ambler, Bhattacharya, Keller, Lemon, & Mittal, 2002), qui représentent des mesures importantes de la perception des clients.

Sensibilisation des clients : Est la première dimension est la prise de conscience des clients elle mesure la capacité des clients à se souvenir de l'entreprise et à la reconnaître, ainsi que leur aptitude à identifier les produits et services associés à cette entreprise.

Les associations des clients : Correspondent à la perception de la puissance, de l'attractivité et de l'originalité des caractéristiques et avantages associés à l'entreprise et à la marque.

Les attitudes des clients : l'évaluation globale que les clients font de l'entreprise et de la marque en termes de qualité et de satisfaction qu'elles offrent.

Attachement du client : la mesure de la fidélité du client envers l'entreprise et la marque.

Expérience client : la mesure dans laquelle les clients interagissent avec la marque, la recommandent à d'autres personnes et recherchent des informations sur la marque, ses promotions, ses événements, etc.

Étant donné que la force et la durée de la relation entre l'entreprise et ses clients sont importantes (Reinartz & Kumar , On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, 2000), il est essentiel de prendre en compte plusieurs aspects du comportement d'achat de chaque client, plutôt que de se concentrer uniquement sur les probabilités de fidélisation. Les chercheurs ont donc commencé à modéliser d'autres comportements d'achat, tels que la vente croisée (Kamakura, Ramaswami, & Srivastava, 1991), le bouche à oreille (Eugene , 1998) et la durée de vie utile des clients (Reinartz & Kumar, The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration , 2003) , afin d'évaluer l'impact de ces comportements sur le niveau global des actifs marketing de l'entreprise. Ces comportements individuels des clients ont une influence significative sur l'ensemble des atouts marketing de l'entreprise.

Les actifs de marketing sont des éléments qui permettent de mesurer la valeur de l'entreprise et de ses offres, tout en contribuant à améliorer sa valeur à long terme. Deux approches ont été largement étudiées dans la littérature de marketing pour évaluer ces actifs : capital de marque et l'équité de la clientèle.

Le concept de capital de marque est devenu un concept marketing central au cours des deux dernières décennies. Une vision du capital-marque suggère que, parce qu'une marque est associée à un ensemble de produits et de services, sa valeur découle des flux de trésorerie actualisés supplémentaires provenant de la vente de divers produits et services. (Keller, Strategic Brand Management, 1998).

La recherche portant sur capital de marque vise à comprendre la base conceptuelle de cette valeur exceptionnelle et ses implications. Les résultats de ces recherches ont modifié la façon dont les gens perçoivent et gèrent les marques.

Les responsables d'entreprise ont acquis une meilleure compréhension des composantes de l'équité de la marque, de la façon dont elle influence le comportement des acheteurs, de la manière de la mesurer et de son impact sur la valeur de l'entreprise ; (Aaker, 1991) (Keller, *Strategic Brand Management*, 1998) . Il convient également de souligner que l'équité de la marque renforce la position de l'entreprise dans le canal de distribution. Par conséquent, nous supposons que l'équité de la marque englobe également l'effet du canal.

La valeur adopte la perspective des clients d'une entreprise, tandis que le capital marque adopte la perspective de la marque client (Blattberg & Deighton, 1996); (Lemon, Rust, & Zeithaml, 2004).

En se basant sur les définitions précédentes, l'avoir des clients est défini comme la somme des valeurs à vie de tous les clients actuels et futurs de l'entreprise, où la valeur à vie représente le profit anticipé provenant de chaque client. La croissance du secteur des services au fil du temps et la transition vers un marketing axé sur la transaction ont accru l'importance de prendre en compte la valeur à vie du client (Hogan, Lemon, & Rust, 2002). Cela a légitimé l'utilisation du capital-client, qui agrège la valeur à vie des clients, comme une mesure clé de l'entreprise. La valeur à vie et l'équité client sont couramment utilisées comme indicateurs d'actif marketing dans certains secteurs, comme le marketing direct et les services financiers, tandis que la mesure et la surveillance de l'équité des clients sont en forte croissance dans d'autres secteurs.

## **2.2 Impact sur le marché**

L'impact sur le marché est lié aux améliorations apportées à la clientèle et aux actifs de marketing, tels que les actions de marque, qui peuvent influencer la part de marché et les ventes de l'entreprise, ainsi que sa position concurrentielle sur le marché. Ces avantages peuvent être considérés comme résultant de l'amélioration des mesures intermédiaires, telles que les actifs de commercialisation de l'entreprise. (Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, 2000).

Lorsqu'une entreprise fournit des marques ou des valeurs supérieures à ses clients, cela conduit généralement à une plus grande satisfaction de la clientèle et à une perception accrue de la valeur de l'offre de l'entreprise. Ces avantages ont un impact positif sur divers aspects de la performance de l'entreprise sur le marché (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1997). Par exemple Les marques qui sont mieux différenciées bénéficient d'une série d'avantages tels qu'une élasticité-prix plus faible (Boulding, Lee, & Staelin, 1994), une plus grande fidélité des clients, une moindre sensibilité aux actions concurrentielles (Srivastava & Shocker, 1991), une capacité à fixer des prix premium (Farquhar, 1989), une plus grande part de marché (Boulding, Lee, & Staelin, 1994), une plus grande réceptivité à la publicité et aux promotions, ce qui permet de

mettre en place des programmes de marketing plus efficaces (Smith & Park, 1992), et une plus grande capacité à adopter rapidement des extensions de marque .

Les effets de la satisfaction des clients incluent également une augmentation de leur volonté à payer un prix plus élevé, à fournir des références et à utiliser davantage le produit, ainsi que la réduction des coûts de vente et de service, une plus grande fidélisation et une plus grande part de marché, et une rentabilité accrue (Venkatesan & Kumar, 2004).

L'impact financier d'une stratégie marketing peut être évalué de différentes manières. L'une des méthodes traditionnelles est le retour sur investissement (ROI), qui mesure le rendement en pourcentage des dépenses engagées pour obtenir ce rendement. Bien que couramment utilisé pour mesurer le rendement à court terme, le ROI est controversé pour évaluer l'efficacité du marketing, car de nombreuses dépenses de marketing ont des effets à long terme. Une utilisation inappropriée du ROI à court terme peut nuire aux dépenses de marketing. Ainsi, l'analyse des flux de trésorerie futurs est nécessaire pour une utilisation correcte des mesures du ROI en marketing. De plus, il est important de noter que la maximisation du RCI en tant que principe de gestion n'est pas recommandée pour maximiser les profits, sauf si l'objectif de la direction est l'efficience plutôt que l'efficacité (Kaplan & Shocker, 1971).

D'autres mesures financières d'impact incluent le taux de rendement interne, qui représente le taux d'actualisation permettant d'obtenir un rendement actualisé égal à la dépense actualisée (Keynes, 1936). La valeur actuelle nette, qui représente le rendement actualisé moins la valeur actuelle nette de la dépense. La valeur ajoutée économique (VAE) qui est le bénéfice net d'exploitation moins le coût du capital (Ehrbar, 1998). Dans chaque cas, ces mesures pondèrent le rendement généré par l'action marketing par rapport aux coûts nécessaires pour produire ce rendement. L'impact financier a une incidence sur la situation financière de l'entreprise, qui peut être mesurée par les bénéfices, les flux de trésorerie et d'autres mesures de santé financière.

### **2.3 Impact sur la valeur de l'entreprise**

Les dirigeants d'entreprises cotées en bourse cherchent à augmenter la capitalisation boursière de l'entreprise ainsi que la valeur pour les actionnaires (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Il est crucial d'établir un lien entre les actions de marketing, la valeur pour les clients et les variations de la capitalisation boursière de l'entreprise (mesurée, par exemple, par la valeur marchande pondérée [MVA]). Toutefois, il convient de noter qu'il existe des différences entre les mesures de flux/variation et les mesures étatiques. Les mesures telles que EVA et MVA se concentrent sur l'évolution du rendement financier, tandis que d'autres, comme la capitalisation boursière, mesurent le niveau de rendement. De plus, les mesures peuvent être prospectives ou

rétrospectives. La plupart des mesures comptables sont rétrospectives car elles examinent le rendement historique, tandis que la valeur marchande des entreprises dépend des perspectives de croissance et de la durabilité des profits, c'est-à-dire de la façon dont l'entreprise devrait se comporter à l'avenir. Pour cela, il est important de suivre les mesures hors bilan telles que les actions de la marque ou des clients, et de se concentrer sur le rendement actuel (par exemple, EVA, flux de trésorerie) et attendu (par exemple, MVA, valeur pour les actionnaires).

Plusieurs mesures de la valeur de l'entreprise reposent sur des mesures du rendement du marché boursier. Par exemple, la capitalisation boursière est la valeur marchande de toutes les actions en circulation d'une entreprise, et la valeur comptable est la différence entre les actifs et les passifs de l'entreprise, selon son bilan. La différence entre la valeur marchande et la valeur comptable s'explique en partie par des actifs hors bilan, comme la propriété intellectuelle et la propriété marchande, et en partie par un excès ou un manque d'enthousiasme des investisseurs. Le ratio de la capitalisation boursière à la valeur comptable (le ratio marché-comptable) est parfois un indicateur utile de la solidité des actifs marketing.

### **D'autres facteurs**

En sus des éléments évoqués précédemment, il est fréquent que les facteurs environnementaux et concurrentiels jouent un rôle crucial dans la productivité du marketing. Les compétences de l'entreprise en matière d'adaptation à son environnement et à la concurrence ne peuvent qu'améliorer ses performances par rapport à ce qu'elles seraient dans le cas contraire.

Environnement : Aucune entreprise ne peut se développer en vase clos : la performance globale et la productivité marketing en particulier dépendent du contexte environnemental et concurrentiel. Ceci est particulièrement vrai lorsque des turbulences économiques et géopolitiques créent des niveaux inhabituels d'incertitude. La littérature sur l'orientation du marché traite de la volonté des entreprises de prendre en compte ces caractéristiques du marché (Day, 1994) et (Jaworski & Kohli, Market Orientation: Antecedents and Consequences, 1993) et (Narver & Slater, 1990). Les entreprises peuvent choisir d'adopter une approche proactive (en stimulant le marché) ou réactive (en étant orientées vers le marché). (Jaworski, Kohli, & Sahay, Market-Driven Versus Driving Markets, 2000).

La compétition : L'environnement concurrentiel a un impact majeur sur la productivité du marketing. Les décisions relatives aux dépenses de marketing, telles que la publicité, sont souvent prises en considérant les concurrents. Les études sur les dépenses de publicité ont identifié deux effets différents. D'un côté, la concurrence peut entraîner une augmentation des dépenses de marketing, produisant un effet d'escalade (Metwally, 1978). Les entreprises



augmentent leurs dépenses de marketing dans le but d'obtenir une part de marché plus importante, même si les rivaux font de même, pensant que cela augmentera les profits et la valeur de l'entreprise (Buzzell & Bradley, 1987). Cependant, il y a peu de preuves que ces dépenses aient les résultats escomptés. Par exemple, (Montgomery & Wernerfelt, 1991) ont montré que l'augmentation des dépenses de publicité dans l'industrie brassicole détruit de la valeur plutôt qu'elle n'en crée. D'un autre côté, des études ont montré que les marques ayant une forte part de marché ont une incitation à dépenser plus que leurs rivaux, même en tenant compte de leurs réactions (Carpenter, Cooper, Hanssens, & Midgle, 1988). Ces résultats ont alimenté l'escalade des dépenses de publicité. Cependant, la richesse accrue associée à une part de marché plus importante s'est avérée difficile à atteindre.

## **2.4 Améliorer la productivité marketing**

Pour améliorer considérablement la productivité en marketing, il est indispensable d'opérer des changements à deux niveaux : au niveau de la fonction marketing et au niveau de l'entreprise.

### **2.4.1 Changements au niveau des fonctions marketing**

Il est primordial de procéder à deux changements clés au sein de la fonction marketing pour améliorer la productivité : passer d'une approche axée sur le marché à une approche centrée sur le client, et équilibrer l'orientation de l'acquisition de clients avec la fidélisation des clients.

#### **2.4.1.1 La transition de l'orientation marché vers l'orientation client**

La fonction marketing a évolué au fil du temps, passant du marketing de masse au marketing de segment, pour finalement adopter une approche de marketing de compte. Cette évolution a été rendue possible grâce à des coûts plus bas et à des technologies de soutien plus performantes. Ainsi, l'attention du marketing doit être davantage portée sur les clients plutôt que sur les marchés, c'est-à-dire passer des représentations agrégées de groupes de clients à une approche plus axée sur les clients individuels, qu'ils soient des personnes ou des entreprises.

Les entreprises privilégieront les canaux de vente directs pour atteindre la plupart des clients dépassant un certain seuil de taille. D'autres sont atteints par des intermédiaires qui sont traités comme des clients mais qui sont en réalité des agents indirectement du marché

Dans de nombreuses industries, les modèles de consommation sont très concentrés, avec seulement une infime partie de la population représentant une part importante des ventes, comme le démontre le fait que seulement 0,02 % de la population américaine représente 25 % de toutes les locations de voitures dans le pays (Peppers & Rogers, 1993). Dans ces industries, cibler les clients est d'une grande valeur pour les efforts de marketing, car cela permet aux

entreprises d'augmenter leurs bénéfices en éliminant certains clients non rentables. Les coûts de marketing sont souvent élevés en raison du fardeau que ces clients non rentables imposent au processus. Ainsi, la suppression ou la réduction de l'allocation des ressources à ces clients peut avoir un impact immédiat sur la rentabilité.

Une perspective axée sur le marché plutôt que sur le client entraîne souvent une inefficacité. En effet, un petit groupe de clients représente généralement une part importante des revenus et une part encore plus importante des bénéfices. Ces clients finissent par subventionner un grand nombre de clients marginaux et, dans de nombreux cas, non rentables. Il est à noter que les coûts pour servir ces clients moins rentables sont souvent comparables, voire plus élevés que ceux pour servir les clients les plus rentables.

Le passage à l'orientation client permet aux entreprises de concentrer leurs ressources sur leurs clients les plus rentables, cela rend également l'entreprise moins vulnérable aux concurrents ciblés qui cherchent à "cueillir les fruits les plus bas" en s'emparant de ses clients les plus attractifs (représentés dans la figure 3 par les "fruits les plus faciles à cueillir").

Le passage au marketing de compte ou au marketing individualisé nécessite des changements au niveau des programmes, des processus, des systèmes et des mesures de marketing. Tous ces éléments doivent être considérés au niveau individuel. Cette transition permet d'améliorer ou de maintenir l'efficacité tout en améliorant de manière significative l'efficacité. Comme (Treacy M. , 1993) l'a suggéré, "Without innovation, all marketing investments turn to fat", Cette déclaration souligne l'importance de l'innovation dans le domaine du marketing. Si une entreprise ne parvient pas à innover dans ses stratégies marketing, tous les investissements réalisés dans ce domaine sont voués à l'échec ou à de faibles rendements. Les entreprises doivent se distinguer de leurs concurrents en proposant des solutions innovantes, des expériences uniques ou des produits novateurs qui répondent aux besoins changeants des consommateurs.

Les techniques de marketing les plus récentes sont les plus performantes lorsqu'elles sont adoptées par le troisième ou le quatrième concurrent. Les gros investissements (grandes équipes commerciales, multiplication des produits, services complémentaires, etc.) se poursuivent car ils ne savent pas les séparer. Le marketing doit se retirer de manière ciblée en utilisant le micromarketing, afin d'améliorer son efficacité et son efficacité.

Concentrer le marketing principalement sur le client, plutôt que sur le marché, exige une plus grande discipline et responsabilité sur la fonction. Les marchés sont amorphes, sans exigences, impersonnels, dépourvus de sentiments, mais finalement impitoyables. Les clients, en

revanche, sont tangibles, émotionnels, potentiellement fidèles, exigeants, mais aussi capables de pardonner. Il est facile de perdre de vue ses objectifs et de s'égarer lorsqu'on travaille sur les marchés, alors qu'il est quasiment impossible d'en faire autant avec les clients sans recevoir une volée de critiques, qui vous permettent de réagir à temps pour rectifier le tir.

#### **2.4.1.2 Une évolution vers la rétention et l'acquisition de clients : un changement de priorité**

Les preuves sont assez claires : il coûte beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que de conserver un client existant. La question qui se pose est de savoir si le marketing devrait être responsable de fidéliser les clients une fois qu'ils ont été acquis. Le point de vue traditionnel était que ce n'était pas le cas. Après l'acquisition, nous servons nos clients à travers les opérations, la logistique, le service après-vente, etc. Cependant, dans les situations où les flux de revenus du client vers l'entreprise se poursuivent dans le temps, il devient impératif de conserver le client « vendu », et l'implication continue du marketing devient essentielle. L'objectif du marketing est de développer des relations avec les clients plutôt que de traiter des transactions ponctuelles.

La fidélisation des clients étant moins coûteuse que l'acquisition de nouveaux clients, il serait avantageux de comptabiliser les clients existants dans la productivité du marketing. Ainsi, en repensant le rôle du marketing pour inclure à la fois l'acquisition et la fidélisation des clients, l'organisation pourrait bénéficier d'avantages tels qu'une meilleure rétention des clients, une augmentation des ventes croisées, des revenus supplémentaires grâce à des services à valeur ajoutée et le développement de partenariats avec des clients sélectionnés pour générer des revenus. En d'autres termes, l'objectif n'est pas de redistribuer la valeur existante, mais de créer de la valeur nouvelle.

Ainsi, les clients dont la responsabilité est attribuée au marketing devraient apporter une contribution beaucoup plus importante que s'ils étaient gérés par d'autres départements de l'entreprise. Les efforts de marketing avant l'acquisition doivent être très ciblés, tandis que le marketing après l'acquisition doit être de plus en plus personnalisé au fil du temps.

Si les clients ont peu de variation dans les catégories de produits qu'ils achètent et si l'entreprise ne propose pas d'autres produits qui pourraient les intéresser, et que le bouche à oreille a peu d'impact sur leur comportement d'achat, alors le marketing devrait se concentrer principalement sur l'acquisition de clients rentables. Toutefois, si l'une de ces conditions n'est pas remplie et que le client moyen rapporte des flux de revenus annuels importants, il est alors essentiel que le marketing inclue à la fois l'acquisition et la fidélisation des clients.

Dans ce nouveau paradigme, le client est considéré comme une extension de l'entreprise elle-même et doit apporter sa contribution à la conception de nouveaux produits, tester de nouveaux messages publicitaires, etc. Ils constituent un groupe précieux et tout marketing post-acquisition doit être fortement personnalisé pour répondre aux préférences individuelles, en fonction de leur historique d'achats antérieur et de leurs préférences déclarées.

### **2.4.2 Changements au niveau de l'entreprise**

L'émergence de nouveaux modèles d'entreprise, tels que les organisations virtuelles et l'externalisation, ainsi que l'utilisation de canaux de distribution tiers, nécessitent une réflexion sur la meilleure façon de réaliser le travail de marketing. L'analyse de la productivité du marketing doit donc inclure des efforts pour concevoir une configuration optimale pour les activités de marketing, qui pourraient nécessiter des changements organisationnels majeurs. Le rôle du marketing au sein des entreprises modernes a connu diverses évolutions au fil du temps (Frederick & Webster, 1992). De nombreuses activités qui étaient autrefois des sous-fonctions du marketing, telles que le développement de produits, la tarification et la logistique, ont été "supprimées" du marketing dans de nombreuses entreprises. Le service marketing était un spectateur assez passif lorsque ces changements ont été mis en œuvre. Le marketing estime qu'il doit convaincre les cadres supérieurs de l'entreprise de considérer le marketing comme un investissement plutôt qu'une dépense. Le marketing doit être en mesure de définir un nouveau rôle pour lui-même, justifiant ainsi l'expansion de sa portée et de son budget.

#### **2.4.2.1 Le marketing comme investissement plutôt que comme une dépense**

Dans la plupart des entreprises, les dépenses de vente et de marketing sont plus importantes que les dépenses en capital, mais sont moins analysées et évaluées. Si le marketing est considéré comme une dépense, il peut y avoir une confusion quant à la causalité entre les actions de marketing et les ventes. Au lieu de cela, considérer le marketing comme un investissement peut aider les entreprises à comprendre la relation temporelle entre les actions de marketing et les réactions du marché.

Les arguments avancés par (Slywotzky & Shapiro, 1993) pour considérer les dépenses de marketing comme des investissements en capital qui génèrent des revenus sur le long terme vont au-delà du simple débat sur la question de savoir si la publicité est une dépense ou un investissement. Tout d'abord cette approche couvre pratiquement tous les aspects des dépenses de marketing et les arguments en faveur de la considération de ces dépenses comme des investissements pour la santé à long terme de l'entreprise sont de plus en plus convaincants. Cette évolution est principalement due à l'acceptation généralisée du paradigme relationnel en

marketing ces dernières années, qui devrait conduire à une évaluation à long terme des ressources consacrées à l'établissement, la maintenance et la croissance des relations avec les clients.

Les investissements marketing bien ciblés sur une marque en début de vie peuvent créer un stock de valeur qui peut être maintenue ou renforcée avec des dépenses ultérieures relativement modestes. Les investissements en marketing bien ciblés et pertinents peuvent être très rentables, notamment en investissant au bon moment du cycle de vie du produit et en ciblant les clients les plus rentables.

Pour maintenir leur position sur le marché, les entreprises ont besoin de moins de ressources que pour en établir une nouvelle. Cependant, certaines d'entre elles compromettent leur investissement marketing en menant des activités promotionnelles imprudentes. Cela conduit à une érosion de leur capital marketing accumulé, même pour les marques établies, qui doivent alors continuer à dépenser massivement en publicité.

