

**République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure De Commerce

**Mémoire De Fin D'étude En Vue De L'obtention Du Diplôme De
Master En Science Commerciale**

Option : Contrôle De Gestion

Thème :

**Audit Marketing :
Processus D'amélioration De La Performance De L'Enterprise
Cas:
Sarl TIRSAM**

Présenté Par :

ABDOU Dounia

Encadreur :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu De Stage : SARL TIRSAM, Zone Industrielle Kechida.

Période de Stage : 01/04/2020 – 31/05/2020

Septembre 2020



Remerciements

En premier lieu, nous remercions dieu, notre créateur pour nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail et qui nous a guidé vers la lumière de savoir.

Nous adressons toutes nos reconnaissances au directeur de ce mémoire. Monsieur BENZIADI Djamel pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils. Qui ont contribué à nous guider vers le bon chemin.

Je remercie messieurs les membres de jury qui ont accepté de mettre en valeur ce travail.

Nous tenons à remercier spécialement et adresser toute nos gratitudee à Monsieur DIBBE Karim, mon tuteur à Sarl TIRSAM, pour ses conseils techniques, sa disponibilité et son aide qui ont été très précieux. Nous adressons aussi nos remerciements à Monsieur MAALA Samir d'accepter notre stage et l'ensemble du personnel pour leur disponibilité.

Nos vifs remerciements sont également destinés à nos chers parents pour nous avoir soutenus durant notre cursus. Que Dieu les protège et prenne soin d'eux.

Enfin, pour tous ceux qui ont prêté main forte et contribué à la réalisation de ce travail et qu'on n'a pas désigné nommément, qu'ils sachent que nous ne les avons pas oubliés et que nous les remercions de tout cœur.

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance... Aussi, c'est tout simplement de dédie ce travail :

A la source de tous mes bonheurs et de réussite, qui sont mes chers patents. Je leur remercie pour avoir fait de moi ce que je suis, et leur soutiens durant mes années d'études. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure une bonne santé et longue vie.

A mes deux sœurs Roua, Chourouk et mon frère Ahmed. Qui ont toujours été ma première ligne du support avec leurs conseils, aides et encouragement.

Aux personnes dont j'ai bien aimé la présence dans ce jours, qui étaient toujours à mes côtés et qui m'ont accompagnaient durant mon chemin d'étude depuis le premier jour, à mes amies et collègues d'étude.

Et sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou loin pour que ce projet soit possible.

Je vous dit MERCI

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titre du tableau	N° de la page
01	Les composants de l'audit marketing interne et externe	19
02	Les composants du mix marketing	23
03	Les différentes phases de cycle de vie d'un produit	23
04	La politique de gestion selon la phase de vie de produit	31
05	Les domaines d'activités de l'entreprise TIRSAM	63
06	Immatriculation des tracteurs neufs pendant 2015 / 2018	64
07	L'implantation des concurrents dans le marché des tracteurs	65
08	Les prix moyens des entreprises dans le secteur	66
09	Evolution trimestrielle du taux du PIB du secteur agriculture	68
10	Historique de USD / DZD (2017 / 2020)	69
11	Répartition de la population active occupée par le secteur agricole et le sexe (en milliers)	70
12	Etude de la technologie et stratégie de R&D du leader de marché	70
13	Les tracteurs neufs selon l'année de mise en circulation en 31/12/2018	72
14	Les terres utilisées par agriculture	75
15	La répartition du parc national des tracteurs selon la tranche d'âge	75
16	Les caractéristiques de tracteurs TIRSAM-TAFE	76

Liste des figures:

N° de la figure	Titre de la figure	N° de la page
01	Elaboration d'une stratégie spécifique à chacun du 4P	15
02	Audit stratégique	18
03	Processus de fixation du prix de vente	26
04	Processus de distribution de circuit de distribution	29
05	La démarche de la communication	30
06	Les critères de la performance de l'entreprise	39
07	Processus du pilotage de la performance de l'entreprise	45
08	Apport des outils de l'audit marketing dans le processus de pilotage de la performance	52
09	La démarche de l'audit marketing	53
10	La contribution de la démarche de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise	57
11	L'organigramme de l'entreprise TIRSAM	61
12	Les tracteurs neufs selon l'année de mis en circulation	73
13	Les terres utilisées par l'agriculture	74

Liste des annexes :

N° d'annexe	Titre d'annexe	N° de la page
01	L'achat des tracteurs selon les wilayas	97
02	La distribution des points de vente de TIRSAM	99
03	Questions posé au niveau de TIRSAM	100

Sommaire

Intitulé	N° de la page
Remerciements	A
Dédicace	B
Liste des tableaux	C
Liste des figures	D
Liste des annexes	E
Introduction Générale	1
Premier chapitre : Les fondements de l'audit marketing	4
Introduction du premier chapitre	5
Section01 : Généralité sur l'audit marketing	5
1. Historique de l'audit marketing	6
2. Définition de l'audit marketing	8
3. Caractéristique de l'audit marketing	11
4. Objectifs de l'audit marketing	12
Section02 : La pratique de l'audit marketing	13
1. Les formes de l'audit marketing	13
2. Les consistances de l'audit marketing	16
3. Audit marketing productivité	19
4. Audit externe et interne marketing	19
section03 : L'audit de mix marketing	20
1. Les raisons pour avoir un raisonnement marketing	20
2. Les aspects du marketing	21
3. Mix marketing	22
4. La démarche de l'audit de mix marketing	31
Conclusion du premier chapitre	34
Deuxième chapitre : La Contribution de l'audit marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise	35
Introduction du deuxième chapitre	36

Section01 : Généralité sur la performance de l'entreprise	37
1. Historique et définition de la performance organisationnelle et des concepts voisins	37
2. Manager la performance de l'entreprise	40
3. Les indicateurs de performance de l'entreprise	42
4. Le processus de pilotage de la performance de l'entreprise	44
Section02 : L'apport des outils de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise	48
1. Les 5 forces de porter	48
2. L'analyse SWOT	50
3. L'analyse PESTEL	50
4. Les outils de l'audit marketing et leurs apports à la performance de l'entreprise	51
section03 : La contribution de la démarche de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise	52
1. Comment mener un audit marketing	52
2. L'analyse et diagnostic	53
3. La démarche de l'audit marketing	53
4. La contribution de la démarche de l'audit marketing dans le processus de pilotage de la performance de l'entreprise	58
Conclusion du deuxième chapitre	58
Troisième chapitre : L'application de l'audit marketing au niveau de l'entreprise « TIRSAM »	59
Introduction du troisième chapitre	60
Section01 : Présentation générale de l'entreprise TIRSAM	61
1. Création de l'entreprise TIRSAM	61
2. L'environnement extérieur de l'entreprise TIRSAM	63
3. Présentation des concurrents	64
4. Les prix du marché	65
Section 02 : analyse de l'environnement externe et le mix marketing de l'entreprise TIRSAM	66