Il est essentiel que les investissements en marketing soient concentrés sur l'acquisition et le développement d'une clientèle de qualité, ainsi que sur la mise en place d'une infrastructure capable de les servir avec toujours plus d'efficacité et de créer de la valeur.

### **Section 03 : Impacts des stratégies de marketing sur la performance**

La coordination des activités du marketing-mix est indispensable car elles interagissent mutuellement pour influencer la performance globale (les ventes/ la part de marché).

La stratégie marketing est un élément essentiel de la gestion d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des décisions et actions entreprises pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de marketing et de vente. Elle repose sur une analyse approfondie du marché, des concurrents, des consommateurs et des tendances, afin de définir les orientations stratégiques et les actions à mettre en œuvre pour atteindre un avantage concurrentiel.

#### **3.1 L'analyse de marché**

L'étude de marchés est une méthode moderne et dynamique visant à comprendre et agir sur l'évolution des marchés. C'est à la fois une discipline théorique et pratique qui vise à comprendre les besoins et les comportements des différents publics présents sur un marché. (Arnaud, Jacques, Julien, & Gachoucha).

En général, la démarche de l'étude de marché peut être divisée en cinq phases clés : la définition du problème à résoudre, la planification de l'étude, la collecte d'informations sur le terrain, l'analyse des données et la présentation des résultats.

Le concept marketing repose sur le message fondamental selon lequel la performance économique d'une entreprise dépend en fin de compte de sa capacité à répondre aux besoins du marché et à redéployer ses activités en fonction de l'évolution des marchés et des possibilités offertes par la technologie.

La recherche marketing joue un rôle complémentaire en fournissant une méthodologie et des outils pratiques pour la mise en œuvre opérationnelle du concept marketing. Elle englobe les diverses activités organisées de collecte et d'analyse des informations relatives aux marchés, ainsi qu'aux publics sur lesquels l'entreprise dépend. Son objectif est de servir de base aux décisions marketing tout en minimisant les risques, en suivant des procédures formalisées fondées sur le principe de la méthode scientifique afin d'assurer l'objectivité, la précision, la pertinence et la fiabilité des informations (Marc & Martine, 2018).

#### **3.2 La segmentation**

La segmentation de la clientèle est effectivement le processus de division des consommateurs en groupes homogènes en fonction de leurs caractéristiques et de leurs comportements. Elle permet à une entreprise de mieux comprendre les différents segments de marché, de cibler ses

actions marketing de manière plus efficace, de personnaliser ses offres pour répondre aux besoins et attentes spécifiques des segments cibles, et d'augmenter la satisfaction et la fidélité des clients.

La segmentation consiste à subdiviser le marché global d'un produit ou d'un service en segments de marché plus petits, regroupant des clients qui sont relativement similaires au sein d'un segment précis et qui diffèrent considérablement des clients des autres segments (Moschis, Lee, & Mathur, 1997). Elle peut être réalisée en utilisant divers facteurs sociaux tels que le mode de vie, la démographie, les croyances, les valeurs, la psychographie, la géographie, les étapes de la vie, les bénéfices et le comportement (Abeck, 2017).

Une entreprise peut différencier ses clients en fonction de variables géographiques (telles que le pays, l'État, la région), de variables démographiques (telles que l'éducation, le genre, le revenu et l'âge), de variables psychographiques (telles que les intérêts, les valeurs, les attitudes et les opinions), ainsi que de variables comportementales (telles que la fréquence d'achat, la fidélité à la marque, l'utilisation des canaux et les habitudes médiatiques).

En regroupant les clients en fonction de la similitude de leurs réactions, une entreprise peut atteindre une plus grande efficacité marketing et une satisfaction client accrue (Moschis, Lee, & Mathur, 1997). Grâce à la segmentation, il est possible d'identifier les zones présentant des besoins spécifiques et de trouver de nouveaux clients sur des marchés matures. Les entreprises en croissance réussissent en reconnaissant et en répondant aux besoins spécifiques de clients particuliers, plutôt que de s'adresser à l'ensemble des consommateurs, en proposant des gammes de services et de produits ciblés, plutôt que de couvrir tous les services ou produits de manière généralisée (Olbara, 2011).

### **3.3 Le ciblage**

Le ciblage marketing est le processus d'évaluation de l'attrait de chaque segment de marché et de choix d'un segment spécifique pour cibler (Wallezký, 2015). Cela implique la sélection effective des segments qui seront pris en compte dans la stratégie de l'organisation, en équilibrant les capacités et les ressources de l'entreprise par rapport à l'attrait des différents segments (Hajar, Mahrani, & Sinarwati, 2014)

Une fois que les segments pertinents ont été identifiés et que les profils des consommateurs dans ces segments ont été évalués, il est nécessaire de déterminer si le segment est attrayant pour la marque et le produit spécifiques (Lhotáková & Klosová, 2009). Le choix du marché cible est la décision de l'organisation concernant le segment de consommateurs sur lequel elle

se concentrera dans sa stratégie de positionnement et de marketing. C'est l'un des défis les plus exigeants de la gestion d'une organisation (Moutinho, 2000).

Le marché cible se compose des ensembles de clients ayant des besoins et des caractéristiques que l'entreprise peut mieux satisfaire. Les deux étapes du ciblage marketing consistent à évaluer l'attrait d'un segment et à sélectionner les segments cibles. Le ciblage permet aux organisations de se concentrer davantage sur les besoins spécifiques du segment ciblé en termes de prestige, de prix, d'habitudes et de désirs. Une fois que l'entreprise comprend la structure de la demande des consommateurs, elle décide quels segments servir et comment le faire (Hajar, Mahrani, & Sinarwati, 2014). Le marketing ciblé implique l'identification d'un groupe de clients vers lequel l'entreprise dirigera la majeure partie de ses efforts, de ses ressources et de son attention, en adaptant son offre à ce groupe spécifique (Olbara, 2011).

Le marché cible doit être accessible, mesurable et suffisamment vaste. Lorsque le marché cible est bien défini, basé sur la connaissance des caractéristiques du produit et l'analyse du marché, et qu'il est mesurable, il est important de déterminer si le public cible est suffisamment important pour soutenir l'organisation de manière continue. De plus, le marché cible d'une entreprise doit être accessible, ce qui signifie que l'entreprise doit être en mesure de rejoindre et de communiquer efficacement avec ce marché. L'entreprise doit évaluer l'attrait global du marché et sa compatibilité avec les objectifs et les ressources de l'entreprise pour cibler ce marché spécifique (Hajar, Mahrani, & Sinarwati, 2014).

### **3.4 Le positionnement**

Le positionnement se réfère à la manière dont une entreprise conçoit son image et occupe une place distincte dans l'esprit de son marché cible (Kalafatis & al., 2000).

Il consiste à placer un produit dans une position distinctive, claire et souhaitée par rapport à ses concurrents dans l'esprit des consommateurs (Wallezky, 2015).

Les spécialistes du marketing définissent le positionnement d'une marque à travers une déclaration de stratégie de positionnement. Cette déclaration englobe les avantages essentiels offerts aux clients ainsi que la personnalité ou l'image que la marque souhaite véhiculer auprès des consommateurs (Dibb & Simkin, 2006). L'objectif est de se différencier des concurrents et de devenir le choix privilégié pour un segment de marché spécifique (Mokaya & al., 2017). La stratégie de positionnement implique la commercialisation et la conception d'un produit répondant aux besoins d'un marché cible, ainsi que la création d'arguments appropriés pour distinguer le produit de la concurrence dans l'esprit des consommateurs (Dibb & Simkin, 2006).



Elle se concentre sur la différenciation et représente un processus créatif permettant à une marque existante sur un marché saturé de se positionner dans l'esprit des prospects de manière distincte par rapport à ses concurrents (Ng'oo, 2012). L'essence du positionnement réside dans une analyse approfondie des consommateurs, des concurrents, de la marque elle-même et des avantages offerts (Lhotáková & Klosová, 2009).

Le positionnement est un concept essentiel grâce auquel les organisations peuvent obtenir un avantage concurrentiel en créant une image positive de leur produit dans l'esprit des clients (Ayele, 2012). Une entreprise devrait évaluer l'impact de ses stratégies de positionnement sur les autres segments de marché. Si des réactions négatives proviennent d'autres segments, tels que des clients plus âgés ou plus jeunes, les spécialistes du marketing devraient identifier les aspects susceptibles de plaire à plusieurs segments et adapter leurs produits en conséquence (Moschis, Lee, & Mathur, 1997). Une entreprise qui se positionne favorablement dans un marché spécifique par rapport à ses concurrents a de fortes chances de réaliser des profits élevés, indépendamment des bénéfices moyens réalisés sur le marché dans son ensemble.

### **3.5 Le Produit**

Il est largement reconnu dans le domaine du marketing qu'une entreprise bénéficie de la capacité à mettre en œuvre des activités cohérentes et planifiées pour répondre et dépasser les préférences et la valeur des clients, ce qui peut être considéré comme une performance vis-à-vis des clients (Cavusgil & Zou, 1994). Cette performance vis-à-vis des clients est atteinte par l'entreprise indépendamment de l'approche marketing adoptée, qu'il s'agisse de la standardisation ou de l'adaptation. Cependant, certains chercheurs soutiennent que les entreprises qui adoptent une stratégie d'adaptation de produit sur les marchés mondiaux connaissent une croissance significative des ventes (Johnson & Arunthanes, 1995) (Leonidou & al., 2002). Une étude empirique réalisée par (Cavusgil & Zou, 1994) a confirmé que l'adaptation du produit est non seulement liée à la croissance des ventes, mais aussi à la performance financière des entreprises, telle que la rentabilité et le retour sur investissement. Ils ajoutent également que l'adaptation du produit en tant que stratégie marketing mondiale a un impact positif sur la performance globale de l'entreprise. Afin de s'adapter de manière efficace aux différents marchés internationaux, la stratégie marketing doit prendre en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise, qui influence positivement la performance globale (Barney, 1991).

L'impact de la stratégie marketing axée sur le produit sur différentes dimensions, y compris les aspects réels et augmentés du produit, sur la performance sur les marchés internationaux, a attiré

l'attention de nombreux chercheurs, tels que (Kaynak & Kuan, 1993) et (Cavusgil & Zou, 1994). Une étude menée par (Albaum & al, 1997), qui a utilisé des mesures de performance à l'exportation composites, s'est concentrée sur la conception du produit en tant qu'élément du mix marketing, favorable à la performance des entreprises adoptant une stratégie de marketing mondial. En effet, la conception du produit peut servir d'outil d'adaptation pour se différencier des produits concurrents et influencer les attitudes des clients étrangers (performance vis-à-vis des clients) envers le produit de l'entreprise. Dans l'ensemble, l'étude d' (Albaum & al, 1997) a révélé que la conception et le style du produit ont un effet significatif et positif sur la performance de l'entreprise. D'autres études ont examiné la relation entre la qualité du produit et la performance de l'entreprise sur les marchés internationaux, montrant une association positive entre les deux (Terpstra & Sarathy, 1997). Fournir un produit de haute qualité aux clients est supposé augmenter la valeur associée à la performance vis-à-vis des clients. Des études antérieures ont également souligné l'influence positive de la qualité du produit sur la performance des ventes en Europe.

### **3.6 Le Prix**

Les études antérieures ont confirmé l'impact de la stratégie de tarification sur la performance à l'exportation. Les résultats empiriques de (Louter & al., 1991) ont corroboré la relation positive entre la stratégie de tarification et la performance globale à l'exportation. La stratégie de tarification peut varier d'un marché à l'autre en raison de facteurs liés au modèle PESTEL, tels que les forces politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales. Ainsi, ces forces influencent la composante tarifaire de la stratégie marketing en affectant les coûts de marketing, de distribution et de transport. Les structures de marché, la demande, les tarifs, les taxes, les barrières commerciales et financières des pays, les pratiques tarifaires des concurrents, ainsi que les coûts et marges des canaux de distribution ont tous un impact significatif sur la stratégie de tarification. En raison de cette diversité de facteurs de tarification sur les marchés étrangers, il est nécessaire pour les entreprises de s'adapter aux prix afin de survivre, de rester compétitives et de réaliser des performances globales sur les marchés cibles. La standardisation des prix ne peut être appliquée dans une stratégie de marketing international que lorsque les entreprises opèrent dans des régions où les taxes et les tarifs sont éliminés par des accords bilatéraux. Une étude menée par (Christensen, Rocha, & A.Gertner, 1987) a identifié six décisions liées à la tarification qui peuvent influencer la performance à l'exportation d'une entreprise : la méthode de tarification, la stratégie de tarification, les conditions de vente, la politique de crédit, la stratégie de change et l'adaptation des prix. La méthode de tarification est liée à la stratégie de tarification marketing, où l'entreprise exerce son pouvoir en fixant les

prix en fonction de la demande du marché et des pratiques concurrentielles. L'adaptation des prix permet de s'ajuster aux changements des circonstances du marché étranger, à la compétitivité et aux autres forces environnementales, améliorant ainsi les perspectives de performance à l'exportation. Cependant, le succès de la stratégie de tarification est mesuré en termes de proportion des ventes à l'exportation, de niveau de profit et de satisfaction client.

### **3.7 La Promotion**

De nombreux chercheurs ont souligné l'importance du mix promotionnel dans les marchés d'exportation en tant qu'outil essentiel pour atteindre la performance. Le mix promotionnel contribue à la performance commerciale, financière et client en permettant aux entreprises d'acquérir de l'expérience dans les opportunités et les défis spécifiques des marchés d'exportation. Il renforce la communication, personnalise les relations et favorise l'esprit d'équipe avec les clients à l'étranger. De plus, il permet de répondre rapidement et de soutenir immédiatement les besoins des entreprises exportatrices.

Plusieurs études se sont intéressées à l'effet du mix promotionnel sur la performance à l'exportation. L'étude de (Styles & Ambler, 1994) a examiné six variables liées à la promotion, telles que la publicité, la promotion des ventes, la vente personnelle, les foires commerciales, les visites personnelles et l'adaptation de la promotion, afin d'évaluer leur impact sur la performance à l'exportation. La plupart de ces variables ont été positivement corrélées à la performance des entreprises exportatrices.

Parmi les différentes variables du mix promotionnel, l'utilisation des foires commerciales pour promouvoir les exportations a été étudiée dans plusieurs recherches. Ces études ont généralement établi un lien entre la participation aux foires commerciales et la performance à l'exportation. Elles ont démontré que la participation à ces événements avait un impact sur la proportion des ventes à l'exportation et d'autres mesures de performance.

Par ailleurs, la publicité a été largement étudiée en tant que variable du mix promotionnel, car elle permet à l'entreprise de communiquer des informations, de rappeler constamment sa présence et de persuader les clients étrangers d'acheter ses produits. Les résultats de l'étude de (Cateora & Graham, 1999) ont confirmé que la publicité influençait positivement les performances des ventes à l'exportation et d'autres aspects de la performance.

En résumé, le mix promotionnel joue un rôle crucial dans la performance des entreprises sur les marchés d'exportation. Il permet de communiquer efficacement, de rappeler et de persuader les clients étrangers, et ainsi de générer davantage de ventes. Les variables telles que la

participation aux foires commerciales et la publicité ont montré leur impact sur la performance à l'exportation selon plusieurs études.

### **3.8 La Distribution**

Le canal de distribution joue un rôle essentiel dans le mix de stratégie marketing en permettant la fourniture et la disponibilité des produits sur les marchés d'exportation. Les structures de distribution assurent le passage des produits d'un pays à l'autre, facilitant ainsi les performances commerciales. Les résultats d'une méta-analyse réalisée par (Louter & al., 1991) confirment que la stratégie de distribution a un impact positif sur la performance de l'entreprise en termes de proportion des ventes à l'exportation et de niveau de profit. Cette étude souligne également que la relation entre le type d'intermédiaire du canal d'exportation et la performance globale à l'exportation est significative. En ce qui concerne la stratégie de distribution, l'adaptation ou la standardisation n'a pas un impact majeur sur la performance globale de l'entreprise, mais une légère préférence est accordée à la stratégie d'adaptation. L'objectif est de s'assurer que les produits sont accessibles sur les marchés internationaux ciblés. Il convient de noter que l'adéquation d'un canal de distribution particulier n'est pas fixe, mais dépend des conditions spécifiques du marché étranger, telles que la situation économique, la structure de la distribution et les pratiques concurrentielles.

La stratégie de distribution joue un rôle crucial dans la gestion du délai de livraison, qui influe sur la performance à l'exportation de l'entreprise. L'efficacité et l'efficience du délai de livraison des produits exportés sont essentielles pour la performance globale de l'entreprise sur les marchés étrangers, car cela affecte sa compétitivité et son succès (Piercy & al., *Market-led strategic Change : Transforming the Process of Going to Market*, 1997). Les résultats de l'étude de (Keegan, 1995) ont démontré une corrélation positive entre le canal de distribution et la performance des ventes. De plus, des résultats significatifs ont été observés entre le délai de livraison, qui est le résultat des structures de distribution mises en place par une entreprise, et des mesures de performance telles que le volume des ventes, la proportion des ventes à l'exportation et des indicateurs de performance globale. De nombreuses études soutiennent l'adaptation de la distribution comme moyen d'améliorer la performance de l'entreprise, en ajustant la conception du canal de distribution pour s'aligner sur les marchés d'exportation. Ces ajustements sont nécessaires pour répondre aux variations des environnements commerciaux, tels que la situation économique, la législation et les conditions physiques. Enfin, les différences dans les structures de distribution, telles que le nombre d'intermédiaires, les types de points de vente et les fonctions du canal, ont été relevées (Keegan, 1995) par conséquent, l'adaptation de

la distribution est nécessaire pour optimiser la performance et a été mise en évidence par les résultats de l'analyse, qui ont montré une relation positive significative avec la performance. Outre son impact sur les ventes, la stratégie de distribution influence également la performance financière de l'entreprise, en particulier le niveau de profit à l'exportation. Une distribution efficace contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts liés à la distribution des produits sur les marchés internationaux.

---

**Conclusion**

Ce chapitre a examiné en détail l'importance de l'interaction séquentielle entre les mesures de performance marketing, les différents éléments de la chaîne de productivité marketing et les impacts des stratégies de marketing sur la performance. Ces éléments sont interdépendants et exercent une influence mutuelle sur le succès d'une entreprise sur le marché.

En combinant des mesures de performance marketing pertinentes, des processus de productivité solides et des stratégies marketing adaptées, les entreprises peuvent optimiser leurs résultats et garantir leur succès à long terme dans l'environnement concurrentiel actuel. En évaluant et en ajustant régulièrement ces aspects, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, accroître leur avantage concurrentiel et mieux répondre aux besoins changeants des consommateurs.

***Chapitre 3 : L'influence de la  
performance marketing sur la rentabilité  
de l'entreprise.***

## **Introduction**

Dans un marché compétitif, l'objectif principal de toute entreprise est de générer des bénéfices durables et de maintenir sa position sur le marché. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de comprendre les facteurs qui influencent la rentabilité de l'entreprise. Parmi ces facteurs, la performance marketing occupe une place centrale, car elle englobe des stratégies visant à satisfaire les clients et à les fidéliser.

Dans ce chapitre, nous diviserons notre étude en trois sections distinctes. La première section fournira un aperçu général de l'industrie des télécommunications, en mettant l'accent sur la société Ooredoo et en présentant ses offres et ses services.

La deuxième section se concentrera sur la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour mener à bien notre étude.

Enfin, la troisième section sera consacrée à l'analyse des données collectées. Nous présenterons les différents tests et analyses que nous avons réalisés pour examiner les données et répondre aux questions de recherche formulées.



## **Section 1 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie**

### **1.1 La présentation de secteur**

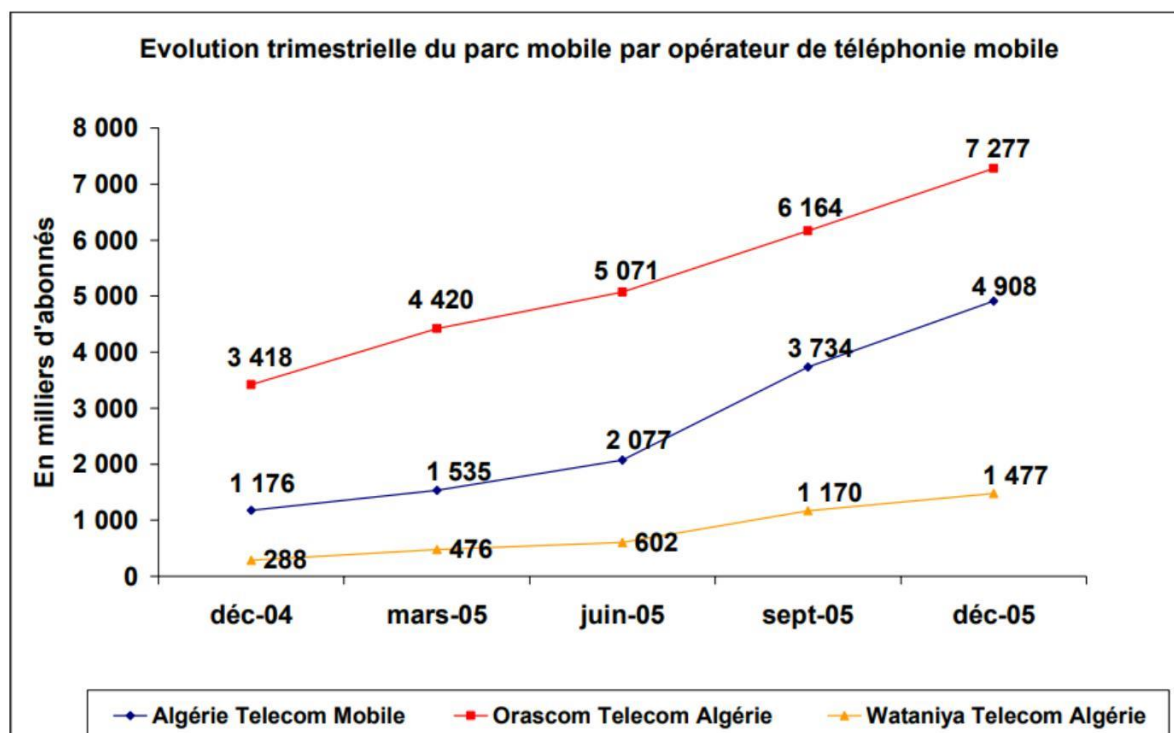
Le secteur des télécommunications en Algérie est placé sous un monopole public et cela jusqu'en l'an 2000.

Après la décision de l'État concernant l'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence selon la loi 2000-03 du 05 août, L'ARPT qui fixe les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, le marché des télécommunications a été ouvert à la concurrence. Cette ouverture a été réalisée en attribuant une licence d'exploitation d'un réseau mobile GSM à l'opérateur Orascom Telecom Algérie, dont la commercialisation des lignes sur le marché a débuté en février 2002, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

La troisième licence a été accordée à WTA (Watanya Télécoms Algérie) le 02/12/2003, pour un montant de 421 millions de dollars, avec une durée d'exploitation de 15 ans. Sous le nom commercial "nedjma", le troisième opérateur de téléphonie mobile a effectué le lancement technique de son réseau le 31 juillet à Alger, et a commencé ses opérations le 25 août 2004.

Le 15 décembre 2004, Orascom Telecom Algérie sous le nom de Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Télécommunication System) en Algérie. Avec son offre GPRS «Mobi+», Mobilis est un opérateur multimédia en Algérie.

Figure 3. 1 : Situation globale du marché de la téléphonie mobile en Algérie (2004, 2005)



Source : ARPCE.

De manière générale, le secteur de la téléphonie mobile connaît une évolution remarquable en Algérie. Cette évolution se traduit directement par une progression significative du nombre d'abonnés sur une période d'une année, de 2004 à 2005.

En 2005, la répartition de la part de marché des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie était la suivante :

- Mobilis (Algérie Telecom Mobile) détenait une part de marché de 35,93 %, avec un total de 4 277 abonnés.
- Djezzy (Orascom Telecom Algérie) était le leader du marché avec une part de marché de 53,27 % et un nombre plus important d'abonnés, soit 7 277. Djezzy avait connu une croissance rapide depuis son lancement en 2002.
- Nedjma (Wataniya Telecom Algérie), bien que possédant une part de marché moins importante que Mobilis et Djezzy (10,91 %), comptait 1 477 abonnés en décembre 2005. Nedjma était en phase de croissance et cherchait à se faire une place sur le marché.

Ces chiffres témoignent de la compétition intense entre les opérateurs, avec Djezzy en tête du marché en termes de part de marché et d'abonnés, suivi de Mobilis. Nedjma, bien que moins

présent, montrait une progression et ambitionnait de gagner en importance dans l'industrie de la téléphonie mobile en Algérie.

Figure 3. 2 : La part de marché à la fin de l'année 2005.



Source : ARPCE

Vers la fin de l'année 2005, la part de marché de Djazzy s'élevait à 53,27 %, tandis que Mobilis détenait une part de marché de 35,93 % et Ooredoo avait une part de marché de 10,81 %.

Djazzy était le leader du marché algérien avec la plus grande part, suivi de près par Mobilis. Ooredoo, quant à lui, avait une part de marché plus modeste.

### 1.1.1 Lancement officiel de la 3G en Algérie

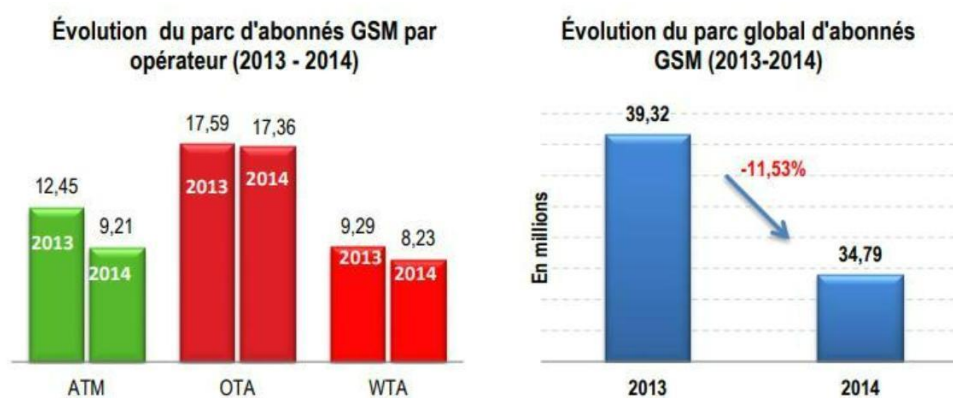
Le lancement de la technologie 3G en Algérie a eu lieu le 15 décembre 2013. C'était une étape importante dans le développement des services de télécommunications dans le pays. L'introduction de la 3G a permis aux opérateurs de proposer des services de données mobiles plus rapides, offrant ainsi aux utilisateurs une connectivité améliorée et une meilleure expérience Internet sur leurs appareils mobiles.

Ce déploiement a ouvert de nouvelles opportunités dans le secteur des télécommunications en Algérie, permettant aux utilisateurs d'accéder à des services avancés tels que la navigation Internet haute vitesse, les applications mobiles riches en contenu, la visioconférence, le streaming vidéo, etc

**Tableau 3. 1: Les effets de lancement de la 3G sur GSM.**

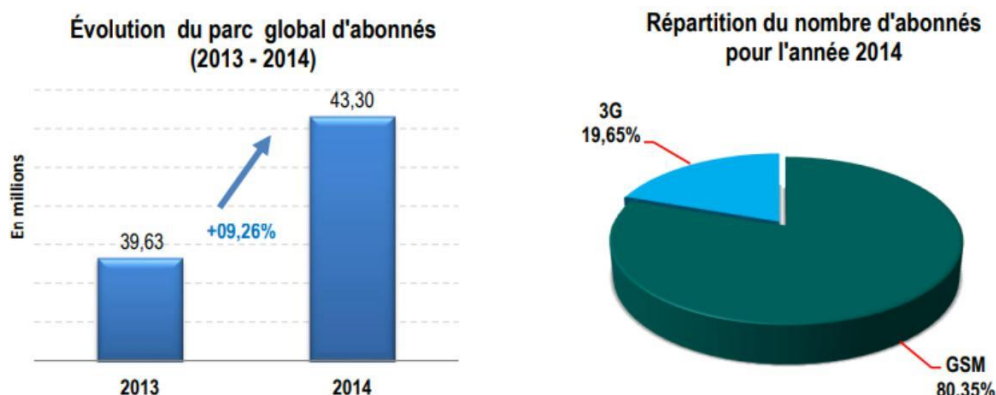
Années	2013	2014	Evolution
Les Opérateurs			
Algérie Télécom Mobile	12 451 373	9 205 983	-26,06 %
Orascom Télécom Algérie	17 585 327	17 357 898	-1,29 %
Wataniya Télécom Algérie	9 285 628	8 225 240	-11,42 %
Total des abonnés GSM	39 322 328	34 789 121	-11,53 %

Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'ARPCE.

**Figure 3. 3 : Evolution du parc d'abonnés GSM par opérateur 2013-2014**

En 2014, le nombre d'abonnés au réseau GSM comptait 34,79 millions, ce qui représentait une baisse de 11,53% par rapport à l'année précédente. Cette diminution était principalement attribuable à la migration vers les réseaux de troisième génération (3G). En effet, de nombreux utilisateurs ont opté pour la technologie 3G, qui offrait des services de données mobiles plus rapides et une meilleure connectivité, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'abonnés au réseau GSM.

Figure 3. 4 : Répartition et évolution de l'ensemble des abonnés.



Source : ARPCE

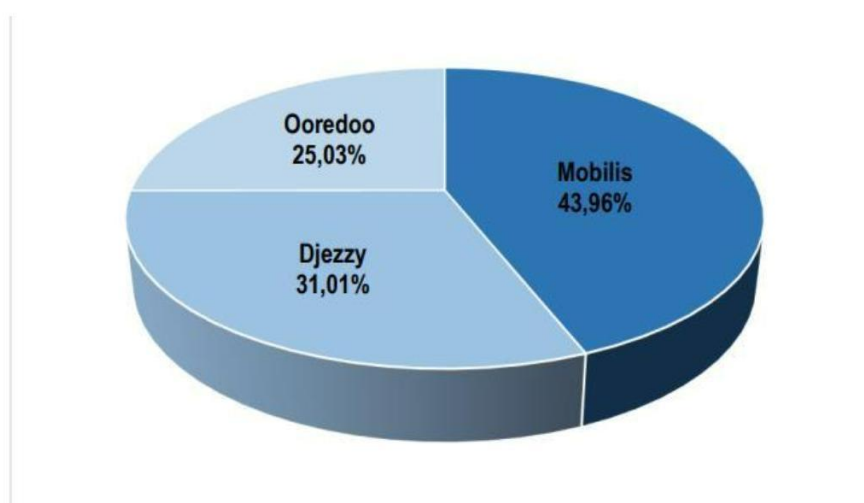
En 2014, le parc global de la téléphonie mobile a connu une augmentation de 3,66 millions d'abonnés par rapport à l'année précédente, représentant un taux de croissance de 09,26%. Sur un total de 43 millions d'abonnés, 39,79 millions étaient des abonnés au réseau GSM, soit 80,35% de la base d'abonnés, tandis que 8,51 millions étaient des abonnés au réseau de troisième génération (3G), représentant 19,65% de la base d'abonnés.

Ces chiffres soulignent la prédominance du réseau GSM, qui reste largement utilisé en Algérie. Cependant, la technologie 3G a également gagné en popularité, avec une part de marché significative, témoignant de l'adoption croissante des services de données mobiles avancés offerts par la 3G.

**Tableau 3. 2 :Situation globale du marché de la téléphonie mobile en fin 2022.**

	GSM	3G/4G
Mobilis	1 656 042 (7,85 %)	19 442 730 (91,15 %)
Djezzy	1 501 136 (9,89 %)	13 676 739 (90,11 %)
Ooredoo	1 103 083 (8,66 %)	11 639 036 (91,34 %)
Total des abonnés :	4 260 261 (8,69 %)	44 758 505 (91,31 %)

Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'ARPCE.

**Figure 3. 5 :Répartition des parts de marché prépayé en nombre d'abonnés (T4-2022)**

Source : ARPCE

Parmi les 49,019 millions d'abonnés, il y a 4,260 millions d'abonnés au réseau GSM, ce qui représente 8,69 % du total. En revanche, on compte 44,758 millions d'abonnés au réseau 3G/4G, ce qui équivaut à 91,31 % du total.

En termes de répartition des parts de marché en nombre d'abonnés, Mobilis détient une part de marché de 43,04 %, suivie par Djezzy avec 30,96 %, et enfin, Ooredoo avec 26,99 %.

Ces chiffres indiquent la position respective des opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile en fonction du nombre d'abonnés. Mobilis occupe la plus grande part de marché, suivi par Djezzy, puis Ooredoo.

Ces chiffres montrent une prédominance significative du réseau 3G/4G parmi les abonnés à la téléphonie mobile. La technologie 3G/4G offre des services de données mobiles plus rapides et avancés, ce qui explique sa popularité croissante parmi les utilisateurs.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous concentrer sur un seul opérateur de téléphonie mobile, à savoir Ooredoo.

En limitant notre étude à un seul opérateur, nous pourrions obtenir des informations spécifiques et approfondies sur Ooredoo, ce qui facilitera notre analyse.

## **1.2 L'historique d'Ooredoo**

Ooredoo Group est une société de télécommunications internationale leader, qui fournit des services de téléphonie mobile, fixe et d'Internet haut débit sur les marchés du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord et de l'Asie du Sud-Est.

Ooredoo est présent sur plusieurs marchés mondiaux, notamment au Qatar, au Koweït, au Sultanat d'Oman, en Algérie, en Tunisie, en Irak, en Palestine, aux Maldives et en Indonésie. En 2012, la société a réalisé des revenus de l'ordre de 9,3 milliards de dollars, avec une base de clients dépassant les 92,9 millions de clients.

La société mère est Ooredoo Q.S.C, anciennement connue sous le nom de Qatar Telecom (Qtel) Q.S.C. Les actions de la société sont cotées à la Bourse du Qatar (Qatar Exchange) et à la Bourse d'Abou Dhabi (Abu Dhabi Securities Exchange). Sheikh Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al-Thani en est le président du conseil d'administration du groupe.

En décembre 2014, Ooredoo Group a atteint le cap des 100 millions d'abonnés à travers ses différents marchés au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est.

### **Parmi les moments clés de l'histoire de l'opérateur**

Le lancement commercial en Algérie sous le nom d'Ooredoo (anciennement Nedjma), où il est arrivé en tant que troisième opérateur sur le marché de la téléphonie mobile en août 2004, en introduisant pour la première fois les services multimédias. D'importants investissements ont été réalisés, dépassant les 1,6 milliard de dollars, pour mettre en place un réseau équipé de la technologie GPRS/EDGE offrant une couverture optimale à travers le territoire national.

Par la suite, Nedjma est devenue une filiale du groupe Qatar Telecom (Qtel), qui a consolidé sa position internationale. Une autre étape importante a été la création de Nedjma Entreprises, qui propose des services allant au-delà des services de base et offre de nouvelles opportunités dans le segment des entreprises.

Signature d'un contrat de sponsoring avec la Fédération algérienne de Football : Nedjma devient le premier partenaire du football algérien, avec un contrat de sponsoring de grande envergure.

Premier investisseur dans les télécommunications en Algérie : Nedjma a engagé d'importants investissements, dépassant les 185 millions de dollars pour cette année.

Bilan financier positif et consolidation des résultats : L'entreprise continue de progresser, avec une augmentation des revenus de 33%, passant de 612,1 millions de dollars en 2010 à 813,3 millions de dollars en 2011. Nedjma est également nommée Meilleur Opérateur Mobile Voix d'Afrique du Nord pour la troisième fois consécutive, remportant les AFRICA TELECOM PEOPLE AWARDS.

Changement de nom de Nedjma à Ooredoo : Lors d'une conférence de presse à Alger le 12 novembre 2013, le directeur général de Nedjma annonce le changement d'identité commerciale et visuelle de la marque, qui devient Ooredoo, commun à toutes les filiales du groupe. Le nouveau logo, composé de cercles rouges avec les lettres Ooredoo en blanc, représente l'union, la solidarité et la connectivité au sein de la communauté. Cette transition se fait progressivement et les deux logos coexistent dans les campagnes de communication.

Figure 3. 6 : Logo d'OOREDOO Algérie de 2004 à 2009.



Source : Google.

Figure 3. 7: Logo actuel d'OOREDOO Algérie.



Source : Google.



Campagne de communication avec Lionel Messi : Ooredoo lance une campagne publicitaire avec la star du football international, Lionel Messi, qui devient l'ambassadeur exclusif de la marque Ooredoo Algérie. Des spots publicitaires sont diffusés pour annoncer le changement de nom et mettre en avant les valeurs de l'entreprise.

Réaménagement des espaces de vente : Le siège principal à Alger ainsi que les bureaux régionaux à Oran et Constantine adoptent la nouvelle charte graphique avec les nouvelles couleurs rouge et blanc. Une opération de réaménagement est réalisée pour offrir plus de confort et de convivialité dans les espaces de vente à travers les villes algériennes.

### **Les valeurs de l'entreprise**

Ooredoo, s'est imposé en tant que leader dans son domaine grâce à ses valeurs fondamentales :

**Caring** : Ooredoo incarne le soutien, la confiance, le respect envers autrui et la responsabilité. Ces valeurs sont au cœur de leurs actions.

**Connecting** : Ooredoo s'engage à travailler en collaboration et à s'intégrer pleinement dans la communauté algérienne. Ils cherchent à établir des liens solides et à favoriser un sentiment d'unité.

**Challenging** : Ooredoo aspire au progrès et cherche continuellement à s'améliorer et à faire la différence. Ils accueillent les défis comme des opportunités de se démarquer dans leur domaine.

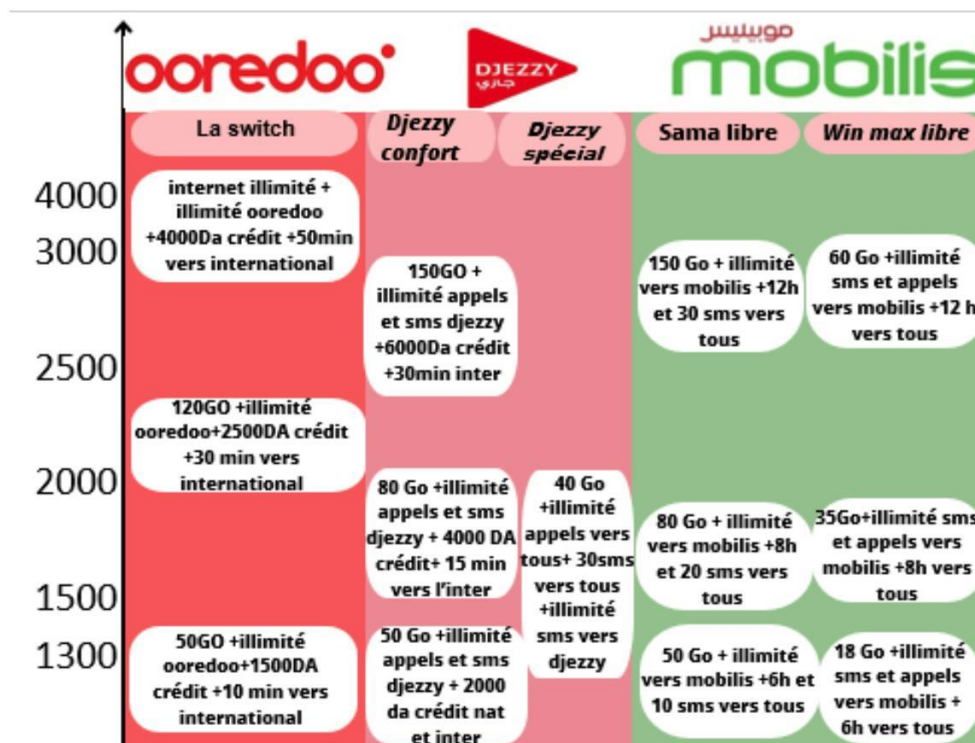
### **1.3 Benchmarking : l'offre d'Ooredoo face à celle des concurrents**

Dans cette section, nous allons procéder à une comparaison afin de distinguer l'offre d'Ooredoo de celle de ses concurrents. Pour ce faire, nous avons choisi de nous concentrer sur les produits spécifiques des forfaits postpayés et prépayés, en tenant compte des critères suivants : tarification et diversité de l'offre. Pour ces deux critères, nous présenterons les grilles tarifaires des différents opérateurs ainsi que leurs tarifs respectifs.

#### **1.3.1 Les offres Postpayés**

Également appelée service après paiement ou offre de téléphonie mobile. C'est un type d'offre de services de téléphonie mobile ou fixe où les clients paient leurs factures à la fin d'une période donnée, généralement mensuelle.

Figure 3. 8 : Les offres prépayées des trois opérateurs.



Source : Elaboration personnelle.

Après avoir analysé les tarifs des offres mobiles des trois opérateurs, nous constatons qu'Ooredoo propose une seule offre postpayée, tandis que Mobilis et Djezzy en proposent deux.

Comparativement, l'offre "La Switch" d'Ooredoo propose 120 Go de données pour 2 500 DA, tandis que l'offre "Djezzy Confort" de Djezzy offre 80 Go. Cela signifie que les clients d'Ooredoo bénéficieront de 40 Go supplémentaires en payant seulement 500 DA de plus.

L'opérateur Mobilis, avec son offre Sama Libre à 3 500 DA, propose 150 Go de données, tandis qu'Ooredoo, avec sa formule "La Switch" à 4 000 DA, propose une offre d'internet illimité. Cette différence de prix et de capacité de données entre les deux offres peut influencer les choix des consommateurs.

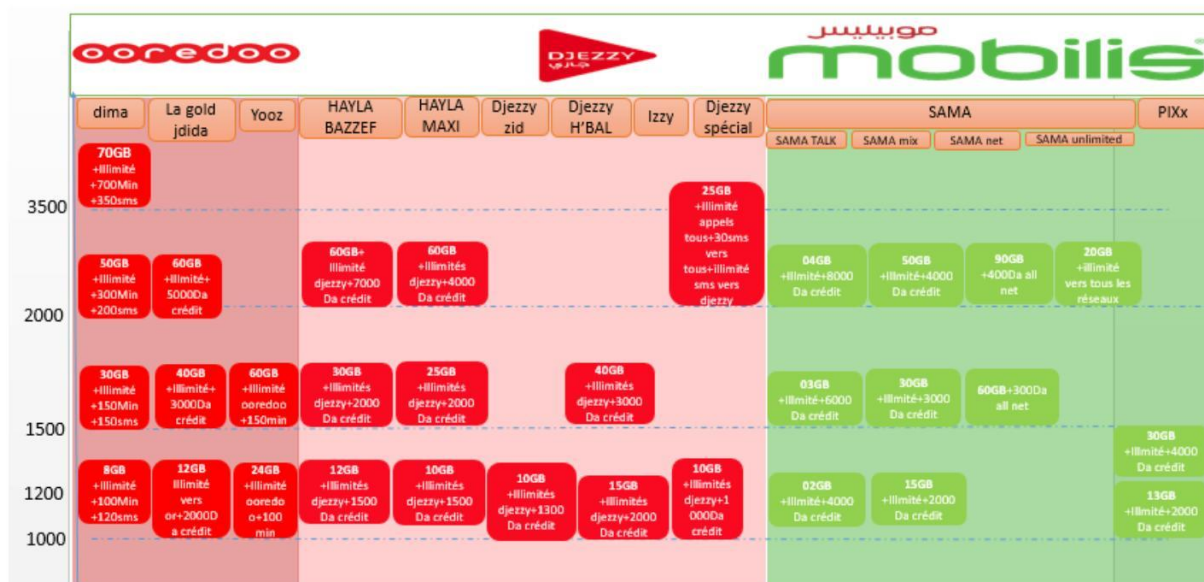
Il convient également de noter que l'offre Sama Libre de Mobilis crée une certaine concurrence interne, car elle est en concurrence directe avec l'offre Win Max Libre de la même société. Cela peut conduire à une segmentation de la clientèle et à des décisions difficiles pour les clients qui doivent choisir entre les différentes offres de l'opérateur.