1. Analyse de l'environnement externe de l'entreprise TIRSAM	66
2. L'évolution du marché	72
3. Analyse du Mix Marketing	75
Section 03 : Audit du marketing opérationnel et stratégique de l'entreprise TIRSAM	80
1. Audit de mix marketing	80
2. Audit de la stratégie marketing	87
3. Constats Et Recommandations	87
Conclusion du troisième chapitre	91
Conclusion générale	92

Introduction Générale :

L'audit marketing est un outil d'affaires qui remonte aux années 1950. Semblable à la façon d'un audit comptable d'une entreprise. C'est un examen méthodique et indépendant réalisé sur les pratiques marketings d'une entreprise en vue de déterminer si les activités et résultats sont adaptés aux objectifs fixés. Le recours à un audit marketing permet de mobiliser une expertise extérieure, mais également d'apporter un « regard neuf » et théoriquement neutre sur la problématique marketing étudiée et les pratiques en cours dans l'entreprise.

Avec les nouvelles pratiques du marketing et les principes de la démarche d'audit marketing, on peut définir ses derniers comme un effort de rationalité : fondé sur la recherche, les études, les méthodes scientifiques, tout est engagé pour limiter les effets du hasard. Donc l'audit marketing aide à l'amélioration de la performance de la fonction marketing, mais aussi il aide à la durabilité de l'entreprise par l'analyse et diagnostic de micro et macro- environnement et la présentation des rapports qui aide à la prise des décisions stratégiques optimales. Les recommandations du rapport sont basées sur une compréhension totale de l'activité de l'entreprise, du marché, concurrents et l'évolution de l'environnement.

Problématique :

Afin de déterminer l'impact d'audit marketing sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise on peut poser la problématique suivante :

« L'audit marketing comment contribue-t-il à la performance de l'entreprise et quel est son impact sur la durabilité de l'entreprise ? »

Questions secondaires :

L'analyse primaire de cette question principale, soulève les sous questions suivants :

1. En quoi consiste l'audit marketing ?
2. En quoi consiste la performance de l'entreprise ?
3. Comment impacte l'audit marketing la performance de l'entreprise ?

4. Comment l'audit de la fonction marketing impact la durabilité de l'entreprise ?

Pour appréhender notre travail et répondre effectivement à nos interrogations il est nécessaire de tester les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale :

La démarche d'audit marketing facilite l'action corrective au niveau stratégique et opérationnel de l'entreprise qu'implique la durabilité de l'entreprise.

Les sous hypothèses :

H1 : l'audit marketing est un examen qui aide à l'analyse de la performance et de l'orientation du marketing opérationnel.

H2 : La performance est principalement axée sur les résultats, se mesure en degré d'accomplissement des objectifs établis pour une organisation sur la base des différents indicateurs.

H3 : La mission d'audit marketing consiste à faire un bilan en profondeur des points forts, faibles, menaces et opportunités de sa stratégie marketing, tiré à partir d'une compréhension de l'environnement.

H4 : le processus de l'audit marketing contribue au pilotage de la performance par le produit final de ce processus qui est le rapport.

Objectifs et motivations de la recherche :

L'audit marketing est un instrument de contrôle qui est généralement défini dans le processus de réalisation du plan marketing ou dans un cas de crise. Et comme le plan marketing permet de saisir la portée ou le rôle de marketing dans la vie d'une entreprise. Et pour que les entreprises réussissent de maintenir leurs stratégies elles doivent continuellement chercher et identifier les opportunités du marché et répondre aux besoins et des désirs des consommateurs encore incomplètement satisfaits par les produits et les services existants. Et cela est dans la nature de la fonction marketing. L'objectif de notre travail et d'argumenter que l'audit marketing est pour l'entreprise est un moyen de faire un bilan en profondeur des points forts, faibles, menaces et opportunités du marketing opérationnel et

stratégique et tirer des conclusions par des conquêtes du marché. Et que ce dernier permet aux dirigeants de faire le point sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise, les problèmes à résoudre, les nouvelles orientations pour une stratégie marketing efficace et rentable.

L'approche méthodologique :

Pour la réalisation de ce travail on a utilisé deux approches afin de répondre à la problématique. Une approche descriptive qui consiste à présenter un revue de littérature sur les concepts théoriques de l'audit, de marketing et de l'audit marketing, et le pilotage de la performance. Et une approche hypothético-déductive, est une méthode de travail scientifique basé sur l'étude des hypothèses proposées. On a adopté cette approche pour expliquer la contribution d'audit marketing à l'amélioration de niveau de performance de l'entreprise TIRSAM. La confirmation ou la non-confirmation des hypothèses proposées va permettre de trouver une explication au notre problématique.

Plan de la recherche :

Pour pouvoir répondre à la problématique principale et à différentes questions secondaires, on a divisé notre travail de recherche en trois chapitres. On a consacré le premier chapitre pour développer la notion d'audit marketing, commençant par son historique jusqu'à ses objectifs. Dans le deuxième chapitre on a développé la relation entre l'audit marketing et la performance de l'entreprise, commençant par de généralité sur la performance de l'entreprise jusqu'à la contribution de l'audit marketing dans le processus de pilotage de la performance de l'entreprise. On a fini notre travail de recherche par le troisième chapitre, ou on a utilisé les notions développé dans les deux chapitres précédents sur l'audit marketing et la performance de l'entreprise pour évaluer la performance de l'entreprise TIRSAM. Et arriver à la fin à des constats générales.