### 1.3.2 Les offres prépayées

Les offres prépayées permettent aux utilisateurs de payer à l'avance pour les services de communication, tels que les appels, les SMS et l'accès à Internet, plutôt que de souscrire à un

contrat mensuel avec des factures régulières. Elles fonctionnent sur la base du crédit prépayé, où les utilisateurs rechargent leur compte avec un montant d'argent spécifique, souvent sous la forme de cartes prépayées ou de recharges électroniques.

Figure 3. 9 : Les offres postpayées des trois opérateurs.



Source : Elaboration personnelle.

En comparant les offres prépayées des trois opérateurs, on constate que :

Ooredoo et Djezzy offrent des forfaits de données à des prix similaires, mais avec quelques différences significatives.

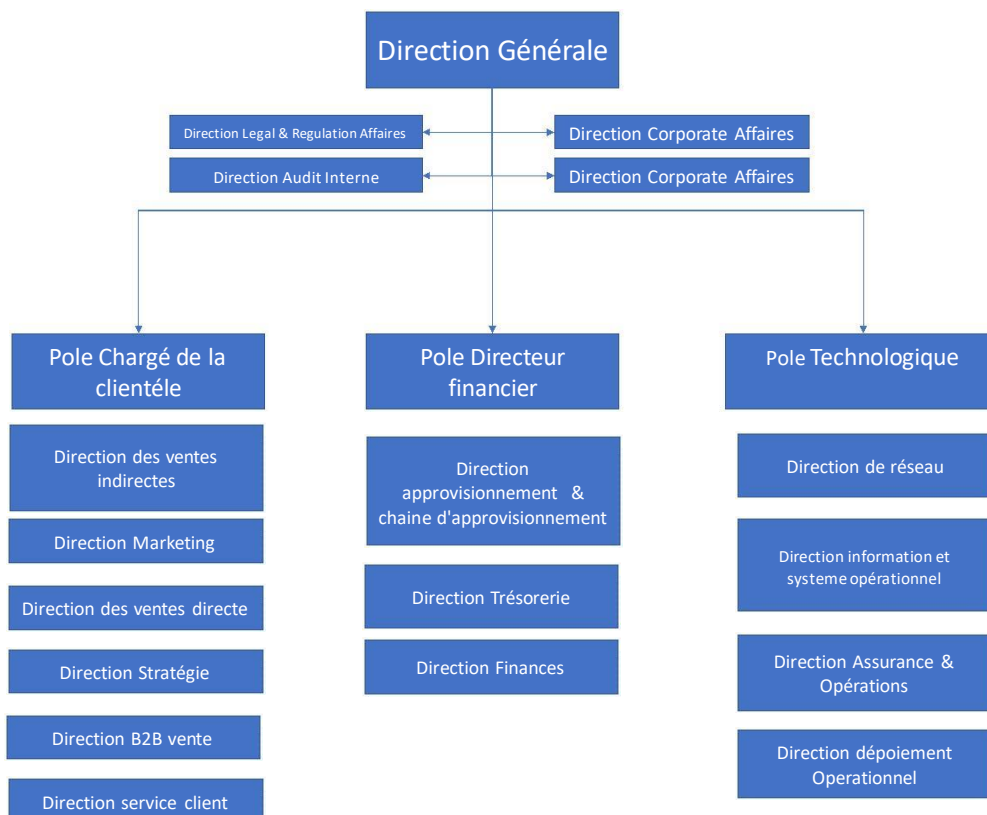
Ooredoo, avec son produit phare "Dima", propose 8Go de données pour 1200 DA, tandis que Djezzy, avec son offre "Hayla bazzef", offre également 12Go pour le même prix. De plus, Ooredoo, avec son offre "La Gold Jdida", propose une allocation de données plus généreuse de 40 Go pour 1500 DA, tandis que Djezzy, avec son offre "Hayla Maxi", n'offre que 25Go au même prix. Ooredoo semble offrir plus de données pour le même prix, ce qui peut être avantageux pour les utilisateurs ayant besoin d'une quantité de données plus importante. De plus, Ooredoo propose des avantages multimédia supplémentaires (une souscription gratuite aux applications ANAZIK et/ou ANAFLIX). Ce qui le distingue de ses concurrents directs.

En outre, Ooredoo vise également un nouveau marché avec son offre "Yooz" qui propose un volume de données de 24 Go pour 1000 DA, tandis que Djezzy, avec son offre "Izzy" ciblant le même marché, ne propose que 10 Go pour le même prix. De même, Mobilis, avec son offre "PIXx", propose une capacité de données similaire à celle de Djezzy.

Mobilis propose également une gamme d'offres prépayées intéressantes. L'une de leurs offres remarquables est "Sama Net", qui offre un volume de données de 90 Go. Pour seulement 2000 DA, une proposition qui se démarque des offres des autres opérateurs.

#### 1.4 Organigramme général d'Ooredoo

Figure 3. 10 : Organigramme d'OOREDOO



Source : Document interne.

##### 1.4.1 Organisations et missions de la direction marketing

La gestion du marketing est la source principale des activités commerciales de Ooredoo Algérie dont la mission est d'assurer le succès de la marque en lui conférant une place de leader sur le marché, et ce en proposant des produits innovants et des offres.

La Direction du marketing de Ooredoo a plusieurs fonctions qui visent à promouvoir les produits et services fournis en coordination avec les différentes sections de la Direction :

- **Direction offres et services** : Mass Market (offre grand public chargé de concevoir les offres que ce soit prepaid ou post-paid et les promotions), et offres B2B.

- ▮ **Direction digital et marketing opérationnel** : C'est la communication en ligne, sur internet ou accessible par un réseau de télécommunications et la Relation avec la distribution et service vente.
- ▮ **Direction Media et off line** : est chargée de coordonner la planification, la gestion et la mise en œuvre des stratégies de communication et de marketing utilisant des canaux traditionnels.
- ▮ **Direction communication offres et services** : Ce département serait responsable de la planification et de la mise en œuvre de la stratégie de communication visant à promouvoir les différentes offres et services de l'entreprise
- ▮ **Reporting et performance** : a pour mission principale de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Dans le cadre de cette fonction, elle intègre également une veille concurrentielle, qui joue un rôle clé dans l'élaboration des offres et services en réponse à une offre concurrente.
- ▮ **La direction Customer Value Management** se concentre sur la gestion de la valeur pour les clients, tandis que la Business Intelligence se concentre sur l'analyse des données pour soutenir la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise.

## **Section 2 : La méthodologie de recherche**

### **Objectifs de recherche**

Notre recherche vise à analyser la relation entre la performance marketing et la rentabilité d'une entreprise. Nous cherchons à comprendre comment la satisfaction et la fidélité peuvent avoir un impact sur la rentabilité.

Notre étude a pour objectif de répondre à notre problématique de recherche, ainsi qu'à nos sous-questions et hypothèses spécifiques.

#### **➤ La problématique**

**Comment et à quelle mesure la performance marketing financières et non-financières contribue à la rentabilité de l'entreprise dans le secteur de la télécommunication cas « Ooredoo » ?**

#### **➤ Les sous-questions**

- Est-ce que la satisfaction et la fidélité ont une influence positive sur la rétention des clients ?
- Y a-t-il une différence statistiquement significative entre les variables non financières des opérateurs et comment cette dernière influence les variables financières ?
- Comment les managers perçoivent-ils la performance marketing ?

#### **➤ Les hypothèses**

- H1 : la rétention client est influencée par la satisfaction et la fidélité du client.
- H2 : Les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité.
- H3 : Les managers estiment que les activités de marketing influent sur les résultats financiers.

La première hypothèse sera testée à l'aide de l'analyse de régression logistique binaire. Nous utiliserons cette méthode pour examiner la relation entre la performance marketing (variable dépendante binaire) et la rentabilité de l'entreprise (variable indépendante).

La deuxième hypothèse sera testée à l'aide du test de Student. Nous comparerons des ratios extraits du CNRC, tels que le ROCE (Return on Capital Employed), le ROA (Return on Assets),

la marge nette, etc., avec les différences en termes de satisfaction et de fidélité entre les 3 opérateurs afin de déterminer leur impact sur la rentabilité de l'entreprise

La dernière hypothèse sera également testée à l'aide du test de Student.

## **2.1 Le plan de recherche**

Dans notre étude, nous adopterons l'approche des transversales multiples, qui consiste à examiner plusieurs échantillon ou populations simultanément.

Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser à la fois une étude qualitative et une étude quantitative dans notre méthodologie de recherche.

La première partie de notre étude utilise une méthode qualitative appelée "netnographie". Cette méthode consiste à étudier et à analyser les comportements, les attitudes et les interactions des individus en ligne, en particulier sur la plateforme numérique "Facebook" pendant les trois derniers mois.

La deuxième partie de notre étude repose sur une approche quantitative. Nous allons examiner les trois opérateurs présents en Algérie, à savoir Ooredoo, Djezzy et Mobilis, par un questionnaire destiné aux abonnés pour évaluer leurs satisfactions et la fidélité, et un autre destiné aux managers des entreprises pour évaluer la performance marketing. En outre, nous examinerons également les états financiers des opérateurs pour obtenir des données quantitatives sur leur performance financière.

### **2.1.1 Le questionnaire**

Les informations sont recueillies à travers une enquête en ligne basée sur un questionnaire. Le questionnaire est composé de 13 questions, qui sont formulées de différentes manières en fonction du type d'informations que nous souhaitons collecter. Les différentes formes de questions utilisées dans notre questionnaire comprennent :

- Des questions fermées à choix multiples.
- Des questions à une seule réponse permise.
- Des questions à échelle.
- Des questions dichotomiques.
- Des questions à plusieurs réponses.
- Une question ouverte.

### 2.1.1.1 Le pré-questionnaire

Nous avons testé notre questionnaire sur un échantillon de 10 personnes afin d'évaluer sa clarté et sa compréhension. La durée nécessaire pour répondre au questionnaire était de 5 minutes, ce qui est considéré comme relativement court et faisable pour les répondants.

Au cours du test, nous avons remarqué que toutes les questions étaient claires et compréhensibles pour les répondants. Cela indique que le questionnaire a été conçu de manière efficace, ce qui facilite la collecte des réponses et minimise les risques d'interprétation erronée.

Nous avons choisi de lancer notre questionnaire en ligne en utilisant Google Forms, car elle offre également une flexibilité pour atteindre un large éventail de répondants, ce qui peut contribuer à la représentativité de notre échantillon. (Voir annexe 1)

### 2.1.1.2 L'échantillonnage

L'une des conditions essentielles des enquêtes par sondage est de parvenir à une généralisation des résultats de l'étude sur l'ensemble ou une grande partie de la population concernée, en utilisant un échantillon représentatif.

Pour cela, il est crucial que l'échantillon soit construit de manière à refléter les caractéristiques de la population mère. Dans notre cas, cela signifie que l'échantillon doit être composé des utilisateurs des opérateurs téléphoniques.

Nous avons opté pour la méthode Échantillonnage par jugement (non-probabiliste) pour les raisons suivantes :

**Accessibilité** : il permet de sélectionner des participants qui sont plus facilement accessibles.

**Contraintes de temps** : En sélectionnant les participants de manière subjective, il est possible de constituer rapidement l'échantillon.

**Population spécifique** : En sélectionnant des participants en fonction de leurs caractéristiques spécifiques et de leur expérience, les données obtenues seront plus précises et adaptées à notre recherche



## **Section 3 : Analyse de données et résultat**

### **3.1 Analyse « netnographie »**

La netnographie est une méthode d'étude qualitative qui utilise Internet comme source de données en se basant sur les communautés virtuelles de consommateurs. Elle se concentre principalement, bien que pas exclusivement, sur les interactions communicatives des membres d'une communauté virtuelle de consommateurs, cherchant à leur donner un sens. Ces interactions peuvent prendre la forme d'e-mails, de messages sur un forum, de conversations dans un chat, etc. L'objectif est d'éclairer une problématique marketing liée à l'objet de consommation, plutôt que d'étudier la communauté en elle-même. Cependant, étant donné que les données collectées sont fortement influencées par la communauté qui les génère, leur analyse nécessite également de prendre en compte les aspects sociaux et culturels de la communauté.

La netnographie est une adaptation au contexte relativement nouveau de l'internet, d'une vieille méthode en science sociale nommée l'ethnographie.

Notre étude vise à appliquer les principes de la netnographie aux communautés virtuelles basées sur les réseaux sociaux, avec une attention particulière portée à Facebook.

Nous avons procédé la collecte de données concernant les tendances que nous souhaitons observer dans les trois communautés des trois opérateurs. Cependant, nous avons pris la décision de présenter uniquement les éléments les plus fréquemment observés au cours des trois derniers mois afin d'obtenir un aperçu du comportement de la marque envers sa communauté et du comportement de la communauté envers la marque.

#### **3.1.1 Résultats de l'étude netnographique appliquée aux trois communautés Facebook des marques de la téléphonie mobile en Algérie**

##### **3.1.1.1 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur OOREDOO**

L'analyse de la page officielle d'Ooredoo sur Facebook révèle une diversité de catégories de contenus publiés. Nous avons observé que l'opérateur privilégie les publications à contenu commercial, mettant en avant ses offres de produits et services, principalement les offres internet tels que "LES FORFAITS ROAMING" "Snapchat gratuit avec YOOZ" ..etc, à travers des formats publicitaires tels que des photos et des vidéos.

Ce choix stratégique de mettre l'accent sur les offres dans sa communication sur Facebook s'adapte efficacement à sa principale audience, car Facebook est devenu une plateforme utilisée

par une vaste majorité de la population. Cette approche permet à la communication axée sur les offres d'Ooredoo sur Facebook d'atteindre un public plus étendu, englobant différentes tranches d'âge en plus des jeunes utilisateurs actifs sur cette plateforme. Les contenus commerciaux publiés sont également largement partagés par les membres de la communauté, ce qui démontre à la fois un réel intérêt pour les produits et services d'Ooredoo. De plus, les membres jouent un rôle essentiel en relayant ces informations et en promouvant activement les offres de leur opérateur.

Afin d'encourager l'engagement de sa communauté, Ooredoo propose des jeux et des concours portant sur des sujets variés tels que la religion et la culture générale, comme "RANINI OMRA", "DARI QUIZ" "Qaàda Family By Sahla Box" et "QUIZ OOREDOO". Cette approche stratégique permet à Ooredoo de mieux comprendre les intérêts de sa communauté, d'animer sa page en la rendant plus divertissante et interactive, et d'attirer de nouveaux fans et clients potentiels grâce à la participation active des membres.

En mettant en avant des contenus culturels, notamment pendant le mois de Ramadan, tels que des doua, les horaires de la prière et d'Imsak, "des boukalats", Le succès d'Ooredoo pour rassembler ses membres se reflète dans le nombre significatif de mentions "j'aime" et de partages enregistrés. Cette approche démontre la volonté de l'opérateur de créer une proximité avec ses abonnés en s'intégrant dans leur environnement socio-culturel.

Ooredoo démontre son engagement envers l'économie algérienne en publiant des photos mettant en valeur son soutien à des événements récompensant les meilleurs exportateurs du pays. Notamment à travers des partenariats de sponsoring, Ooredoo a organisé pendant le mois de Ramadan "The Ten Men Show" où ils ont invité des célébrités telles que "Krimou DERRADJI", "Zoubir BELHOUR" et "Merouane Guerouabi", entre autres. Dans le cadre de cet événement, l'opérateur a également partagé un jeu sur ses réseaux sociaux, où les participants pouvaient gagner un billet d'accès au spectacle en répondant correctement à une question. Cette initiative combine divertissement et engagement communautaire, offrant aux fans de l'opérateur la possibilité de participer à un événement exclusif et de vivre une expérience unique pendant le mois de Ramadan.

De plus, nous avons constaté un soutien particulier à l'entrepreneuriat féminin en récompensant les meilleurs projets entrepreneuriaux initiés par les femmes lors du challenge "Ooredoo Machrou3i". Cette initiative vise à encourager et valoriser l'innovation et l'entrepreneuriat au sein de la communauté féminine. Par ailleurs, l'opérateur partage régulièrement ses résultats financiers, démontrant ainsi sa transparence et renforçant sa stratégie citoyenne.

Il convient de souligner que les publications d'Ooredoo utilisent régulièrement les langues arabe (souvent elle utilise le langage algérien 'Dardja') et française de manière conjointe. Cette approche linguistique permet à Ooredoo de toucher un public plus vaste, englobant à la fois les locuteurs arabophones et francophones. En utilisant ces deux langues, l'opérateur élargit sa portée et facilite la compréhension et l'engagement de diverses audiences linguistiques.

#### **3.1.1.1.1 Analyse de l'interaction entre l'opérateur OOREDOO et les membres de sa communauté**

Nous avons constaté que les membres de la communauté d'Ooredoo étaient activement engagés et réactifs envers les publications de la marque. Ils expriment leur intérêt en utilisant les fonctionnalités telles que les likes, les partages et les commentaires.

Les membres de la communauté réagissent activement aux publications de l'opérateur, en particulier lorsqu'il s'agit de jeux et de questions. Ils participent en donnant leurs réponses dans les commentaires, ce qui témoigne de leur engagement et de leur intérêt pour les activités interactives proposées par Ooredoo.

De plus, il a été observé que les membres posent fréquemment des questions concernant les produits, les services et les applications de l'opérateur. Cela indique un intérêt de leur part pour les offres promotionnelles et les nouveaux produits, ainsi qu'un désir de mieux comprendre les différentes offres disponibles.

Par ailleurs, certains commentaires expriment des réclamations, notamment en ce qui concerne la qualité de l'internet ou les problèmes de couverture réseau dans certaines régions. Ces réclamations peuvent donner l'impression d'un service client insatisfaisant et soulignent des domaines où des améliorations pourraient être apportées.

Cependant, il est important de noter que de nombreux commentaires sont positifs, avec des membres qui louent la qualité de l'internet d'Ooredoo et expriment leur satisfaction envers les services de l'opérateur. Des remerciements sont également fréquemment partagés, ce qui témoigne de l'appréciation des membres envers l'opérateur et son engagement envers la communauté.

Nous avons également remarqué que malgré les efforts d'Ooredoo pour répondre activement aux commentaires des membres, il est possible que certaines questions ou commentaires ne reçoivent pas de réponse immédiate. Cela peut être dû à différents facteurs, tels que le volume élevé d'interactions sur les réseaux sociaux, ou la nécessité de recueillir des informations supplémentaires avant de fournir une réponse appropriée.

Cependant, il est encourageant de constater que l'opérateur met en place une stratégie de réponse active, en particulier pour les questions techniques et les demandes d'assistance. Cela démontre son engagement envers sa communauté et son souci de fournir un soutien adéquat aux membres.

En conclusion, il est évident qu'une interaction significative se produit entre Ooredoo et sa communauté, avec une participation active des membres et une réponse proactive de l'opérateur, ce qui renforce leur engagement mutuel. (voir annexe 1)

### **3.1.1.2 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur Djazzy**

Comme le montre l'observation des contenus publiés par l'opérateur, la plupart des publications de Djazzy sont rédigées en trois langues principales, à savoir l'arabe et le français et l'anglais. Djazzy vise à assurer une transmission du message efficace et à atteindre un public plus large et diversifié. Cette approche permet d'engager un large éventail de lecteurs et de répondre aux besoins linguistiques variés de la société algérienne.

L'opérateur Djazzy adopte une approche consistant à organiser des événements auxquels il invite ses clients à participer. Les événements organisés par Djazzy offrent une variété de programmes qui sont méticuleusement mis en valeur, incluant des présentations d'artistes et les jours de leurs performances. Un exemple récent est l'événement Ramadan 2023 "Walk for Eid", où Anthar Yahia était présent. Cette initiative était une campagne de solidarité avec les enfants, lancée sous le slogan « Emchi khatwa, w'charik el farha » en consistant à créer des événements invitant ses clients à participer favorise le renforcement des liens entre l'opérateur et sa communauté. Les membres de la communauté partagent activement les publications liées à ces événements.

Djazzy publie également des photos pendant le Ramadan, souhaitant "saha ftourkom" et "saha sehourkom" à la famille algérienne, dans le but de créer un sentiment d'appartenance chez ses abonnés à la famille Djazzy.

Nous avons également constaté un grand nombre de publications encourageant la participation aux jeux et concours tels que Djazzy Ranati, avec la possibilité de remporter un voyage pour effectuer une omra. Cette stratégie vise à inciter les membres à rester régulièrement connectés à la page officielle de l'opérateur et à devenir actifs au sein de cette communauté.