CHAPITRE 01 :

Les Fondements de l'Audit Marketing

L'environnement des entreprises dans nos jours est caractérisé essentiellement de la dynamique et la complexité à cause du taux de compétition très élevé sur le plan local mais également à un niveau mondiale. A cet effet, des nouvelles méthodes et des outils de contrôle et de surveillance ont été développés pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise par les dirigeants et faire face à la saturation des marchés ou les produits passent de plus en plus au stade de commodité.

Dans un passé pas très loin les dirigeants ont estimé que le contrôle se limite aux aspects interne et quantifiable seulement essentiellement l'audit comptable et financier pour assurer l'image fidèle de l'entreprise. Mais comment assurer l'orientation stratégique et les actions correctives de cette dernière ?

Parmi les disciplines des sciences de gestion développer pour contrôler la stratégie c'est l'audit marketing, qu'on va consacrer ce chapitre pour développer la notion de ce dernier et la mise en point l'essentielle à connaître sur l'audit marketing avant d'entamer la méthodologie et le tester. Ce chapitre est divisé en trois sections pour assurer que nous couvrons tout le détail que nous devons savoir à propos de l'audit marketing, ces formes, pour bien définir les concepts et la conception d'une revue littéraire.

Section 01 : Généralité sur l'audit marketing

1. Historique de l'audit marketing :

L'entreprise doit assurer l'exploitation optimale de ses ressources et ses activités pour qu'elle puisse survivre dans un environnement concurrentiel, donc elle se trouve dans l'obligation d'émettre des systèmes de contrôle pour assurer la fiabilité et la qualité des informations collecter des différentes fonctions, ces systèmes peut être un contrôle interne, audit interne ou audit externe.

Les auditeurs interne et externe ne sont que les héritiers d'une longue tradition de service qui a évolué au fil du temps. Même dans les cultures anciennes garder la trace des transactions été une nécessité, ils ont donc ressenti très tôt le besoin de contrôler les informations.

Trois mille ans avant notre ère, les Egyptiens ont installés un système de contrôle des recettes et des dépenses publique, car il été obligatoire de faire un report au Pharaon. Mais c'est à Rome que le verbe « audit » a été utilisé pour la première fois, il vient du mot AUDITUS qui signifie d'écouter. Au 19eme siècle, le souverain britannique DOUARD LE 1^{ER} qui a donné à ses barrons le droit de les nommer « des auditeurs » et déléguer le pouvoir qui permis à ces derniers d'auditer et vérifier les comptes.

En France, le mot été plus utilisé aux années 1960, puis les cabinets d'audit ont élargie son champs d'application à partir des années 1970. Le droit français assigné à la comptabilité la mission de connaitre la véritable situation de l'entreprise et à cause de cette évolution du cadre juridique une nouvelle profession est apparu en France « AUDITEUR ».

En Algérie, le code de commerce français a reconduit législation existante en 1962 sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale, qui régissent l'exercice de contrôle des comptes pour les entreprises commerciales. Et jusqu'à 1980 que le système des contrôles externes à commencer de fonctionné par la création des cours des comptes qui a tout naturellement remis en cause le contrôle des entreprises publiques par CAC.

Et concernant le marketing, entre le 17 et 18eme siècle les entreprises ont connaissaient des difficultés pour survivre à cause de la croissance du marché en France et Royaume-Uni

et là où les premières notions apparaissent. Mais l'histoire du marketing s'inscrit dans l'histoire du management, au suite de la crise de 1929 qui a affecté cette période par l'intensification de la concurrence qui a fait l'émergence du marketing comme discipline d'analyse du marché pour répondre à ces besoins :

- Besoin d'une démarche scientifique pour rationaliser la prise des décisions relativement aux ventes.
- Besoin des études des marchés à partir de 1910 pour définir les opportunités et menaces.
- Besoin d'une professionnalisation de la publicité.

Cependant le concept marketing a focalisé de placer le consommateur au centre des affaires entre 1944 et 1957, certains auteurs ont enrichis ce concept comme : J. McKitterick, P. Durucker et F. Borch ..., après les années 1960 le concept marketing a devenu une discipline du management après son application dans les décisions managériales à cause de l'utilisation de ses outils qui aide l'orientation des décisions.

Avec le développement de la fonction du marketing et l'évolution de son champ d'application dans les entreprises et à cause du développement constant de l'environnement, la création d'audit marketing était une obligation car la combinaison de ces deux concepts vue de leur développement dans le temps impose une solution pouvant satisfaire les besoins d'informations demandés par les dirigeants pour la prise de décision à court, moyen et long terme. L'audit marketing n'est pas une nouvelle pratique de gestion, selon Philip Kotler¹, l'idée remonte aux années 1950. Le terme audit marketing² a formellement été utilisé pour la première fois par Abe Shuchman dans le rapport de l'American Management Association en 1956. Durant la décennie 1970, les dirigeants ont commencé l'utilisation véritable de l'audit marketing comme une solution pour la collecte d'informations pour la prise de décision.

En 1977, la publication de « L'audit marketing vient de l'âge » (Kotler, Gregor et Rodgers 1977) fut un tournant majeur dans le développement de l'audit marketing. L'audit

¹ Kotler, P., Gregor, W. et Rodgers, W., "The Marketing Audit Comes Of Age", Sloan Management Review, Winter 1977, Vol. 18, No 2, pp. 25-43.

² Rothe, J.T., Harvey, M.G. et Jackson, J.C., "The Marketing Audit: Five Decades Later", Journal of Marketing Theory and Practice, Summer 1997, pp. 1-16.

marketing est identifié comme quelque chose à part et plus complet que les autres efforts de contrôle de l'entreprise³, cette définition après plus de 30 ans reste toujours d'actualité, cet ouvrage est devenu source de référence pour nombreux auteurs qui ont contribué à la poursuite du développement des concepts et pratiques de l'audit marketing, il a résumé que « les consommateurs change de goûts et de préférences, l'accélération percées technologiques et l'intensité croissante de la concurrence dans nombreux industries notamment à la production ont nécessité un changement d'attitude et de la direction par certains entreprises d'intégrer plus offensif et mesures de défense dans la planification et la mise en œuvre de leurs efforts de marketing »⁴.

L'audit Marketing a connu ces derniers années un développement remarquable dans ses pratiques et concepts et il s'est construit autour de l'audit une image de modernité et de efficacité qui provient de 3 principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence des compétences étendues et la rigueur de la méthode.

2. Définition de l'audit marketing :

Avant d'entamer le reste de notre recherche il faut définir les concepts de notre problématique, pour éclairer la source de notre questions qu'on va traiter dans les chapitres suivants. AUDIT MARKETING est une combinaison de deux concepts très vaste, mais on ne va pas aller beaucoup dans le détail de chaque concept, notre concentration va être sur le but de cette combinaison entre l'audit et marketing surtout que l'audit était toujours liées à des concepts de comptabilité et vérification des comptes pour une longue période du temps.

L'audit quel que soit sa forme, apparait aujourd'hui comme un outil de direction incontournable, il constitue par son apport un support de gestion capital par l'apport des éléments de réponse aux dysfonctionnements pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, à l'aide d'une compréhension du passé, une correction du présent et planification de future. On présente ces deux définitions dans notre travail :

En juin 1999 l'I.I.A (institut of internal auditots), a défini l'audit interne comme suit⁵ : « l'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité.

³ Kotler, P., Gregor, W. et Rodgers, W., Op.cit, p78.

⁴IBID, p83.

⁵ Etienne Barbie, l'audit interne-performance et actuel, les éditions d'organisation, Février 1996, p 32.

Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion de risque, des dispositifs de contrôles et des méthodes de management ».

En France, en 1985, la définition d'audit de Merle, Mercier et Flahaut-Jasson était utilisé au sens large : « une démarche ou une méthodologie menée d'une façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de technique d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant, en faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation »⁶.

On peut dégager de ces deux définitions et aussi à l'aide des points traiter par L.B.SAWYER une définition d'audit: L'audit est un examen méthodologique d'une situation. Il est exercé par une personne indépendante et compétente. Il permet d'exprimer une opinion motivé sur la concordance globale d'une situation par rapport aux normes, ils sont les règles d'audit. Dans l'entreprise l'audit est appliquer sur :

- La qualité de l'information fournit.
- L'optimisation de l'emploi des ressources.
- L'adéquation des résultats aux objectifs visés.
- Fiabilité des systèmes de gestion.

Les principes de base de l'auditeur :

- Connaitre les objectifs de l'unité auditée.
- Connaitre les contrôles mise en place.
- Connaitre les normes et les procédures.
- Utiliser la logique et la preuve.
- Connaitre les méthodes modernes (informatique, approche par le risque).
- Déterminer les causes et les circonstances des anomalies et apprécier les risques qui peuvent en résulter (seuls les risques important et avec signification).

⁶.MERLE, P., MERCIER, A., FLAHAUT-JASSON, C. audit et commissariat aux comptes. Ed. France Lefevvre, Paris, 2003, P66.

L'audit a toujours une définition claire qui a été développée dans le temps au contraire de concept marketing, il y'a des mauvaises définitions dans l'historique du marketing cette point était mentionnée par LACKNER « les définitions partielles et restrictives réduites aux méthodes d'étude de marché, à la publicité (TV, presse, ...) ou entraînant la confusion avec les techniques agressives de vente (présentation alléchante des produits, promotions, ...). Ces définitions font en fait référence à des outils de marketing »⁷. Et on trouve aussi les définitions idéalistes qui mettent l'accent sur l'aspect socialement positif du marketing «la satisfaction des consommateurs », l'erreur dans ces définitions est de présenter la satisfaction des besoins comme le but du marketing alors qu'elle n'en que le moyen essentiel. Hors que les définitions réalistes ce définie le marketing comme l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients et ensembles des techniques permettent de formalisée une stratégie.

Si on combine entre les deux définitions et prendre les éléments essentiels de chaque une on peut définir l'audit marketing comme « examen complet, systémique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, stratégie et activités en vue de détecter les problèmes et recommander les actions correctives destinées à améliorer l'efficacité marketing et l'aide à prendre des décisions stratégiques ». La nécessité ou l'obligation de combiné ces deux concepts et liée l'audit avec un nouveau domaine, c'est l'incapacité du directeur marketing à l'intérieure de prévenir des menaces qui cause des situations de crise, généralement par des événements comme la présence de nouveau concurrent puissant ou des changements dans l'environnement extérieur (politique, barrière à l'entré...) à cause de plusieurs facteurs comme manque des outils ou manque des compétences, tous ces conditions va influencer la stratégie marketing.

Donc il s'agit dans ce cas non plus du directeur marketing qui pose des questions, mais la direction générale qui se rend compte que les résultats prévisionnels ont du mal à être atteints, cela malgré l'existence d'un bon plan d'action et une stratégie bien planifiée. Et pour répondre à la question de comment l'entreprise à arrivés à une situation intenable qui menace sa survie ? La réponse était d'avoir une opinion motivée et indépendante sur la

⁷ Lacker, D. (1998), "One-to-one marketing: maximizing database marketing with customer intelligence", Telemarketing & call center solution, Vol. 16No. 8 February, p121.

fonction commerciale et un contrôle sur la politique globale de marketing en vue de proposer des recommandations à faire appliquer à la fonction.

On somme que l'audit marketing peut trouver son champ d'application dans une situation de crise ou pas et ne pourra être réalisé que par une personne neutre et indépendante qui va proposer des recommandations pour poser la fonction encore une fois sur les rails.

3. Les caractéristiques de l'audit marketing :

Philip Kotler dans son article « la vérification du marketing come of Age » a mentionné que si l'audit marketing va être réalisé dans sa forme complète, il va baser sur 4 caractéristiques :

3.1 Le champ couvert :

Dans l'article de Kotler, il mentionne que il y'a un audit marketing horizontal et audit marketing verticale. L'audit marketing horizontale consiste à audité l'environnement de marketing de l'entreprise et les facteurs qui ont influencés les objectifs, la stratégie, l'organisation et les systèmes. L'audit marketing verticale c'est étudié en profondeur la direction de marketing comme analyse de gestion de force de vente...ect, mais pour réaliser un audit complet il faut qu'il concerne tous les activités (horizontale et verticale) pour trouver les difficultés, seul un audit complet permettra d'identifier les véritables poches d'inefficacité.

3.2 Réaliser par une personne indépendante de l'opération :

Une personne indépendante peut fournir l'objectivité donc L'investigation des dysfonctionnements de la fonction ou des menaces et opportunités à venir doit être conduite par cette personne par rapport à l'organisme audité, l'auditeur peut prévenir de l'entreprise à condition qu'il ne rattache d'aucune façon au service, ou il peut provenir de l'extérieur, dans ce cas il doit être autonome et bénéficier de la confiance de la direction.