Les offres commerciales sont également largement présentes sur le fil d'actualité de l'opérateur, sous forme de photos ou de vidéos. Ce contenu a pour objectif d'informer en permanence les membres des dernières nouveautés commerciales de Djazzy.

Djezzy publie des messages pour féliciter les joueurs algériens, comme par exemple les félicitations adressées à Riyad Mahrez pour devenir le premier joueur arabe à remporter cinq fois le titre de la Premier League anglaise en cherchant à créer une expérience engageante pour ses abonnés, en offrant des contenus exclusifs, des jeux ou des promotions liés aux matchs. Cela permet de renforcer les liens entre Djezzy et sa communauté d'utilisateurs.

#### **3.1.1.2.1 Analyse de l'interaction entre l'opérateur Djezzy et les membres de sa communauté**

Lors de notre analyse de l'interaction entre Djezzy et sa communauté, nous avons observé que les membres étaient activement engagés et réactifs vis-à-vis des publications de la marque. Ils manifestent leur intérêt en utilisant le bouton "J'aime", en partageant les publications et en laissant des commentaires. Cette réponse positive démontre que les fans de la marque suivent attentivement son contenu et cherchent à exprimer leur engagement en interagissant avec les publications de Djezzy. Cela témoigne de l'importance accordée par la communauté à la marque et de leur volonté de participer activement à sa présence en ligne.

#### **3.1.1.2.2 Les types de commentaires postés par les membres**

Lors de notre observation, nous avons remarqué qu'il ya plusieurs commentaires postés envers l'opérateur Djezzy comportent souvent des réclamations concernant plusieurs problèmes. Parmi ces réclamations, il y a des plaintes concernant la mauvaise qualité et la lenteur de la connexion Internet. Les membres de la communauté expriment également leur mécontentement quant au manque de réponses aux messages envoyés par les abonnés, ce qui peut donner l'impression d'un service client insatisfaisant.

De plus, certains commentaires font état de problèmes de couverture réseau dans certaines régions, ce qui entraîne des difficultés de communication pour les abonnés.

Ces commentaires reflètent les préoccupations et les expériences négatives des abonnés de Djezzy dans certains aspects de leurs services.

Effectivement, parmi les commentaires postés, nous avons également remarqué la présence de nombreux commentaires positifs de clients satisfaits de Djezzy. Ces commentaires expriment l'amour et la fidélité des clients envers l'opérateur. Ils témoignent de leur satisfaction à l'égard des services, portée par Djezzy à leurs besoins.

Ces commentaires positifs reflètent la relation solide et positive établie entre Djezzy et certains de ses clients fidèles. Ils peuvent également influencer d'autres membres de la communauté à se tourner vers Djezzy en raison des expériences positives partagées par ces clients satisfaits.

Nous avons également remarqué la présence de commentaires de la part des abonnés de Djezzy lors d'occasions spéciales telles que les fêtes et les célébrations, où ils expriment leurs vœux et leurs souhaits à travers des commentaires tels que "Saha Aidkom" ou "Saha Ffourkom" . Ces commentaires sont souvent dédiés à l'équipe de Djezzy, montrant ainsi l'attachement des abonnés à l'opérateur et leur volonté de partager ces moments spéciaux avec la communauté Djezzy.

Nous avons observé que Djezzy était généralement actif et réactif en répondant à la majorité des commentaires postés, y compris ceux qui étaient basiques ou qui expriment des vœux tels que "Saha Ramdankoum". L'opérateur s'efforce de maintenir une communication ouverte avec sa communauté et de répondre aux commentaires des abonnés, qu'ils soient simples ou plus complexes.

Cependant, il est important de noter que la disponibilité et la réponse aux commentaires peuvent varier en fonction du volume des commentaires reçus et des ressources disponibles pour y répondre. Malgré cela, dans notre observation, Djezzy a montré une volonté de répondre à la majorité des commentaires, y compris ceux qui étaient plus basiques dans leur contenu. (Voir annexe 2)

### **3.1.1.3 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur MOBILIS**

Au cours des trois derniers mois, la page Facebook officielle de Mobilis a présenté une diversité de contenus, mettant en évidence sa volonté de proposer une variété de sujets.

Mobilis s'intéresse à diverses catégories de thèmes, à savoir le sport, la société, l'environnement, la citoyenneté, la culture et bien sûr les offres commerciales. Toutefois, une observation attentive révèle une prédominance notable de contenus axés sur le sport. En effet, Mobilis accorde une attention particulière à l'équipe nationale, aux Jeux Olympiques et aux athlètes algériens évoluant dans le domaine sportif, parmi d'autres sujets sportifs. Cela se traduit par une mise en avant régulière de ces thématiques dans leurs publications et campagnes, démontrant ainsi leur intérêt marqué pour le monde du sport.

De plus, Mobilis a également profité de sa présence sur Facebook pour mettre en avant ses offres commerciales et informer sa communauté des promotions et des nouveautés disponibles.

Pendant cette période, nous avons également constaté que des jeux, des questions et des concours liés à différents sujets tels que le sport, la religion, la culture générale et la cuisine ont été publiés. Un exemple concret est l'offre proposée par Mobilis, qui consistait à offrir un voyage vers la Omra pendant le mois de Ramadan. En outre, Mobilis a également lancé

Mobinfo, un service qui vous permet de recevoir diverses informations telles que des nouvelles culturelles, sportives, économiques et financières. Pendant le mois de Ramadan, Mobinfo propose également des recettes, les heures des prières et des prévisions météorologiques, en accord avec les besoins spécifiques de cette période.

Parallèlement, Mobilis a également lancé le Mobilistore, une plateforme offrant une large sélection de jeux mobiles, vous permettant de jouer sans aucune limite. Grâce au Mobilistore, vous pouvez profiter d'une variété de jeux mobiles, sans restrictions, et ainsi personnaliser votre expérience de jeu selon vos préférences.

En ce qui concerne les posts des offres de l'entreprise demeurent diversifiés et incluent à la fois des photos et des vidéos. Ces publications sont régulièrement partagées et mettent en avant une variété de produits et de services proposés par l'entreprise. Chaque publication commerciale est accompagnée de liens redirigeant vers le site de l'entreprise, permettant aux utilisateurs d'obtenir plus d'informations et d'accéder directement aux produits et services proposés.

De plus, Mobilis tient régulièrement sa communauté informée de sa participation à différents salons. En annonçant ça, Mobilis démontre son implication dans le secteur et sa volonté de rester à l'avant-garde des développements technologiques et des tendances de l'industrie.

#### **3.1.1.3.1 Analyse de l'interaction entre l'opérateur MOBILIS et les membres de sa communauté**

D'après les observations effectuées, il a été constaté que les commentaires des membres sont souvent déconnectés du contenu de la publication. Les membres ont tendance à réagir en utilisant les fonctionnalités telles que "J'aime" ou "Partager", plutôt que de laisser des commentaires pertinents liés au contenu. Cette tendance peut s'expliquer par le fait que les abonnés considèrent l'espace commentaire comme une interface ouverte leur permettant de dialoguer avec la marque à tout moment, sans nécessairement respecter le sujet de la publication.

De plus, les observations ont révélé que la plupart des commentaires des membres sont formulés sous forme de plaintes ou expriment des préoccupations. Les membres utilisent l'espace commentaire pour faire part de leurs insatisfactions, signaler des problèmes ou exprimer leurs préoccupations relatives aux services ou aux offres de l'opérateur. Cette tendance indique que les membres voient cet espace comme un moyen de communiquer directement avec l'entreprise pour résoudre leurs problèmes ou obtenir des clarifications. Cependant, il est également

important de noter que parmi ces commentaires négatifs, il existe des commentaires positifs tels que les témoignages d'affection et de sympathie.

Ces commentaires positifs peuvent être expliqués par l'expérience personnelle de chaque client avec l'opérateur, en fonction de sa consommation des offres de ce dernier. Certains membres peuvent exprimer leur satisfaction et leur appréciation pour des expériences positives vécues avec l'opérateur, ce qui se traduit par des commentaires positifs.

En somme, les commentaires des membres peuvent varier entre des plaintes, des préoccupations et des témoignages positifs, en fonction de leurs expériences individuelles avec l'opérateur.

En ce qui concerne la présence ou non de réponses de la part de l'opérateur, on a révélé un engagement notable de la part de l'opérateur pour répondre à la grande majorité des commentaires des membres, qu'ils soient positifs, neutres ou même négatifs. L'opérateur met en œuvre des efforts considérables pour répondre aux préoccupations et aux questions soulevées par les membres de la communauté.

Cette réactivité de l'opérateur démontre son engagement envers sa clientèle et sa volonté de maintenir une communication ouverte et interactive sur les réseaux sociaux.

En conclusion, l'analyse approfondie des communautés Facebook des trois opérateurs mobiles en Algérie a révélé des différences significatives dans les stratégies de contenu et les interactions entre les opérateurs. Chaque marque développe sa propre approche stratégique vis-à-vis de sa clientèle.

Notre étude netnographique nous a permis d'approfondir notre compréhension des stratégies adoptées par chaque opérateur et de mieux interpréter le comportement des membres à l'égard de leur entreprise. Cela nous a également permis d'identifier des opportunités d'amélioration et de renforcer la satisfaction des membres en apportant des réponses et des solutions appropriées à leurs préoccupations exprimées à travers les commentaires.

En répondant de manière adéquate et réactive aux commentaires des membres, l'opérateur peut non seulement résoudre les problèmes individuels, mais aussi démontrer son engagement envers la satisfaction client. Cela peut contribuer à renforcer la réputation de l'entreprise en tant que prestataire de services attentif aux besoins de sa clientèle.

De plus, les commentaires positifs des membres peuvent également servir de témoignages favorables, attirant ainsi de nouveaux clients potentiels. Les interactions positives avec les membres peuvent susciter un sentiment de confiance et d'affinité envers l'entreprise, ce qui peut influencer positivement la décision d'autres consommateurs. (Voir annexe 3)



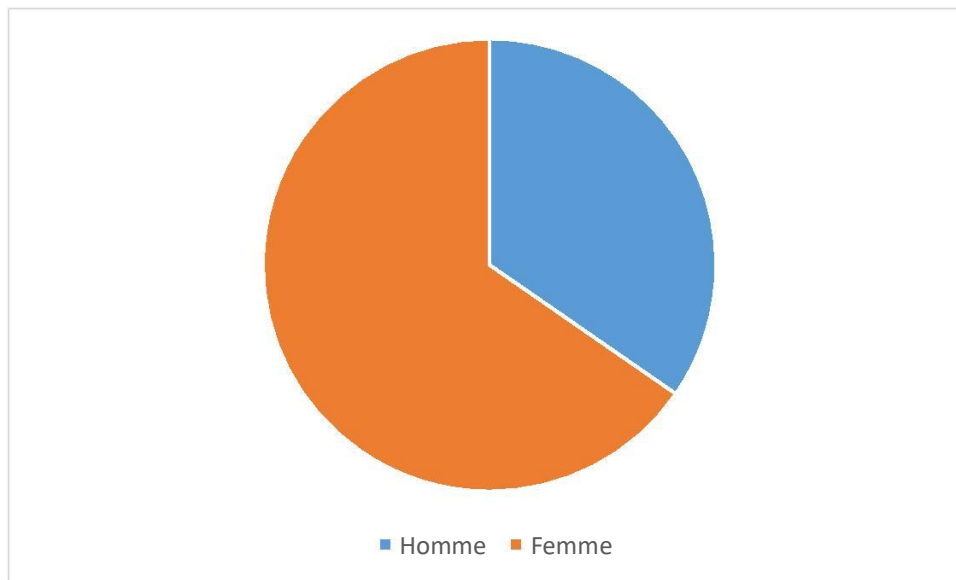
## 3.2 Analyse descriptive des résultats des deux questionnaires

Pour analyser les caractéristiques de la population, nous avons choisi une approche descriptive pour répondre aux questions suivantes :

### 3.2.1 Le 1<sup>er</sup> questionnaire

#### 3.2.1.1 Le sexe des répondants

Figure 3. 11: Le sexe des répondants.

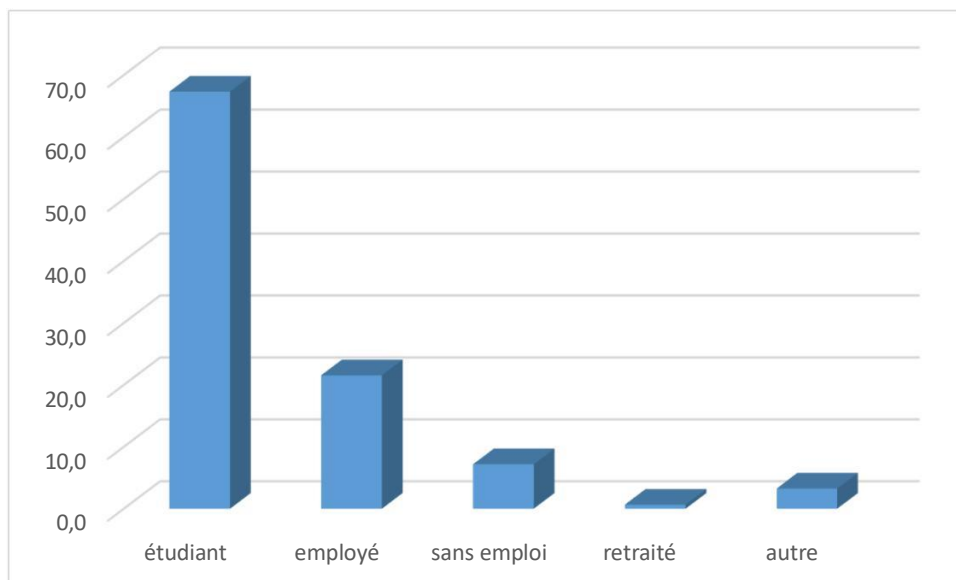


Source : Elaboration personnelle en utilisant excel.

35% des répondants sont des hommes et 65% des répondants sont des femmes.

#### 3.2.1.2 La profession des répondants

Figure 3. 12 : La profession des répondants.

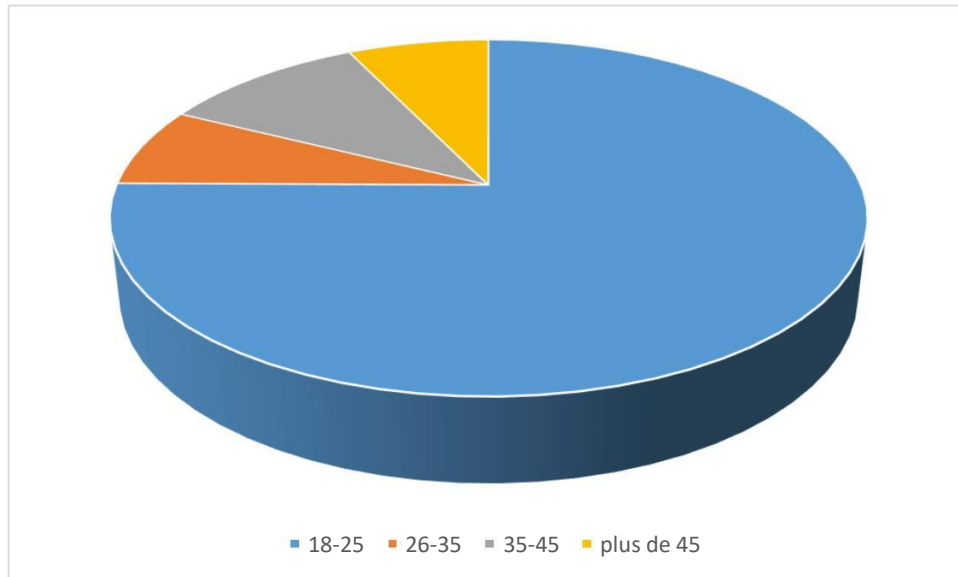


Source : Elaboration personnelle en utilisant excel.

67,3% sont des étudiants et 21,6% sont des employé alors que 7,2% sans emploi et 0,7% sont des retraité et autres profession représente 3,3%.

### 3.2.1.3 L'âge des répondants

Figure 3. 13 : L'âge des répondants.



Source : Elaboration personnelle en utilisant excel.

Parmi les répondants, les individus âgés de 18 à 25 ans représentent 75,2 % de la population. Ceux âgés de 26 à 35 ans représentent 7,2 % de l'échantillon, tandis que ceu âgés de 35 à 45 ans représentent 10,5 %. Les individus âgés de plus de 45 ans sont 7,2 %.

## 3.2.2 Le 2eme questionnaire

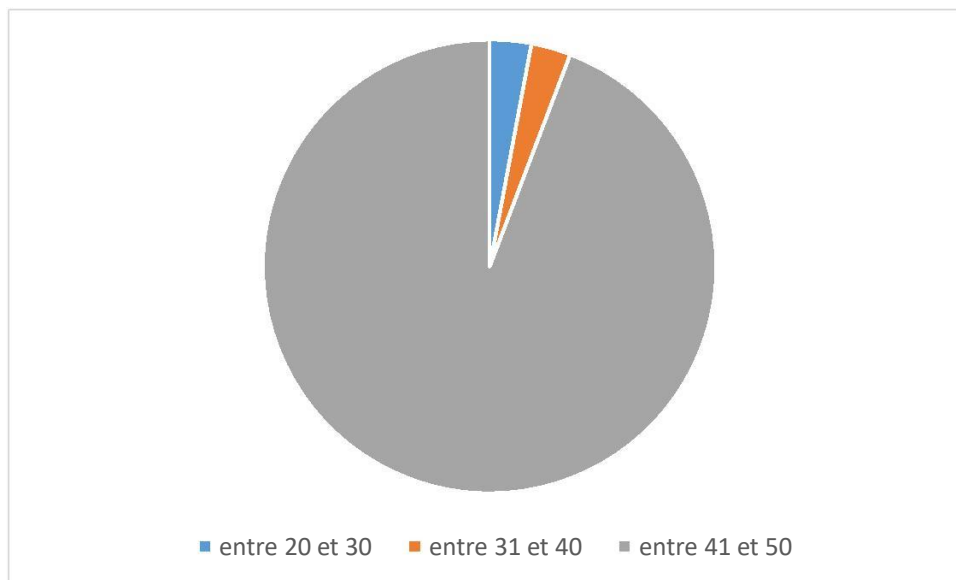
### 3.2.2.1 Le sexe des managers

**Figure 3. 14 : Le sexe des répondants.**

Source : Elaboration personnelle en utilisant Excel.

Parmi les répondants managers, on constate que 78 % sont des hommes et que les femmes représentent 22 % de l'échantillon.

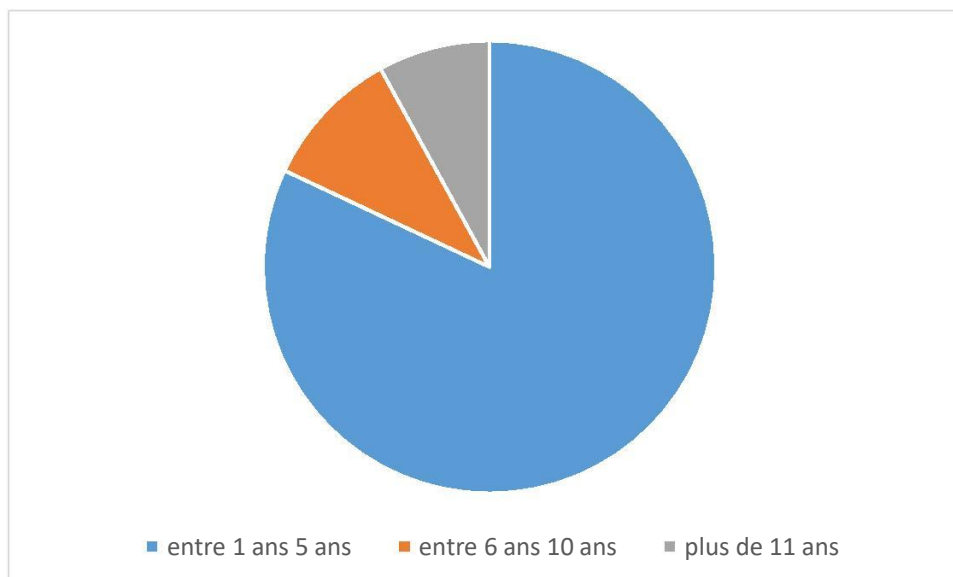
### 3.2.2.2 L'âge des répondants

**Figure 3. 15: L'âge des répondants.**

Source : Elaboration personnelle en utilisant Excel.

Parmi les répondants, 44 % se situent dans la tranche d'âge de 20 à 30 ans, 42 % se situent dans la tranche d'âge de 31 à 40 ans, et 14 % se situent dans la tranche d'âge de 41 à 50 ans.

### 3.2.2.3 Expérience professionnelle

**Figure 3. 16 : Expérience professionnelle.**

Source : Elaboration personnelle en utilisant Excel.

Parmi les répondants, 82 % ont une expérience professionnelle comprise entre 1 et 5 ans, 10 % ont une expérience professionnelle comprise entre 6 et 10 ans, et 8 % ont une expérience professionnelle de plus de 11 ans.

### 3.3 Teste des hypothèses

#### 3.3.1 Le teste de l'hypothèse 01

La première hypothèse stipule que la rétention des clients est positivement influencée par la satisfaction et la fidélité. La rétention est considérée comme une variable dépendante, qui peut être influencée soit par le changement d'opérateur, soit par le maintien du même opérateur. Les variables indépendantes comprennent la satisfaction, mesurée à l'aide d'une échelle évaluant la satisfaction globale du client, et la fidélité, qui est évaluée par le biais de la recommandation en tant que proxy de la fidélité. Pour tester l'hypothèse nous avons opté pour une régression logistique binaire.