3.3 Systématique :

L'efficacité de l'audit va augmenter lors de l'incorporation d'une séquence ordonnée d'étapes de diagnostic, et l'audit marketing comprend des diagnostics à la profondeur de la fonction marketing et de l'environnement autour la fonction qui se base sur un programme d'action corrective à court et à moyen terme, susceptible d'améliorer le niveau globale de la performance à long terme.

3.4 Effectuées périodiquement :

Malgré que l'audit marketing s'effectue dans plusieurs entreprises en cas de crise comme une chute des ventes mais au contraire si un audit marketing conduit lorsque tout va bien permet généralement de renforcer les aspects contribuant déjà au succès de l'organisation et d'éviter des écueils importants.

4. Les objectifs de l'audit marketing :

Avant d'étudier ce point il est préférable de répondre au début à la question suivante : Pourquoi un audit marketing ? La réponse est simple, pour bien développer ce dernier. Le besoin des dirigeants de connaître si la fonction marketing est performante sans effectuer de contrôle. L'incapacité de directeur marketing d'être totalement objectifs sur performance de la fonction.

Donc on peut admettre que l'objectif de l'auditeur en premier lieu est de faire un bilan de la stratégie marketing et du marketing opérationnel, il soumet ensuite des conseils et des solutions en vue d'améliorer l'efficacité des actions marketing de l'entreprise. Cette action d'audit se fait en cas de crise et il est plus utile dans certains cas comme renforcer ces parts de marché, lancer un nouveau produit, changer l'image de l'entreprise...

Mais il est plus efficace quand il est périodique et non pas lié de situation de crise, dans ce cas l'audit marketing porte sur les objectifs de l'entreprise, ses politiques, ses méthodes, personnels et sur l'organisation, donc il cherche à l'amélioration de la performance et durabilité de l'entreprise.

Et l'étude des points passés dans la section on dégage les objectifs suivants :

- C'est un outil d'aide à la décision qui doit avoir pour finalité des recommandations et des orientations de stratégie pour les dirigeants.

- Un travail réalisé par une personne indépendante à la fonction marketing de l'entreprise pour éviter des subjectivités dans les résultats.
- Définir et mettre en place des opérations correctives destinées à améliorer l'efficacité.
- Identifié les menaces et opportunités du marché.
- Améliorer les connaissances sur le processus marketing.
- Procéder à des changements du processus pour améliorer l'efficacité.

Section02 : La pratique de l'audit marketing

1. Les formes de l'audit marketing :

Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est définition du problème auquel elle est confronté, dans le cadre d'audit marketing on peut poser la question de «ou est le problème ?» sur 4 formes :

1.1 Audit marketing globale :

L'audit marketing global est très similaire à l'audit global de l'entreprise (général), l'audit marketing global s'intéresse non seulement sur l'audit des parties mais beaucoup plus sur les relations entre les parties pour définir l'ensemble des atouts et points forts, et provenir les problèmes et les risques liées à ces relations. Il cherche aussi de provenir une relation entre deux fonctions ou deux centres d'activités.

L'audit marketing globale accompagne l'entreprise dans le but d'amélioration par un tableau de bord dressé pour contrôler les résultats et calculer les écarts entre prévision et réalisation.

1.2 Audit marketing opérationnel :

Les dirigeants cherchent toujours d'attendre les objectifs fixés dans la stratégie, et avoir un feedback sur le niveau opérationnel et le seul moyen pour calculer les écarts et concevoir un plan d'action correctif.

L'audit marketing opérationnel touche les aspects de la gestion opérationnelle de l'entreprise, J.Barnoux explique l'audit marketing opérationnel par : « qui relève d'une logique d'optimisation, d'amélioration du fonctionnement à l'intérieure des règles du jeu,

d'actions quotidiennes ». A travers ce type d'audit qui fournit une synthèse sur le niveau opérationnel et le niveau de réalisation par rapport les objectifs, ce rapport contient aussi un ensemble des recommandations pour amélioration et un plan d'action proposer aux dirigeants, avec l'audit marketing opérationnel l'entreprise assure la réalisation de sa mission, c'est un moyen utiliser à MT et à LT.

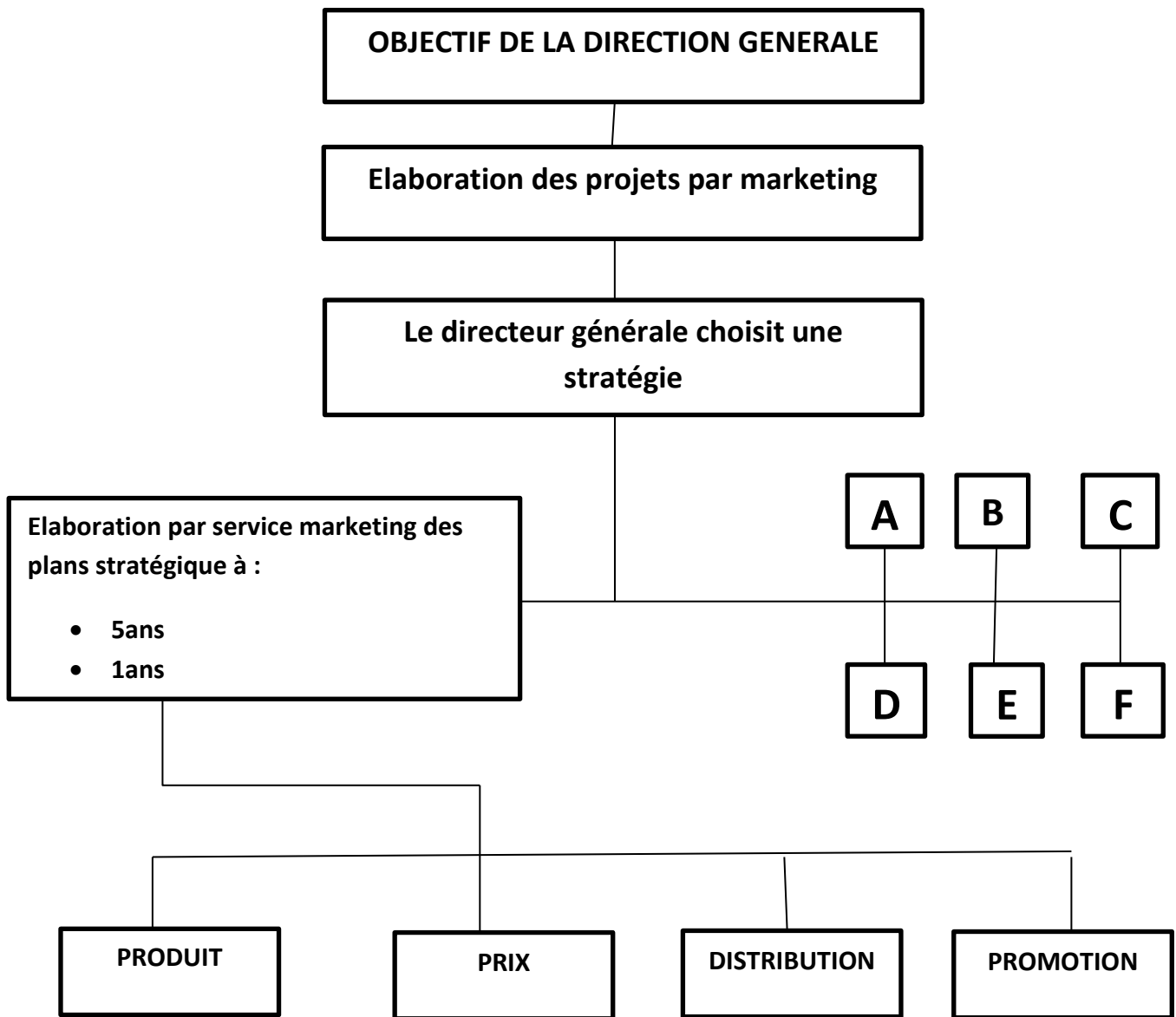
1.3 Audit marketing stratégique :

Le marketing est mené à élaborer une stratégie qui sera mise en application de manière d'atteindre les l'objectifs assignés, afin de réaliser un objectif fixé par la direction. Dans la pratique la stratégie fixée est modifiée pendant sa réalisation à cause de l'environnement instable est dynamique de l'entreprise, des stratégies sont abandonnées et d'autre émergées comme conséquence de variation des résultats, le marketing doit étudie ses diverses possibilités en se basent sur les résultats escomptés en terme de part de marché, chiffre d'affaire, de profit. Les ressources affectées au service marketing ont un grand effet sur la stratégie et sur sa réalisation (à cause des résultats) donc le service doit indiquer le montant des ressources dont il a besoin en regard de chaque position, ainsi que le délai pour parvenir au résultat attendu.

L'audit marketing stratégique s'intéresse à ce qui constitue le potentiel de l'entreprise au marketing. Il donne comme résultat une réponse claire et plus complète possible à la question « l'entreprise dispose-t-elle un ensemble des ressources et des moyens nécessaire pour faire face à les changements avenir et réaliser la stratégie marketing ? », le résumer de l'audit doit mettre les éléments clés comme opportunités et menaces pour développer la stratégie de l'entreprise.

Figure 01 : Elaboration d'une stratégie spécifique à chacun des 4P.

Source: BARNOUX, G. audit marketing Edition Mc Grw-Hill, Paris, 1990, P18



La fonction marketing est situé au cœur du processus stratégique, car elle se trouve à l'intersection de :

- Les flux internes de l'entreprise entre le service recherche et développement (R&D) pour la mise au point de nouveaux produits, la fon
- Fonction production pour la réalisation des prévisions, la fonction finance pour l'analyse des besoins en financement, la comptabilité analytique pour la détermination de cout de revient et le prix de vente.

- Les flux externes de l'entreprise avec l'ensemble des clients qui constitue le marché de l'entreprise et avec l'ensemble des fournisseurs.

1.4 Audit marketing manageriel :

L'audit management traite les aspects liés directement à l'activité de l'entreprise: son organisation interne et les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, il inclut aussi audit du marché qui intègre l'environnement global et le type de commercialisation dans le marché de l'entreprise (la culture organisationnelle, tactique concurrentielle émanant d'autre firme).

Comme conclusion on constate que l'audit marketing touche à tous les domaines de management de l'entreprise par des tableaux de bord particuliers.

2. Les consistances de l'audit marketing :

L'audit marketing est un examen global critique et en profondeur de tous les angles de fonctionnement de marketing dans une organisation, il nécessite une évaluation systématique des projets, des objectifs et des stratégies, des structures organisationnelles et les personnes de marketing. C'est un outil stratégique et de gestion et de planification marketing. L'audit marketing n'est pas seulement un examen de la performance passée mais aussi il met l'accent sur les capacités actuelles et futures. Autre fonction d'audit marketing est de comprendre les raisons de la réussite ou d'échec des stratégies marketing mixtes.

L'audit marketing consiste principalement sur : l'analyse de l'environnement de l'entreprise, la stratégie marketing de l'entreprise et les fonctions marketing.

2.1 L'analyse de l'environnement :

Il s'agit d'examiner l'ensemble des changements majeurs de l'environnement et les classer comme opportunité ou menace et mentionner leur impact sur la position de l'entreprise, c'est un diagnostic externe par :

- Evaluation de la demande : l'entreprise doit disposer des indicateurs permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande (fréquences d'achat, les motivations d'achat, montant moyen d'un achat) et identifie l'évolution de la demande à moyen terme (3 à 5 ans).

- Analyse de l'offre : niveau de la saturation de l'offre, importance de la technologie dans l'offre.
- Analyse de l'intensité concurrentielle : selon Porter, l'intensité concurrentielle dans une DAS dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel, il en recense 5 forces.
- Analyse du macro-environnement : elle est faite par PESTEL, c'est une analyse des principaux facteurs macro-économique de nature Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique, Légale.
- Analyse des groupes stratégique : au sein d'un DAS, toutes les firmes n'adoptent pas les mêmes choix stratégiques. Certain vont pratiquer des prix bas pour gagner des parts de marché, d'autre vont jouer sur la qualité. L'intensité concurrentielle est du fait plus intense entre entreprises jouant sur les mêmes variables. L'analyse des groupes stratégiques révèle la structure de la concurrence sur une DAS.