## ➤ Block 0

## 1. Tableau de classement

Tableau 3. 3 : Tableau de classement.

Tableau de classement					
Observations			Prévisions		
			opter pour un autre opérateur		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Etape 1	opter pour un autre opérateur	Non	107	0	100,00
		Oui	44	0	00,00
Pourcentage global					70,9

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS

Ce tableau présente le classement des répondants en fonction de leur décision de changer ou de ne pas changer d'opérateur, sans prendre en compte les variables indépendantes telles que la satisfaction et la fidélité qui signifie que le pourcentage global de cas correctement classés est de 70,9 % sans utilisation des variables indépendantes (la satisfaction et la fidélité).

## ➤ Block 1

## 1. Tests de spécification

Tableau 3. 4 : Tableau de test de spécification du modèle.

Tests de spécification du modèle				
		Khi-Chi-deux	Ddl	Sig.
Etape 1	Etape	19,999	2	,000
	Bloc	19,999	2	,000
	Modèle	19,999	2	,000

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.

Ce tableau teste la signification de notre modèle. Le modèle est dite significatif si le degré de signification est inférieur à 5 %.

Cela est dû à la valeur du test du Chi-deux générée par le modèle, qui s'élève à 19,999 ( $p < 0,000$ ), ce qui indique que l'introduction des variables indépendantes dans l'équation de

régression améliore la capacité de prédiction du modèle. Cela signifie que les variables indépendantes à savoir la satisfaction et la fidélité influencent la rétention du client.

## 2. Hosmer and Lemeshow Test

**Tableau 3. 5 : tableau du Test de Hosmer-Lemeshow.**

Test de Hosmer-Lemeshow			
Etape 1	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
	10,564	8	,228

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.

La table des tests de Hosmer et Lemeshow est une mesure de la non-adéquation du modèle. Par conséquent, la valeur de signification de ce test doit être supérieure à 5 % pour indiquer que le modèle est satisfaisant. La valeur de signification de ce test (0,228) est effectivement supérieure à 5 %, ce qui soutient la validité du modèle tel qu'indiqué par le test de spécification dans le tableau 3.2. Dans l'ensemble, le modèle est satisfaisant.

## 3. Récapitulatif des modèles

**Tableau 3. 6 : Récapitulatif des modèles.**

Récapitulatif des modèles			
Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	162,225 <sup>a</sup>	,124	,177

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.

L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 4 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de ,001.

Le coefficient de détermination de Cox & Snell et le coefficient de détermination de Nagelkerke expliquent la variation de la variable dépendante (la rétention client) qui est expliquée par la variation des variables indépendantes (Satisfaction et la fidélité). Ainsi, la variation entre 12,4 % et 17,7 % est expliquée par le modèle.

#### 4. Tableau de classement

Tableau 3. 7 : Tableau de classement.

Tableau de classement					
Observations			Prévisions		
			opter pour un autre opérateur		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Etape 1	opter pour un autre opérateur	Non	95	12	88,8
		Oui	34	10	22,7
		Pourcentage global			69,5

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.

La capacité du modèle à prédire correctement la classification des répondants pour changer ou ne pas changer est présentée dans le tableau de classification. Selon ce tableau, le pourcentage global des clients qui ont opté pour l'opérateur est de 69,5 %. Cela représente que y'a pas une amélioration par rapport à 70,9 % dans le bloc 0.

#### 5. Variable dans l'équation

Tableau 3. 8 : Variables dans l'équation.

Variables dans l'équation									
		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
								Inférieur	Supérieur
Etape 1 <sup>a</sup>	Satisfaction globale	-,391	,196	3,984	1	,046	,676	,461	,993
	Recommande ami	-,263	,153	2,943	1	,086	,769	,569	1,038
	Constante	2,305	,786	8,594	1	,003	10,027		

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.

L'importance de la variable indépendante (satisfaction globale et fidélité) est déterminée par la valeur de bêta dans ce tableau. Sur la base de la valeur de Wald qui est de 3,984 ( $p = 0,046$ ), la variable indépendante contribue de manière presque significative à la rétention de client.

L'importance de la variable indépendante (satisfaction) est déterminée par la valeur de bêta dans ce tableau. Sur la base de la valeur de Wald qui est de 2,943 ( $p=0,086$ ), la variable indépendante contribue de manière non significative à la rétention d'achat.

La rétention client dans le marché des opérateurs téléphonie dépend de d'autres variables à part la fidélité et la satisfaction.

En conclusion, Bien que le modèle est significatif ( $p < 0,000$ ) La rétention des clients sur le marché des opérateurs de téléphonie dépend d'autres variables appart de la fidélité et de la satisfaction.

### 3.3.2 Test de l'hypothèse 02

L'hypothèse 02 stipule les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité mesurée par le ROCE. Les variables indépendantes nécessaires pour tester cette hypothèse sont les niveaux de satisfaction et de fidélité des clients.

Pour évaluer cette hypothèse, nous avons choisi d'utiliser à la fois un test de Student et une

analyse des états financiers.

Nous allons utiliser le test t pour échantillon dépendant afin d'évaluer s'il existe une différence significative en termes de satisfaction et de fidélité entre les opérateurs.

Formulation des hypothèses

$$H_0: \mu_D = 0$$

$$H_1: \mu_D \neq 0$$

Tableau 3. 9 : Différences de satisfaction et de fidélité.

		Paired Differences					T	Df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Différences de satisfaction	MOBILIS VS OOREDOO	0.188	1.996	0.288	-0.392	0.767	0.651	47	0.518
	MOBILIS VS DJEZZY	-0.041	1.947	0.278	-0.600	0.518	-0.147	48	0.884
	OOREDOO VS DJEZZY	-0.240	1.813	0.256	-0.755	0.275	-0.936	49	0.354
Différences de fidélité	MOBILIS VS OOREDOO	-0.020	2.325	0.329	-0.681	0.641	-0.061	49	0.952
	MOBILIS VS DJEZZY	-0.333	2.347	0.329	-0.993	0.327	-1.014	50	0.315
	OOREDOO VS DJEZZY	-0.220	2.252	0.319	-0.860	0.420	-0.691	49	0.493

Source : Elaboration personnelle en utilisant SPSS.



D'après le tableau ci-dessus, Le modèle « T test » utilisé montre que la valeur de ( $p > 0,05$ ), ce qui indique qu'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les opérateurs en termes de satisfaction et de fidélité des clients. Par conséquent, l'hypothèse nulle ( $H^0$ ) est acceptée. Cela suggère que les niveaux de satisfaction et de fidélité des clients sont similaires pour tous les opérateurs étudiés.

Et en ce qui concerne la rentabilité financière, les deux premiers chapitres de la théorie indiquent qu'il ne devrait pas y avoir de différence significative en termes de rentabilité entre les opérateurs, on va l'analyser en utilisant des indicateurs financiers tels que le retour sur capitaux employés (ROCE), la marge bénéficiaire nette, le rendement des actifs (ROA).

**Tableau 3. 10 : Pourcentage de ROCE des 3 opérateurs pour l'année 2021.**

<b>Opérateur</b>	<b>ROCE</b>
OOREDOO	6,24%
MOBILIS	6,82%
DJEZZY	2,68%

Source : Elaboration personnelle en utilisant Excel.

Les données du tableau révèlent que le ROCE d'Ooredoo s'élève à 6,24% tandis que celui de Mobilis est de 6,82%. Bien que la différence entre ces deux valeurs ne soit pas statistiquement significative, on observe un écart de 2,68% en ce qui concerne Djazzy. Cette différence notable dans le ROCE entre Djazzy et les deux autres opérateurs.

Afin de soutenir notre hypothèse, nous avons analysé les variations du résultat opérationnel, des actifs totaux et des actifs courants et non courants à l'aide de tableaux. Ces données nous permettent d'observer les tendances et les évolutions dans ces variables au fil du temps, ce qui nous aide à mieux comprendre l'impact de ces facteurs sur la rentabilité des opérateurs et à renforcer notre argumentation.

Figure 3. 17 : les variations des totaux actifs des 3 opérateurs au cours des 07 dernières années.

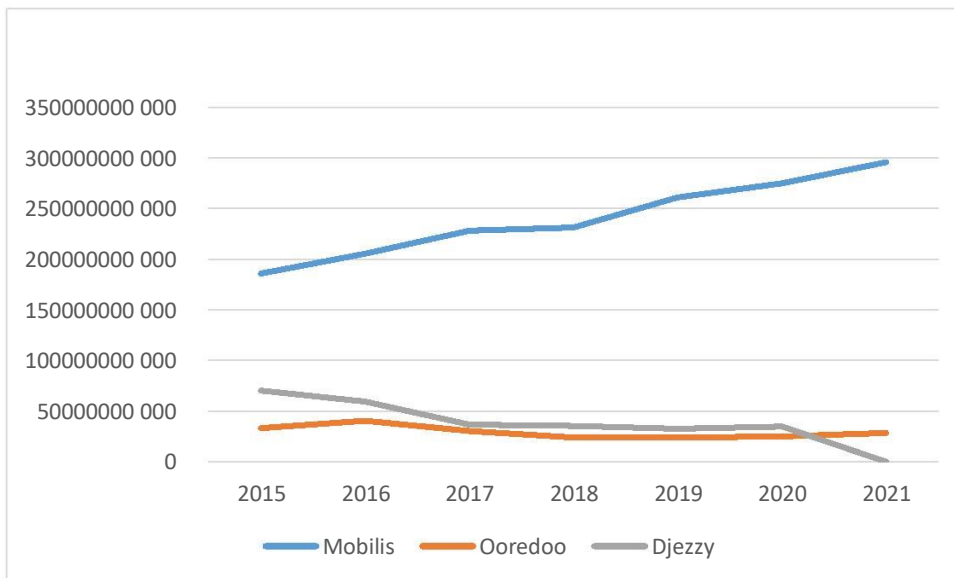
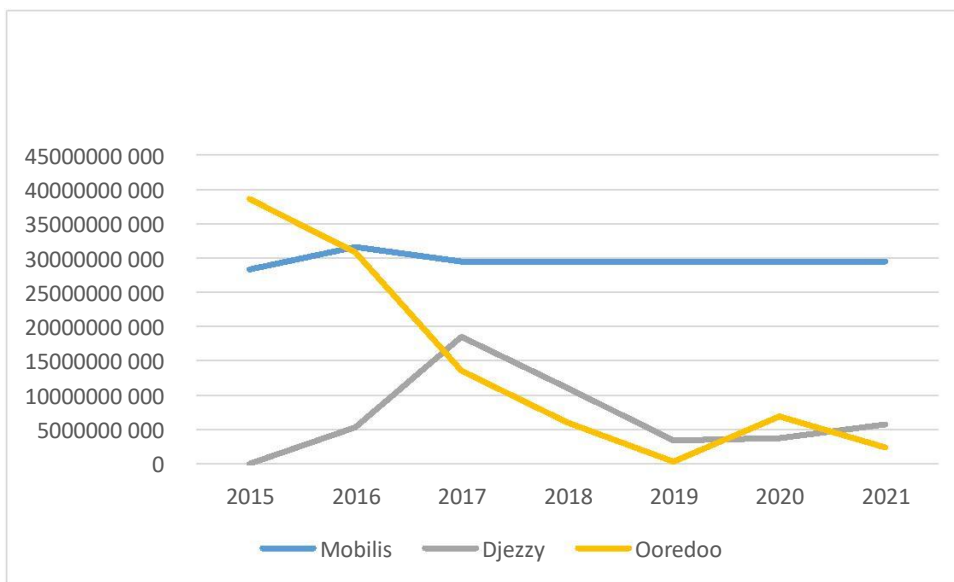
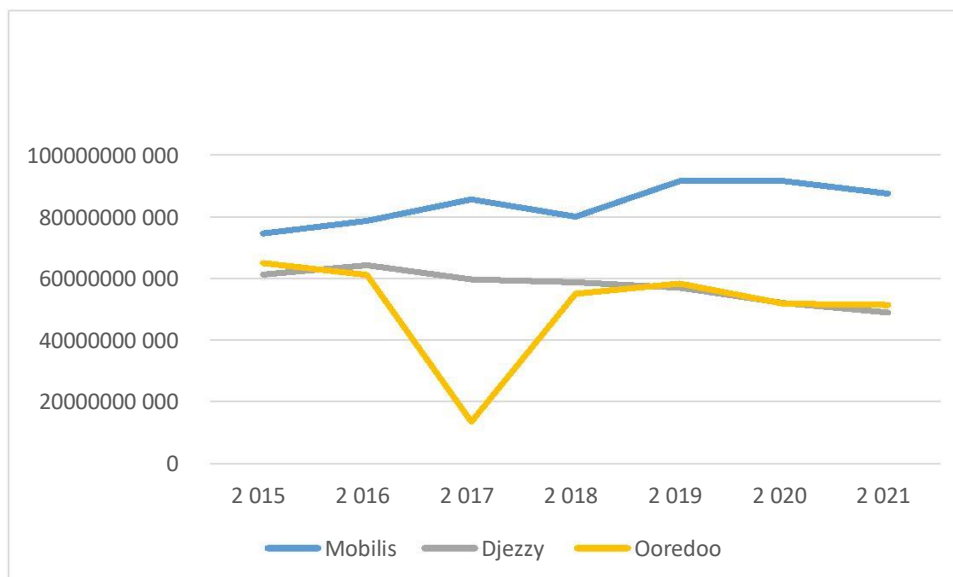
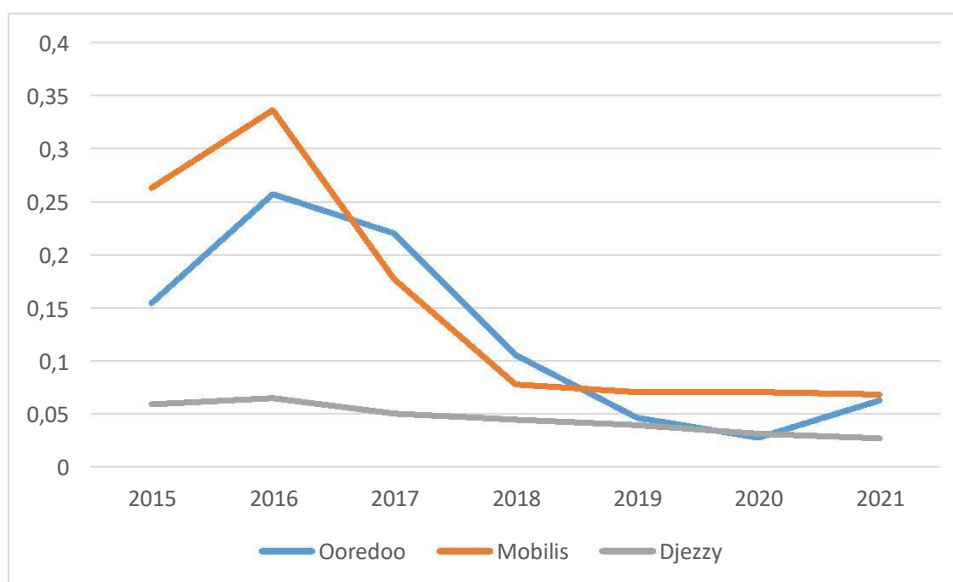


Figure 3. 18 : les variations des passifs courant des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années.



**Figure 3. 19 : les variations des passifs courant des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années.****Figure 3. 20 : Le ROCE des 3 opérateurs au cours des 7 dernières années.**

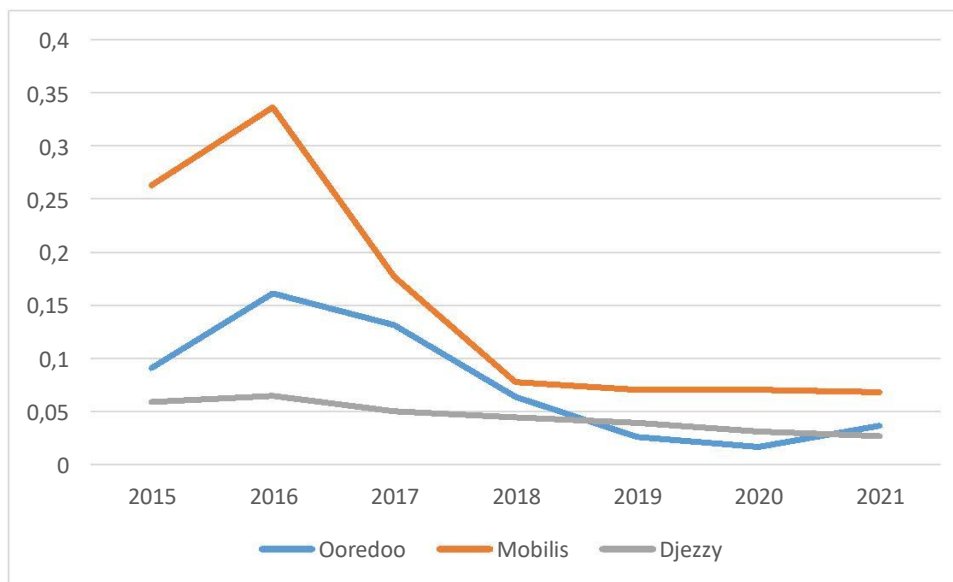
"ROCE" fait référence au Return on Capital Employed (Retour sur les Capitaux Employés), qui est une mesure de rentabilité financière utilisée pour évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise son capital pour générer des bénéfices. Elle est calculée par la formule suivante :

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{(\text{Total des actifs} - \text{Les passifs courant})}$$

Le graphique ci-dessus présente les variations du ROCE des trois opérateurs sur les sept dernières années (2015-2021), basées sur les données extraites du compte CNRC. Au cours des

deux premières années, une évolution significative est observée, suivie d'une baisse importante. Par la suite, une légère amélioration est constatée au cours de l'année 2020.

Figure 3. 21 : Le ROA des 3 opérateurs au cours des 07 dernières années.



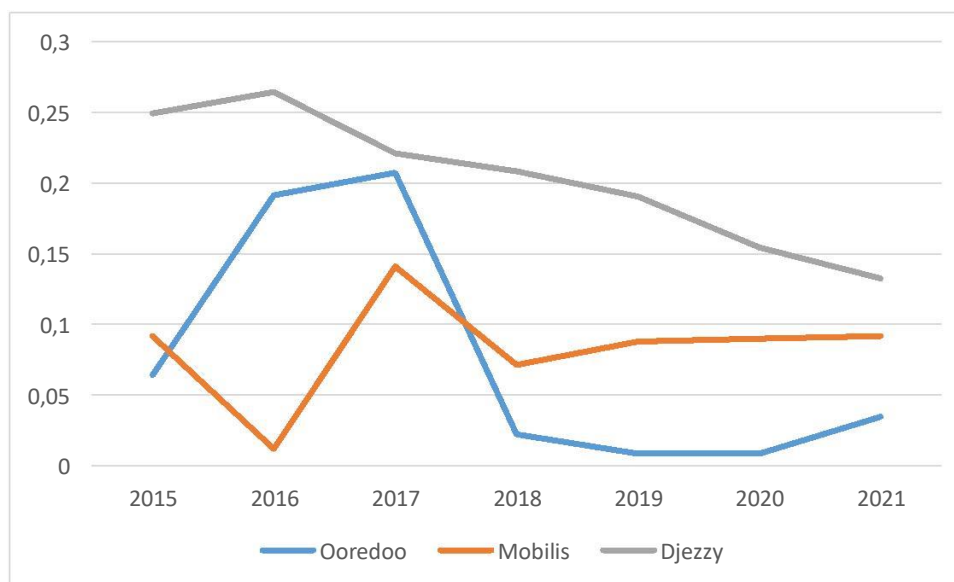
Return on Assets (Retour sur Actifs), est une mesure financière qui évalue la rentabilité d'une entreprise en rapport avec ses actifs. Elle est calculée par la formule suivante :

$$\text{ROA} = \text{Résultat opérationnel} / \text{Total des actifs.}$$

Dans le contexte donné, nous avons étudié les variations du ROA des trois opérateurs au cours des sept dernières années.

Nous avons observé une augmentation significative du ROA pour l'opérateur Mobilis par rapport aux deux autres opérateurs mentionnés. Cela suggère une amélioration de la rentabilité de ses actifs. Cependant, par la suite, il y a eu une baisse marquée du ROA, ce qui indique une diminution de la rentabilité relative des actifs des opérateurs en général.

En ce qui concerne l'année 2020, il y a eu une légère amélioration du ROA pour Ooredoo et Djezzy, tandis que le ROA de Ooredoo est resté stagnant de 2018 à 2021.

**Figure 3. 22 : La marge nette des trois opérateurs au cours des 07 dernières années.**

La marge nette est calculée en divisant le bénéfice net par le chiffre d'affaires et en exprimant le résultat en pourcentage. Elle mesure l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses revenus.

La variation remarquable (des hauts et bas) dans les marges nettes des trois opérateurs au cours des sept dernières années peuvent indiquer des fluctuations significatives dans leur rentabilité.

Après avoir examiné les graphiques, nous pouvons identifier les raisons suivantes expliquant l'écart de ROCE entre les deux groupes (Ooredoo/Mobilis et Djezzy) : il y a une diminution des actifs totaux et une augmentation des passifs courants, ce qui entraîne une réduction de la différence entre les actifs totaux et les passifs courants, qui est le dénominateur de l'équation du ROCE. Dans le même temps, la croissance du résultat opérationnel est plus lente que la diminution du dénominateur. Par conséquent, le ROCE diminue.

En conclusion, l'hypothèse ne montre pas de différences significatives en termes de satisfaction et de fidélité des clients entre les opérateurs.