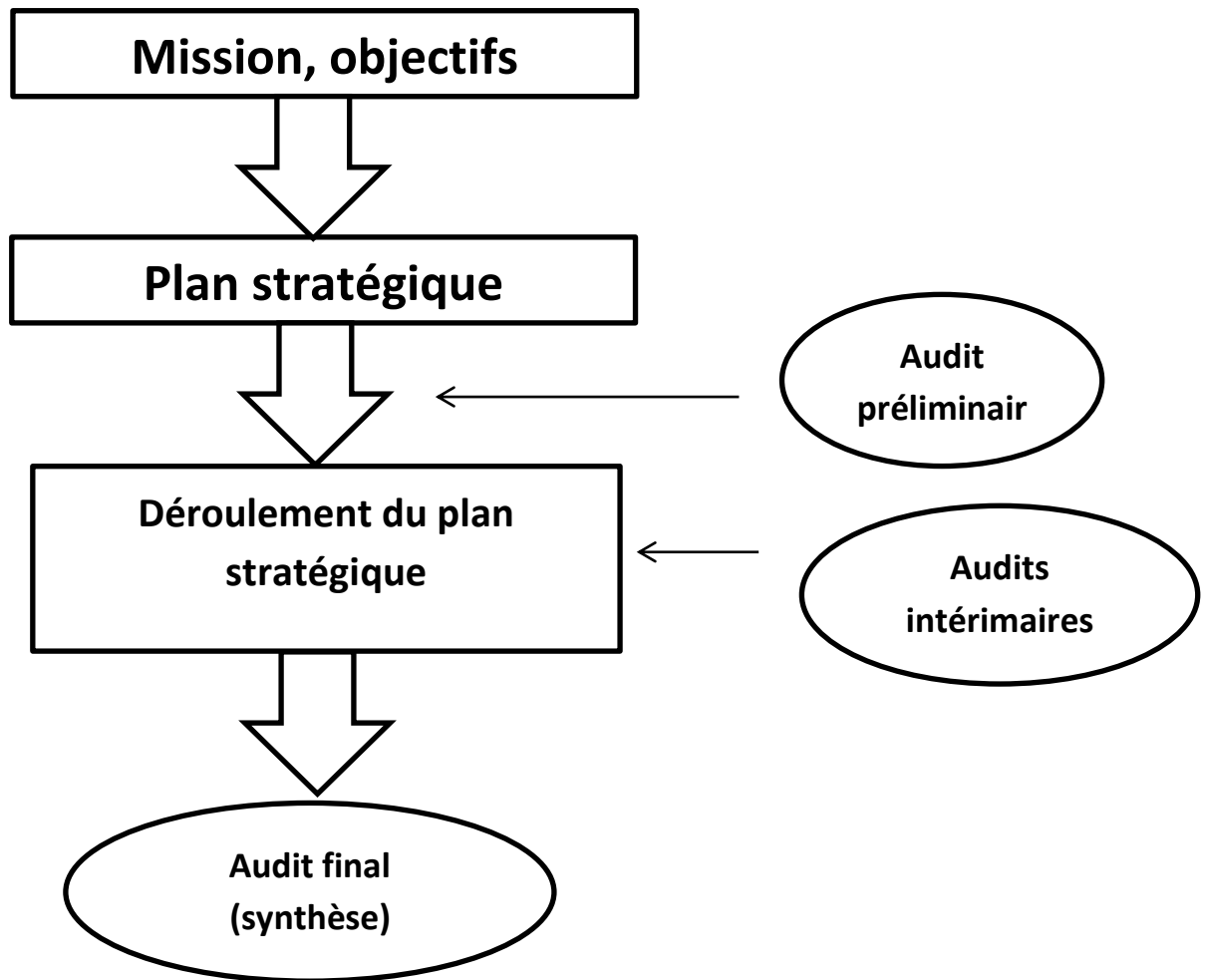
2.2 Audit de la stratégie marketing :

L'audit de la stratégie marketing analyse les grands choix en marketing et les objectifs assignés et développer (marché cible, segmentation, positionnement...) et comparer ces choix avec le niveau d'adaptation avec l'environnement, il ne s'agit pas à remettre en cause la stratégie de l'entreprise, il offre un ensemble des recommandations et orientations par :

- Auditeur doit s'assurer que la stratégie est formalisée et diffusée à l'ensemble des personnels.
- Assurer qu'il existe un plan marketing stratégique et qu'il fait l'objet d'une révision régulière (vérifier que la stratégie est appropriée, vérifier que le positionnement est bien précis et bien choisi et vérifier l'optimisation des ressources).
- Analyser les moyens du contrôle prévus et leurs rapports et apprécier le déroulement du plan stratégique.
- Assurer la communication de toutes les modifications dans le plan stratégiques au niveau de tous les départements.

Figure 02 : Audit stratégique

Source : Dr.KHELASSI.R, Audit Marketing Edition HOUMA, Alger, 2015, P376



3. Audit marketing productivité :

Un audit marketing complet exige un examen sur les données comptables pour déterminer ou réellement l'entreprise réalise ses profits et la contribution des fonctions marketing dans ce dernier. Il est convenu que le service comptabilité fournit un travail d'analyse des coûts du marketing, c'est-à-dire que les contrôleurs de marketing signalent aux contrôleurs financiers de faire une étude regardant la productivité et la validité des différents coûts de marketing.

4. Audit externe et interne marketing :

Une entreprise pour assurer une performance optimale de la fonction marketing ou pour lancer un nouveau produit l'audit marketing devrait être fait au début de la planification du processus marketing, qui nécessite un audit l'environnement économique actuel à l'externe et l'interne. Donc il faut fournir un flux d'information de tous les environnements macro et micro externe ainsi que les sources internes à la fonction d'audit marketing pour le traitement.