Et donc, l'hypothèse 02 qui stipule les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité mesurée par le ROCE est acceptée.

### 3.3.3 Le test de l'hypothèse 03

L'hypothèse 03 stipule que "La satisfaction et la fidélité sont liées aux performances financières de l'opérateur", pour la tester nous avons opté pour un "Test t pour un échantillon unique", en élaborant un questionnaire dédié aux managers des entreprises.

Dans ce test, nous allons donc comparer la moyenne d'un échantillon avec la valeur standard fixée de "4", afin de déterminer si elle atteint ou dépasse cette valeur.

La valeur est fixée à "4" car elle correspond à la valeur moyenne de notre échelle de Likert à 7 points.

#### ➤ Formulation des hypothèses

$$\begin{aligned}H_0: \mu &> 4 \\H_1: \mu &\leq 4\end{aligned}$$

Le premier tableau que nous fournit SPSS nous indique qu'il y avait 50 réponses valides pour les 07 questions posées.

Tableau 3. 11 : Statistiques sur échantillon unique.

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
-La satisfaction des clients influence le revenu de l'entreprise positivement.	50	6,30	,863	,122
-Négliger les clients impacte le revenu négativement.	50	6,22	1,055	,149
-Être à l'écoute des clients influence le CA positivement.	50	5,90	1,418	,201
-La satisfaction des clients aide une entreprise à maintenir sa position concurrentielle.	50	6,38	,780	,110
-L'entreprise devrait investir dans des initiatives de fidélisation des clients pour augmenter son CA à LT.	50	5,68	1,115	,158
-Identification des clients les plus fidèles et les plus rentables augmente le revenu.	50	5,64	1,467	,208
-Offrir une expérience client exceptionnelle influence le revenu positivement	50	6,12	,961	,136

La moyenne des répondants se situe entre 5,64 et 6,38, ce qui est supérieur à 4. Par conséquent, l'hypothèse nulle est rejetée.

➤ **La signification du modèle**

Tableau 3. 12 : Statistiques sur échantillon unique 2

	Test sur échantillon unique					
	Valeur du test = 4					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
				Inférieure	Supérieure	
satisfaction_revenue_positive	18,844	49	,000	2,300	2,05	2,55
negliger_client_revenue_negativement	14,874	49	,000	2,220	1,92	2,52
ecouter_client_CA_positive	9,476	49	,000	1,900	1,50	2,30
satisfaction_maintenir_position_concurrent	21,587	49	,000	2,380	2,16	2,60
initiatives_de_fidelisation	10,657	49	,000	1,680	1,36	2,00
client_pfpr_augmente_revenue	7,902	49	,000	1,640	1,22	2,06
experienceclientexceptionnelle_revenue_positive	15,594	49	,000	2,120	1,85	2,39

Selon le tableau (num),  $p < 0,05$  indique que le modèle est statistiquement significatif. Cela confirme que lorsque les clients sont satisfaits et fidèles à l'opérateur, cela peut avoir un impact positif sur sa performance financière.

En conclusion, une relation significative entre la satisfaction, la fidélité des clients et la performance financière suggère que des niveaux plus élevés de satisfaction et de fidélité peuvent contribuer à une meilleure rentabilité pour l'opérateur.

Et donc, l'hypothèse 03 qui stipule que "la satisfaction et la fidélité des clients est liées aux performances financières est acceptée.



## **Conclusion**

Le secteur des télécommunications en Algérie joue un rôle crucial dans la connectivité et la communication à travers le pays. Il englobe un large éventail de services de communication, tels que la téléphonie fixe et mobile, l'accès à Internet, et la diffusion de données.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé plusieurs analyses qui nous ont permis de mieux cerner et réduire nos variables, dans le but de confirmer ou de rejeter nos hypothèses initiales.

Notre première hypothèse stipule que la rétention des clients est positivement influencée par la satisfaction et la fidélité, suite à l'analyse que nous avons fait l'hypothèse à était rejeté.

Notre deuxième hypothèse stipule les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité mesurée par le ROCE, cette hypothèse est acceptée.

Notre troisième hypothèse stipule que "La satisfaction et la fidélité sont liées aux performances financières de l'opérateur". Cette hypothèse est acceptée, donc nous pouvons déterminer que lorsque les clients sont satisfaits et fidèles à l'opérateur, cela peut avoir un impact positif sur sa performance financière.

*Conclusion générale*

## Conclusion générale

Sur un marché concurrentiel, les consommateurs sont souvent confrontés à un problème de choix de l'opérateur téléphonique. Avec la présence de plusieurs acteurs proposant des services similaires, il devient essentiel pour les consommateurs de prendre une décision éclairée en fonction de leurs besoins et préférences individuels.

Les consommateurs chercheront à s'assurer que l'opérateur choisi offre une bonne qualité de signal et une connectivité fiable dans les zones où ils utilisent le plus souvent leur téléphone. Ensuite, les offres tarifaires et les plans de services proposés par les opérateurs sont également des éléments clés dans la prise de décision. Les consommateurs évalueront les tarifs, les forfaits de données, les appels internationaux, les options de roaming, et autres avantages offerts par chaque opérateur. Ils chercheront à trouver le meilleur rapport qualité-prix en fonction de leurs besoins de communication et de leur budget.

Dans notre étude nous avons essayé d'examiner l'importance de la performance marketing et son influence sur la rentabilité des entreprises dans le secteur de la téléphonie mobile. Notre objectif principal était d'analyser comment les efforts marketing peuvent contribuer à améliorer la performance financière des entreprises de ce secteur.

Nous avons divisé notre mémoire en deux chapitres. Le premier chapitre, intitulé "La performance de l'entreprise", se compose de trois sections. La première section, "Généralités sur la performance", examine en détail le concept de performance. La deuxième section, "Les facteurs déterminants de la performance de l'entreprise", explore les éléments qui influencent la performance d'une entreprise. Enfin, la troisième section, "La mesure de la performance de l'entreprise", traite de la manière dont la performance est mesurée.

Le deuxième chapitre, intitulé "La performance marketing", est également divisé en trois sections distinctes. La première section analyse l'interaction séquentielle entre les mesures de performance. La deuxième section se concentre sur la productivité marketing et examine les différents éléments de la chaîne de productivité du marketing. Enfin, la troisième section explore l'impact des stratégies marketing sur la performance globale de l'entreprise, comprenant une analyse du marché et une discussion des "4P" du marketing (produit, prix, promotion, distribution).

Et dans la partie pratique de notre étude, nous avons recours à plusieurs analyses qui nous ont permis de mieux définir et réduire nos variables afin de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de départ.

Après avoir réalisé une analyse approfondie, nous avons constaté que notre première hypothèse selon laquelle la satisfaction et la fidélité influencent positivement la rétention des clients n'a pas été confirmée, malgré le fait que le modèle ait montré une significativité statistique, nos résultats ne soutiennent pas l'idée d'une relation positive entre la satisfaction, la fidélité et la rétention des clients dans notre échantillon. Ces résultats peuvent être surprenants et indiquent la nécessité de poursuivre les recherches pour mieux comprendre les facteurs qui influent sur la rétention des clients dans le secteur de la téléphonie mobile.

Il est important de noter que plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence de relation significative. Parmi celles-ci, on peut citer des variables non prises en compte dans notre modèle qui pourraient jouer un rôle important, des différences individuelles entre les clients de notre échantillon, ou encore des facteurs externes qui ont pu influencer les résultats.

Notre deuxième hypothèse selon laquelle les mesures non financières ont une influence positive sur la performance financière, en favorisant une amélioration de la rentabilité est acceptée en utilisant test de student à échantillon dépendant et une analyse des états financiers.

Après avoir réalisé une analyse approfondie, nous avons confirmé notre troisième hypothèse selon laquelle Les managers perçoivent la performance marketing comme étant étroitement liée à la fois aux résultats financiers et aux indicateurs non financiers tels que la satisfaction et la fidélisation. Nos résultats ont démontré une relation significative entre la satisfaction, la fidélité des clients et la performance financière de l'opérateur dans notre échantillon en utilisant test de student à un échantillon unique.

Ces résultats sont encourageants et cohérents avec les connaissances existantes dans le domaine. Ils indiquent que lorsque les clients sont satisfaits des services fournis par l'opérateur et qu'ils manifestent une fidélité envers celui-ci, cela a un impact positif sur la performance financière de l'entreprise.

En d'autres termes, nos données ont montré que les entreprises de téléphonie mobile qui parviennent à satisfaire leurs clients et à les fidéliser ont tendance à obtenir de meilleurs résultats financiers. La satisfaction des clients et leur fidélité contribuent à augmenter les revenus, à réduire les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients et à renforcer la réputation de l'opérateur sur le marché et encouragent l'opérateur à investir dans des efforts visant à satisfaire les clients et à les fidéliser pour améliorer leurs performances financières.

Cependant, il est essentiel de noter que d'autres facteurs peuvent également influencer la performance financière de l'opérateur, tels que la concurrence sur le marché, les facteurs

économiques ou les avancées technologiques. Par conséquent, il est recommandé de poursuivre les recherches pour mieux comprendre la complexité des relations entre la satisfaction, la fidélité des clients et la performance financière dans le secteur de la téléphonie mobile.

### **Futur recherche**

- ▮ Étude de l'efficacité des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique ou la réalité virtuelle dans l'amélioration de la performance marketing et de la rentabilité de l'entreprise.
- ▮ Evaluation de l'effet de l'innovation marketing sur la performance et la rentabilité de l'entreprise, en se concentrant sur des domaines tels que le marketing expérientiel, le marketing viral ou le marketing de contenu.
- ▮ Étude comparative de l'efficacité des stratégies de marketing traditionnelles par rapport aux approches de marketing numérique dans la réalisation de la performance et de la rentabilité de l'entreprise.
- ▮ Évaluation des facteurs de risque et d'incertitude pouvant affecter la performance marketing et la rentabilité de l'entreprise, et proposition de mesures d'atténuation.

À cette étape, les sous-questions de cette recherche peuvent être répondues comme suit :

- ▮ Améliorer l'expérience client en mettant en place des processus et des systèmes pour offrir une expérience client fluide, personnalisée et sans friction à chaque point de contact. Cela peut inclure une interface conviviale pour les services en ligne, un service client réactif et des options de self-service intuitives.
- ▮ Renforcer la qualité des services en Assurant que les services proposés par Ooredoo sont fiables, performants et répondent aux besoins des clients. Investissez dans des infrastructures solides pour garantir une connectivité de haute qualité, une vitesse de réseau élevée et une couverture étendue
- ▮ Offrir des programmes de fidélité attractifs en mettant en place des programmes de fidélité qui récompensent les clients pour leur fidélité et leur engagement continu et proposent des avantages tels que des réductions exclusives, des services supplémentaires ou des offres spéciales réservées aux clients fidèles.
- ▮ Développer des partenariats stratégiques en identifiant des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises ou marques complémentaires pour offrir des avantages

supplémentaires aux clients, tels que des offres groupées, des services complémentaires ou des promotions croisées. Cela peut stimuler la satisfaction et la fidélité des clients

- Développer une proposition de valeur distinctive en identifiant les caractéristiques uniques des services d'Ooredoo et mettre les en avant dans la communication avec les clients. Mettez l'accent sur les avantages concurrentiels tels que la qualité du réseau, les tarifs compétitifs, les options de services innovants, le service client de qualité supérieure, etc
- Favoriser l'engagement des clients et créer des opportunités pour que les clients interagissent activement avec la marque Ooredoo. Cela peut inclure des programmes de fidélité, des événements spéciaux, des forums en ligne ou des communautés où les clients peuvent partager leurs expériences, poser des questions et obtenir des réponses personnalisées.
- Personnaliser l'expérience client en utilisant les données clients pour offrir une expérience personnalisée à chaque client. Utilisez des techniques de segmentation pour mieux comprendre les besoins et les préférences individuelles, et adaptez les offres, les promotions et les recommandations en conséquence.
- Encourager les recommandations et le bouche-à-oreille positif en mettant en place des incitations pour encourager les clients satisfaits à recommander les services d'Ooredoo à leur famille, leurs amis et leurs collègues. Récompensez les recommandations réussies par des offres spéciales, des remises ou des avantages exclusifs.

### **Les limites**

Nous avons rencontré des difficultés à accéder à toutes les données nécessaires pour mener une analyse approfondie de la performance marketing d'Ooredoo et de son impact sur la rentabilité de l'entreprise. Cela pourrait limiter la portée de notre étude et la précision de nos conclusions

Le manque d'accès à des données financières détaillées a restreint notre capacité à évaluer de manière précise l'impact de la performance marketing sur la rentabilité d'Ooredoo. Par conséquent, nos conclusions sont basées sur des informations limitées et les liens entre ces deux variables peuvent ne pas être établis de manière précise.

Notre étude est spécifique à Ooredoo en tant qu'entreprise et ne peut pas être généralisée à l'ensemble du secteur des télécommunications ou à d'autres industries. Les résultats et les conclusions de notre recherche pourraient donc ne pas être applicables de manière universelle.

---

La rentabilité d'une entreprise est influencée par divers facteurs économiques, concurrentiels et réglementaires externes qui échappent au contrôle direct de l'entreprise. Il peut être difficile d'isoler l'impact spécifique de la performance marketing sur la rentabilité d'Ooredoo sans tenir compte influence des facteurs externes.

Les contraintes de temps et de ressources à limiter l'étendue de notre recherche et la profondeur de notre analyse.

# ***Bibliographie***



## **Bibliographie**

- . La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. (1999). *Revue Internationale de PME*, pp. 301-325.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Abeck, K. B. (2017). Marketing mix diversification in Retail: The case of SimDelice in Cameroon. . *Unpublished Thesis, Aalborg University*.
- Albaum, G., & al. (1997). The Likert Scale Revisited. *Market Research Society. Journal*, pp. 1-21.
- Ambler, T. (2000). Marketing and the Bottom Line. *London: Financial Times/Prentice Hal*, pp. 4-6.
- Ambler, T., Bhattacharya, C., Keller, K., Lemon, K., & Mittal, V. (2002). Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management . *Journal of Service Research*, pp. 13-25.
- Anderson, E. W., Fornell, & Sanai, M. (2004). Customer satisfaction and Tobin' s Q,. *Journal of Marketing*, pp. 68, 4, 172-185.
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, pp. 125-143.
- Arnaud, B., Jacques, L., Julien, L., & Gachoucha, k. (s.d.). MERCATOR 13e édition. *Dunod*.
- Atamer, T., & Calori, R. (2003). *"Diagnostic et décision stratégiques"*. Dunod.
- Ayele, A. G. (2012). Positioning strategies and competitive advantage: A study of small and medium-sized enterprises in the Gauteng Province of South Africa. *Journal of Social Sciences*, pp. 285-296.
- Azan, W. (2007). Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue Française de gestion*, pp. 15-30.
- Baret, P. (2005, Novembre ). Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique . *Colloque ADERSE, IAE Novembre 2005.*, pp. 3-4.
- Baret, p. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable . *Responsabilité sociale de l'entreprise*, pp. 135-152.

- Barette , J., & Bérard , J. (2000.2001). Gestion de la performance. Lier la stratégie aux. *Internationale de Gestion*, pp. 135-151.
- Barillot, P. (2001, Février). Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif. *Revue Gestion*, pp. 135-151.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , pp. 99-120.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003, mars). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 5-56.
- Bergeron., H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.*, pp. 555-565.
- Berney, J. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 49-61.
- BIEDER, C. (2006). *Les facteurs humains dans la gestion des risques – Evolution de la pensée et des outils.* . Lavoisier.
- Blattberg, R., & Deighton, J. (1996). Managing Marketing by the Customer Equity Test . *Harvard Business Review* , pp. 136-144.
- Bomstein, R. (1989). Exposure and Affect:Overview and Meta-analysis of Research. *Psychological Bulletin*, pp. 265-289.
- Bonoma, T. (1986). Marketing Subversives . *Harvard Business Review*, pp. 113-118.
- Bonoma, T., & Clark, B. (1988). Marketing Performance assesment. *Harvard Business School Press*, pp. 5-8.
- Bonoma, T., & Clark, B. (1990). *Marketing Performance Assessment*. American marketing association.
- Boulding, W., Lee, E., & Staelin, R. (1994, May). Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation? *Journal of Marketing Research*, pp. 72-159.
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? » . *Revue Française de Comptabilité*, pp. 61 – 66.

- BOURGUIGNON, A. (1997). "Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance". *Comptabilité Contrôle Audit*, pp. 89-101.
- Boyer, M. (1999). La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : Une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. *Revue Internationale P.M.E.*, pp. 59 – 80.
- Bughin, C. (2006, Avril). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. *Revue Gestion*, pp. 111-132.
- Buzzell, R. D., & Bradley, G. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: *The Free Press*, pp. 4-6.
- Cardoso, A. (2003, Décembre). Nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale. *L'expansion Management Review*, pp. 66-73.
- Carpenter, G. S., Cooper, L. G., Hanssens, D. M., & Midgle, D. (1988). Modeling Asymmetric Competition. *Marketing Science*, pp. 393-412.
- Carriere, J.-B. (1999). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale de PME*, pp. 301-325.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (1999). *International marketing*. McGraw Hill Irwin, pp. 222-237.
- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Sage Publications, Inc*, pp. 1-21.
- Chakravarthy, B. S. (1986, October ). Measuring strategic performance. *Management Journal*, pp. 437-458.
- Chandler, A. (1992). Organisation et performance des entreprises. *Organisation (éditions d')*, pp. 5-6.
- Christensen, C., Rocha, D., & A.Gertner, R. (1987). "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of International Business Studies, Vol. 44*, pp. 61-77.

- Clark, B. (1999). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness, and Satisfaction. *College of Business Administration, Northeastern University*.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures : History and interrelationships. *Journal of Marketing Management* , pp. 5-10.
- Colot O, D. C., & al, e. (2008). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales. *Acte des 2èmes journées Georges Doriot*, pp. 6-10.
- Cumby, J., & Conrod, J. (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry . . *Journal of Intellectual Capital*, pp. 261-272.
- D, I. C., & F, L. D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance ? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, pp. 36, supplements, 1-35.
- Daft, R. (1983). Learning the Craft of Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 539–546.
- Day, G. S. (1994, October). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, pp. 37-52.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2006). *Marketing planning: A workbook for marketing managers*. Cengage Learning EMEA.
- Dick , A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty:Toward an Integrated Conceptual Framework . *Journal of the Academy of Marketing Science* , pp. 99-113.
- Dixon , R., Nanni, A., & Vollmann , T. (1990). The New Performance Challenge.Measuring Operations for World-Class Competition. *PRODUCTION MANAGEMENT*, pp. 70-82.
- Drucker , P. (1999). *Les systèmes de mesure de la performance*. paris: Organisation.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row.
- Ehrbar, A. (1998). EVA: The Real Key to Creating Wealth. . *New York: John Wiley & Son*, pp. 4-6.
- Eugene , A. (1998). Customer Satisfaction and Wordof-Mouth. *Journal of Service Research* , pp. 1-14.

- Fader, P., & Schmittlein, D. (1993). Excess Behavioural Loyalty for High-share Brands: Deviations from the Dirichlet Model for Repeat Purchasing. *Journal of Marketing Research*, pp. 478-493.
- Farquhar, P. (1989, September). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, pp. 24-33.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, pp. 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, pp. 7-18.
- Frederick, E., & Webster, J. (1992, October). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, pp. 3-17.
- Frederick, R. (1994). Loyalty and renaissance of marketing . *marketing management* , pp. 5-6.
- Furrer, O., & Sudharshan, D. (2003, novembre ). Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing. *Revue Française du Marketing*, pp. 39-52.
- Gérard, C. (1988). Le point sur la mesure de performance de l'entreprise. *RePEc*, pp. 2-8.
- Goodman , S. (1970). Techniques of Profitability Analysis. *Wiley-Interscience*.
- Guérard, S. (2006). Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. *Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France*, p. 423.
- Guéret , T., & Lebraty , J. (2006). Pérennité de la PME et stratégies de rupture. *Sciences de Gestion*, pp. 17-35.
- Hajar, R., Mahrani, S. A., & Sinarwati, N. (2014). Market targeting and segmentation. *International Journal of Business and Commerce*, pp. 40-57.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt , S. (1994). Multisource effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 114-129.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt. (1994). Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 114-129.
- Hauser, J., Simester, D., & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives . *Marketing Science* , pp. 327-350.
- Hélène, B. (May 2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? *21ème congrès de l'AFC*.

- Hogan, Lemon, K., & Rust, R. (2002). Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing. *Journal of Service Research*, pp. 4-12.
- Hubault, F. (1998). Pour une ergonomie de l'encadrement. *performance humaines et techniques*, pp. 2-9.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions . *Projectics / Proyéctica / Projectique*, pp. 93-103.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. (1993, July). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, pp. 53-70.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000, January). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 45-54.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market Orientation: Review Refinement, and Roadmap. *Journal of Market-Focused Management* , pp. 119-135.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market Orientation: Review Refinement, and Roadmap . *Journal of Market-Focused Management* , pp. 119-135.
- Jean, S., & Paul, B. (2006). L'analyse multivariée avec SPSS. *Presse de l'université de Quebec* , pp. 6-10.
- Johnson, J., & Arunthanes, W. (1995). Ideal and actual product adaptation in US exporting firms : market-related determinants and impact on performance. *Int mark Rev*, pp. 31-46.
- Jones, T., & Sasser, E. (1995). Why Satisfied Customers Defect". *Harvard Business Review*, pp. 88-99.
- Kalafatis, S. P., & al., e. (2000). Positioning strategies in business. *journal of business and industrial marketing* , pp. 416-430.
- kalika, m. (1988). *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*. paris: Economica, Collection. Gestion.
- Kamakura, W., Ramaswami, S., & Srivastava, R. (1991). Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-Selling of Financial Services . *International Journal of Research in Marketing*, pp. 329-349.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R., & Shocker, A. (1971). Discount Effects on Media Plans. *Journal of Advertising Research*, pp. 37-43.
- Kaynak, E., & Kuan, K. (1993). Environnement, strategy, structure, and performance in the context of Export Activity : An empirical study of Taiwanese Manufacturing firms . *J Bus Res*, pp. 33-49.
- Keegan, W. J. (1995). *Global Marketing Management*. Prentice Hall.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity. *Journal of Marketing* , pp. 1-22.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River .
- Keynes, J. (1936). The General Theory of Employment, Interest, and Money. *New York: Harcourt Brace*, pp. 6-8.
- Kombou, L., & Ngokevina, J.-F. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 89-98.
- Kotler, P., Gregor, W., & Rodgers, W. (1977). The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review*, pp. 25-43.
- Kotler, P., Gregor, W., & Rodgers, W. (1977). The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review*, pp. 25-43.
- Lassar, W., Mittal, B., & Shamla, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing* , pp. 11-19.
- Lemon, K., Rust, R., & Zeithaml, V. (2004, January ). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy . *Journal of Marketing*, pp. 109-127.
- Leonidou, L., & al., e. (2002). Marketing strategy determinants of export performance : a meta-analysis. *J Bus Res*, pp. 51-67.
- Lhotáková, M., & Klosová, A. (2009). Identification of a target consumer in process of positioning-theoretical and practical aspects. *ActaOeconomicaPragensia*, pp. 3- 24.
- Lorino, P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Les Éditions d'Organisation. le guide du pilotage. *Les Éditions d'Organisation.*, p. 3.

- Louter, P. J., & al., e. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of marketing*, pp. 7-23.
- Lusch, R., & Harvey, M. (1984). Opinion: The Case for an Off-Balance-Sheet Controller . *Sloan Management Review*, pp. 101-105.
- LUSTHAUS, C., & al, e. (1999). Améliorer la performance organisationnelle. . *Manuel d'auto-évaluation, CRDI*, p. 150.
- M, Y., & C., E. (2001). Measuring the impact of customer satisfaction on profitability : A sectorial analysis. *Journal of Targeting, Measurement, and Analysis for Marketing*, , pp. 10, 2, 106-116.
- Magakian, J., & Payaud, M. (2007). *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. Paris, France: Bréal.
- Mamboundou, J.-P. (2003, Juin). Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : Une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion*, pp. 35-54.
- Marc, V., & Martine, G.-S. (2018). *Études de marchés : méthodes et outils*. De Boeck.
- Marmuse, C. (1997). Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : . (*sous la direction de*) : *Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica*, pp. 2194-2207.
- Metwally, M. (1978). Escalation Tendencies in Advertising. *Oxford Bulletin of Statistic*, pp. 63-153.
- Miller, D. (1994). What Happens After Success: The Perils of Excellence. *Journal of Management Studies*, pp. 325-358.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios". *Academy of Management*, 519-543.
- MIONE, A. (2005). *De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation. Colloque " accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat "*. Montpellier.
- Mokaya, S. O., & al., e. (2017). The effect of market positioning on organizational performance in the airlines industry in Kenya; case of Kenya airways. *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*.



- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1991, August). Sources of Superior Performance: Market Share Versus Industry Effect in the U.S. Brewing Industry. *Management Science*, pp. 54-59.
- Moschis, G. P., Lee, E., & Mathur, A. (1997). Targeting the mature market: opportunities and challenges. *Journal of Consumer Marketing*, pp. 282-293.
- Moutinho, L. (2000). Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing. *Strategic management in tourism*, pp. 121-166.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, October). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, pp. 20-35.
- Ng'oo, R. K. (2012). Positioning Strategies Adopted By Large Audit Firms in Kenya. *Unpublished MBA Project. University of Nairobi, Kenya*, pp. 15-20.
- Ngobo, P. V., & Ramarosan, A. (2005, Décembre). Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. *Décisions marketing*, pp. 75-84.
- Olbara, C. (2011). Target Marketing Strategy and Competitive Advantage by Standard Chartered Bank. *Unpublished MBA Project, University of Nairobi*.
- Oliva, T., Oliver, R., & MacMilla, L. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, pp. 83-95.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). The one to one future. *New York: Currency Double day*, pp. 4-6.
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage : A Resource-Based View". *Strategic Management*, 179-191.
- Peterson, R., & Wilson, W. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 61-71.
- Philip R, C., & Jogsh\$. (s.d.).
- Piercy, N., & al., e. (1997). *Market-led strategic Change : Transoforming the Process of Going to Market*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1995). Customer Satisfaction Measurement and Management : A Processual Analysis. *Journal of Marketing Management*, 817-834.

- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *"Harvard Business Review"*, 137-145.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2000, October). On the Profitability of Long Lifetime Customers: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 17-35.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2003, January ). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration . *Journal of Marketing* , pp. 77-99.
- Roland, T. R., & al, e. (2004). Measuring marketing productivity . *journal of marketing* , pp. 2-9.
- Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? . *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 57-65.
- Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion.*, pp. 57-65.
- SeInes , F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance of Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty . *European journal of Marketing*, pp. 19-35.
- Sevin, C. (1965). Marketing Productivity Analysis. *McGraw-Hili*.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science* , pp. 28-52.
- Slywotzky, A., & Shapiro, B. (1993). Leveraging to beat the odds: the new marketing mindset. *Harvard Business Review*, pp. 2-3.
- Smith, D., & Park, W. (1992, August). "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, pp. 296-313.
- Srivastava, R. H., Shervani, T., & Fahey, L. (1998, January ). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing* , pp. 2-18.
- Srivastava, R. K., & Shocker, A. (1991). Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement . *Marketing Science Institute*, pp. 91-124.
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1997). "Driving Shareholder Value: The Role of Marketing in Reducing Vulnerability and Volatility of Cash Flows. *Journal of MarketFocused Management*, pp. 49-64.

- Srivastava, R., Tasadduq, S., & Liam, F. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 79-168.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice : the UK experience . *International marketing Review*, pp. 23-47.
- TCHANKAM, J. (1998). " Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun ". *Thèse de doctorat en sciences de gestion Bordeaux*, p. 120.
- Tchankam, J.-P. (2000). Performances comparées des entreprises publiques et privées : une étude empirique dans un pays en voie de développement . *Groupe ESC Bordeaux*, pp. 6-8.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1997). International Marketing. *The Dryden press*, pp. 115-119.
- Treacy, M. (1993). The strategic context for lean marketing . *Tucson, AZ: CSC/Index Consulting Group Executive Forum*, pp. 2-4.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1999). La discipline des leaders du marché : Choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés. *Revue Française de Marketing*, pp. 21-25.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004, October). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resources Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, pp. 106-125.
- Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual. *Journal of Marketing*, pp. 15-33.
- Wallezký, L. (2015). Market Segmentation, Targeting, and Positioning. *Masarykova Univerzita*.
- Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 31-54.
- Wyner, G. (1996). "Customer valuation: Linking behaviour and economics. *Marketing Research*, pp. 36-38.

*Les annexes*

Les annexes

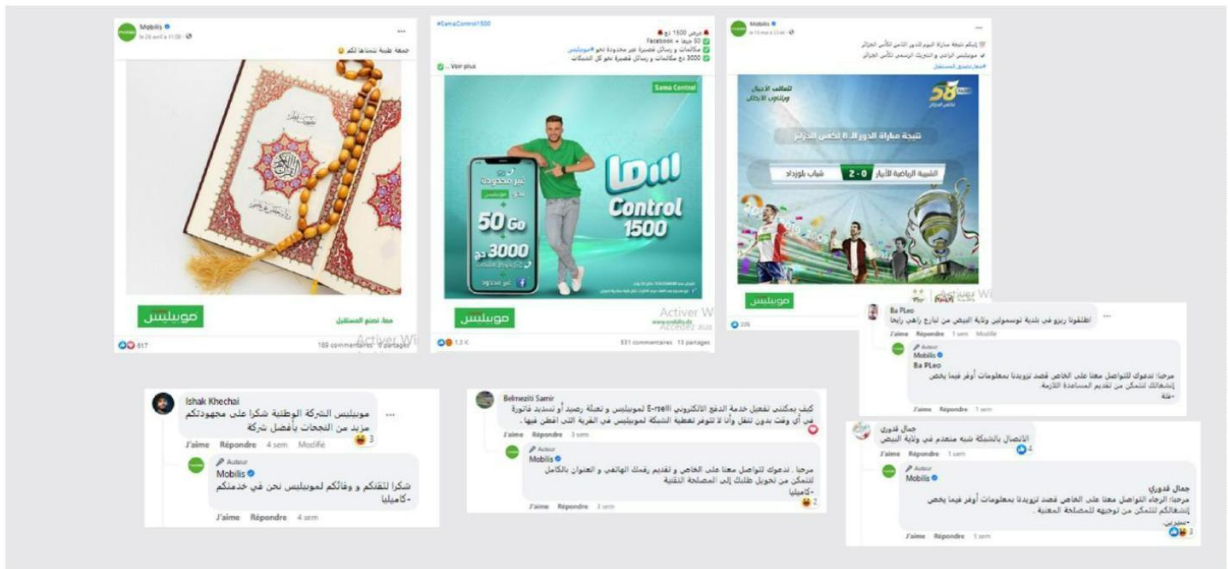
Annexe 1 : Aperçu de la page Facebook d'Ooredoo.



Annexe 2 : Aperçu de la page facebook de Djezzy.



### Annexe 3 : Aperçu de la page facebook de mobilis.



### Annexe 4 : Questionnaire des managers.

## La performance marketing et son influence sur la rentabilité de l'entreprise.

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales, option "marketing et communication" à l'École Supérieure de Commerce (ESC), j'ai le plaisir de vous inviter à participer à cette étude en répondant à un questionnaire. Ce questionnaire est spécifiquement conçu pour recueillir vos opinions et vos expériences en tant que manager travaillant dans diverses industries.

Votre contribution à cette étude est très précieuse et nous vous remercions sincèrement de prendre le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses aideront à enrichir nos recherches et à obtenir des perspectives variées sur le sujet.

Veillez noter que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude.

Encore une fois, merci beaucoup pour votre précieuse contribution et votre participation à cette étude.

\* Indique une question obligatoire

- 1- Dans quelle entreprise travaillez vous ?

\_\_\_\_\_

La mesure de la performance financière et non financière.

2. 1- Selon une échelle de 01 à 07, la satisfaction des clients influence le revenu de l'entreprise positivement.

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout d'accord

1

2

3

4

5

6

7

Tout à fait d'accord

3. 2- Négliger les clients impacte le revenu négativement.

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout d'accord

1

2

3

4

5

6

7

Tout à fait d'accord

5. 4- La satisfaction des clients aide une entreprise à maintenir sa position concurrentielle.

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout d'accord

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

6

---

7

---

Tout à fait d'accord

---

6. 5- L'entreprise devrait investir dans des initiatives de fidélisation des clients comme ( programme de points, programme de cashback, offres spéciales, programme de parrainage..) pour augmenter son chiffre d'affaires à long terme.

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout d'accord

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

6

---

7

---

Tout à fait d'accord

---



7. 6- Identification des clients les plus fidèles et les plus rentables est un élément clé pour augmenter le revenu.

*Une seule réponse possible.*

Pas du tout d'accord

1

2

3

4

5

6

7

Tout à fait d'accord

10. 2. Votre âge : \*

\_\_\_\_\_

11. 3- Quelle est votre position au sein de votre entreprise ? \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. 4- Depuis combien de temps occupez vous votre poste actuel (en année) ?

\_\_\_\_\_

---

## Annexe 5 : questionner des utilisateurs

### La performance marketing

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre à ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de notre recherche sur "la performance marketing et son influence sur la rentabilité de l'entreprise -Cas OOREDOO-".

L'objectif de cette enquête est de recueillir des données afin de mieux comprendre les attentes et les besoins des consommateurs en matière de services de télécommunications, ainsi que leur niveau de satisfaction et de fidélité envers leur opérateur actuel.

Nous vous assurons que les réponses que vous fournirez seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche.

Nous vous remercions à nouveau de votre contribution et de votre participation à cette étude.

*\* Indique une question obligatoire*

---

#### 1. 1. Quel est votre opérateur actuel ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Ooredoo *Passer à la question 2*
- Mobilis *Passer à la question 17*
- Djezzy *Passer à la question 32*

OOREDOO



2. 1. Depuis combien d'années êtes-vous client de "OOREDOO" ? \*

---

2. Les facteurs les plus importants pour moi lors du choix d'un opérateur sont :

3. Prix \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

---

1

2

3

4

5

6

7

Fort

---

4. Qualité de service \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

---

1

2

3

4

5

6

7

Fort

---

5. Couverture réseau \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

6. Variété de plans et forfaits \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

7. **Fiabilité des offres \***

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

8. **Service clients et la gestion des réclamations \***

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

9. La bonne commercialisation \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

10. 3. Je recommande "OOREDOO" à un membre de famille ou à un ami : \*

*Une seule réponse possible.*

Faible

1

2

3

4

5

6

7

Fort

13. 6. Êtes-vous satisfait des fonctionnalités et des avantages offerts par "OOREDOO" ?

*Une seule réponse possible.*

Faible

\_\_\_\_\_

1

2

3

4

5

6

7

\_\_\_\_\_

Fort

\_\_\_\_\_

14. 7. D'après votre expérience, avez-vous : \*

*Une seule réponse possible.*

1. Des recommandations positives.
2. Des aspects négatifs.

15. 8. Avez-vous l'intention de changer "OOREDOO" dans un avenir proche ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

16. 9. D'après vous, quelles améliorations pourraient être apportées par "OOREDOO" afin de mieux vous satisfaire ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

fiche signalétique :

47. 1. Vous êtes : \*

*Une seule réponse possible.*

Homme

Femme

48. 2. Votre tranche d'âge : \*

*Une seule réponse possible.*

Entre 18-25

Entre 26-35

Entre 35-45

Plus de 40ans

49. 3. Votre profession : \*

*Une seule réponse possible.*

Etudiant (e)

Employé (e)

Sans emploi

Retraité (e)

Autre : \_\_\_\_\_



50. 4. Où habitez-vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

- 01 d'Adrar
- 02 Chlef
- 03 Laghouat
- 04 Oum El Bouaghi
- 05 Batna
- 06 Béjaïa
- 07 Biskra
- 08 Béchar
- 09 Blida
- 10 Bouira
- 11 Tamanrasset
- 12 Tébessa
- 13 Tlemcen
- 14 Tiaret
- 15 Tizi-Ouzou
- 16 Alger
- 17 Djelfa
- 18 Jijel
- 19 Sétif
- 20 Saida
- 21 Skikda
- 22 Sidi-Bel-Abbès
- 23 Annaba
- 24 Guelma
- 25 Constantine
- 26 Wilaya de Médéa
- 27 Mostaganem
- 28 M'Sila
- 29 Wilaya de Mascara
- 30 Ouargla

# *Table des matières*

<b>Remerciements</b> .....	I
<b>Dédicace</b> .....	II
<b>Dédicace</b> .....	III
<b>Listes de figures</b> .....	V
<b>Liste des tableaux</b> .....	VI
<b>Les Abréviations</b> .....	VII
<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre 1 : La performance de l'entreprise</b> .....	1
Section 1 : Généralité sur la performance .....	3
1.1 Historique de la performance .....	3
1.2 Définition de la performance.....	4
1.3 Les différentes formes de la performance.....	5
1.3.1 La performance stratégique.....	5
1.3.2 La performance concurrentielle.....	6
1.3.3 La performance organisationnelle .....	6
1.3.4 La performance économique et financière.....	6
1.3.5 La performance commerciale .....	7
1.3.6 La performance humaine et sociale .....	7
Section 2 : Les facteurs déterminants de la performance d'entreprise.....	9
2.1 Les indicateurs de la performance de l'entreprise.....	9
2.1.1 Les indicateurs de la performance financière .....	9
2.1.2 . Les indicateurs de la performance commerciale.....	9
2.1.3 . Les indicateurs de la performance humaine.....	10
2.1.4 . Les indicateurs de la performance sociale .....	10
2.1.5 . Les indicateurs de la performance stratégique.....	11
2.2 Le tableau de bord prospectif (BSC).....	12
2.3 Les différentes approches de la performance.....	13

2.3.1	L'Approche basée sur le marché.....	13
2.3.1.1	Le modèle structure-comportement-performance (SCP).....	14
2.3.1.2	Les cinq forces de porter.....	14
2.3.2	L'approche Basée Sur Les Ressources .....	15
2.3.2.1	Le modèle VRIO.....	16
2.3.3	L'approche Hybride.....	16
	Section 3 : La mesure de la performance de l'entreprise .....	17
3.1	L'approche traditionnelle de la mesure de la performance.....	17
3.1.1	Les mesures issues de la recherche financière.....	18
3.1.1.1	Les mesures ex ante .....	18
3.1.1.2	Les mesures ex post issues de la théorie du portefeuille .....	19
3.1.2	Les mesures récentes de la valeur créée .....	20
3.2	Le renouvellement de la problématique de la mesure de performance.....	21
3.2.1	La mesure de performance dans une perspective incitative.....	21
3.2.2	La création de valeur ne se résume pas à la valeur actionnariale .....	22
3.3	Les principes fondamentaux de performance.....	22
3.3.1	L'efficacité .....	22
3.3.2	L'efficience.....	23
3.3.3	La cohérence.....	23
	<b>Chapitre 2 : La performance marketing.....</b>	<b>26</b>
	Section 1 : Interaction séquentielle entre les mesures de performance marketing.....	28
1.1	La transition des mesures de résultats financiers vers les mesures de résultats non-financiers .....	29
1.1.1	La satisfaction du consommateur.....	29
1.1.2	La fidélisation des clients .....	30
1.1.3	Le capital marque.....	32
1.2	La transition des mesures de sortie vers les mesures d'entrée.....	32
1.2.1	L'audit marketing .....	32

1.2.2	Les mesures multidimensionnelles .....	33
1.3	Les interrelations entre les mesures .....	34
1.3.1	Orientation vers le marché et la satisfaction des clients .....	34
1.3.2	Orientation vers le marché et la fidélisation des clients .....	36
1.3.3	Orientation vers le marché et le capital marque.....	36
1.3.4	La satisfaction de clients et le capital marque .....	36
1.3.5	La fidélité des clients et le capital marque.....	37
1.3.6	La satisfaction et la fidélisation de client.....	37
	Section 2 : La productivité marketing .....	39
2.1	Les différents éléments de la chaîne de productivité du marketing .....	40
2.2	Impact sur le marché .....	42
2.3	Impact sur la valeur de l'entreprise.....	43
2.4	Améliorer la productivité marketing.....	45
2.4.1	Changements au niveau des fonctions marketing.....	45
2.4.1.1	La transition de l'orientation marché vers l'orientation client.....	45
2.4.1.2	Une évolution vers la rétention et l'acquisition de clients : un changement de priorité.....	47
2.4.2	Changements au niveau de l'entreprise.....	48
2.4.2.1	Le marketing comme investissement plutôt que comme une dépense .....	48
	Section 03 : Impacts des stratégies de marketing sur la performance.....	50
3.1	L'analyse de marché .....	50
3.2	La segmentation .....	50
3.3	Le ciblage.....	51
3.4	Le positionnement.....	52
3.5	Le Produit.....	53
3.6	Le Prix.....	54
3.7	La Promotion.....	55
3.8	La Distribution .....	56

<b>Chapitre 3 : L'influence de la performance marketing sur la rentabilité de l'entreprise.</b>	<b>59</b>
.....	59
Section 1 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	61
1.1 La présentation de secteur.....	61
1.1.1 Lancement officiel de la 3G en Algérie.....	63
1.2 L'historique d'Ooredoo.....	67
1.3 Benchmarking : l'offre d'Ooredoo face à celle des concurrents.....	69
1.3.1 Les offres Postpayés .....	69
1.3.2 Les offres prépayées .....	70
1.4 Organigramme général d'Ooredoo.....	72
1.4.1 Organisations et missions de la direction marketing .....	72
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	74
Objectifs de recherche .....	74
2.1 Le plan de recherche .....	75
2.1.1 Le questionnaire.....	75
2.1.1.1 Le pré-questionnaire .....	76
2.1.1.2 L'échantillonnage.....	76
Section 3 : Analyse de données et résultat .....	77
3.1 Analyse « netnographie ».....	77
3.1.1 Résultats de l'étude netnographique appliquée aux trois communautés Facebook des marques de la téléphonie mobile en Algérie.....	77
3.1.1.1 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur OOREDOO	77
3.1.1.2 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur Djezzy .....	80
3.1.1.3 Analyse des catégories des contenus publiés par l'opérateur MOBILIS ...	82
3.2 Analyse descriptive des résultats des deux questionnaires .....	85
3.2.1 Le 1 <sup>er</sup> questionnaire.....	85
3.2.1.1 Le sexe des répondants .....	85
3.2.1.2 La profession des répondants.....	85

## Table des matières

---

3.2.2	Le 2eme questionnaire.....	86
3.2.2.1	Le sexe des managers .....	86
3.2.2.2	L'âge des répondants.....	87
3.2.2.3	Expérience professionnelle.....	87
3.3	Teste des hypothèses .....	88
3.3.1	Le teste de l'hypothèse 01 .....	88
3.3.2	Teste de l'hypothèse 02 .....	92
3.3.3	Le teste de l'hypothèse 03 .....	98
	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>102</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>108</b>
	<b>Les annexes.....</b>	<b>120</b>