Tableau 01 : Composants d'audit marketing interne et externe

Source : Dr.KHELASSI.R, Audit Marketing Edition HOUMA, Alger, 2015, P387

AUDIT EXTERNE CE CONCENTRE SUR	AUDIT INTERNE SE CONCENTRE SUR
Business et environnement économique <ul style="list-style-type: none">• Economique• Fiscal• Social• Technologique	Vente <ul style="list-style-type: none">• Le chiffre d'affaire totale portée géographique et emplacement• Type d'industrie par le client et par produit
Le marché <ul style="list-style-type: none">• Taille• Caractéristique• Tendances• Filière• Clientèle• Comportement de l'industrie	Commercialisation <ul style="list-style-type: none">• Procédures• Organisations• Information• Mélangé

Section03 : L'audit du mix marketing

1. Les raisons pour avoir un raisonnement marketing :

De plus en plus, les entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de repenser leur organisation. Au fur et à mesure qu'elles se développent, elles se rendent compte qu'il faut qu'elles fassent des études de marché, de la publicité et assurer un service clientèle de façon régulière.

A chaque fois l'entreprise est en contact avec sa clientèle, elle doit déterminer les deux moteurs de l'achat : le besoin et la motivation. La détermination de ses deux piliers l'entreprise trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement, elle poursuit une mission à la recherche d'une croissance rentable, mais elle ne cherche pas à assurer son existence mais aussi consolider les liens avec sa clientèle. De ce fait, l'entreprise regroupe un ensemble des moyens qui lui permettent de se tenir continuellement informé sur l'évolution de son environnement commercial et celle-là ne peut réussir que grâce aux stratégies marketing dont elle dispose pour assurer une bonne gestion des changements et des affaires.

Après une étude documentaire on peut ressortir 4 raisons clés pour adopté un raisonnement marketing :

Le marketing et les clients : le marketing est un moyen d'éducation des clients sur le produit, c'est le moyen le plus efficace de communication la valeur du produit aux clients d'une manière amusante intéressante.

Le marketing est un moyen durable: le marketing est quelque chose que les entreprises doivent créer et gérer chaque jour pour maintenir une relation saine avec ses consommateurs, car dans un environnement dynamique in ne s'agit pas d'une solution ponctuelle mais d'une stratégie continue qui aide les entreprises à prospérer.

Le marketing vend: dans nos jours le marketing avec les méthodes de détermination des prix et les moyens des prévisions des ventes, il est considéré comme le moteur des ventes.

Le marketing favorise la croissance: la stratégie marketing est importante pour assurer la croissance de l'entreprise car il cherche toujours d'élargir la base clientèle, le marketing assure l'avenir de l'entreprise à grâce à l'engagement de nouveaux et d'anciens clients.

2. Les aspects du marketing :

2.1 Le marché ciblé et la segmentation :

L'objectif de segmentation et ciblage est de centrer l'action marketing à la manière de la création de la valeur pour les consommateurs cibles et pour l'entreprise. Segmenter un marché consiste à le découper en segments des consommateurs les plus distincts possibles les uns des autres et dont les populations, à l'intérieur du segment il y'a une homogénéité des caractéristiques. Cibles consiste à choisir de s'adresser à un ou plusieurs segments selon des critères comme l'intérêt et capacité de l'entreprise à l'attendre.

2.2 Marché physique, virtuel et méta marché :

Un marché physique recouvre à la fois les marchés de gros, marché de détail et marché de production qui sont liés entre eux, dans l'ongle marketing le marché physique implique que le client se déplace à un endroit pour recevoir le produit ou service, c'est avoir un contact direct avec le client. Le marché virtuel ; c'est la possibilité d'accéder à la cible en passant par Internet, ce marché est très développer par social média et les sites web car il facilite le contact avec les clients tout le temps sans le passage avec un distributeur. Le méta marché ; est un concept clé dans le marketing qui vise à augmenter (la part du client) en lui offrent plus de produits différents autour de produit principale.

2.3 Les marketers et les prospects :

L'objectif principal de marketing est d'assurer la croissance de l'entreprise par un produit qui répond à des exigences de la clientèle actuelle et potentielle de l'entreprise.

2.4 Les besoin, les désirs et la demande :

Le marketer doit définir les besoins des clients et les transformer en désir par un produit ou service qui satisfaire ces besoins. Une étude de la demande est nécessaire pour prendre en considération le pouvoir d'achat et le vouloir d'achat du consommateur.

2.5 L'offre, les produits et les marque :

L'offre proposée par l'entreprise à sa clientèle doit avoir une valeur ajoutée supérieure proposée par la concurrence. Le produit stratégiquement doit avoir un avantage concurrentiel qui va construire une image de marque particulière distingué par les clients.

2.6 La valeur et la satisfaction :

Le triangle Qualité/Service/Prix exprime la valeur correspond au rapport entre ce que le client obtient et ce qu'il donne. Le rapport avantage/cout doit être optimale pour le client pour acheter le produit ou service donc la démarche marketing consiste à augmenter l'avantage et diminue le cout.

2.7 Les échanges et les transactions :

Il faut une relation gagnante-gagnante dans la distribution des produits et services en parallèle l'entreprise doit déterminer un prix optimal en fonction de la qualité perçue.

2.8 Création des relations :

L'objectif du marketing rationnel est de construire des relations satisfaisante et valorisation avec le client de façon de susciter de la confiance. Plus que l'entreprise suscite la confiance plus elle va générer une distinction dans la concurrence.

2.9 Les circuits :

Il y'a deux types un circuit distribution et le circuit de communication, le choix de ces deux derniers dépend sur le positionnement et l'image de l'entreprise qui veut construire.

2.10 Les chaines d'approvisionnements :

Le marketing d'achat c'est une technique de la gestion de négociation avec les fournisseurs, il faut optimiser cette relation par rapport avantage/cout et assurer de ne pas être dans une situation de rupture.

3. Mix Marketing :

Le mix marketing ou le marketing mix, est un mode d'analyse du marché, c'est une combinaison entre les différents variables marketings tel que produit, prix, force de vente,

les services, promotion, place..., qui sont mise à la disposition du décideur pour atteindre ses objectifs, en maîtrisant ses contraintes humaines, financières, techniques..., pour assurer une implantation optimale de son entreprise dans l'environnement. Le mix marketing est un concept qu'il existe de plus de 70 ans.

Tableau 02 : Les composants du mix marketing.

Source : établie par nous-même.

PRODUIT	PRIX	PROMOTION (COMMUNICATION)	PLACE (DISTRIBUTION)
Qualité, caractéristique, marque, garantie, service après-vente	Tarif, remise, rabais, condition de paiement, condition des crédits	Publicité, force de vente, promotion de ventes, relations publiques	Canaux de distributions, stocks et entrepôts, moyens de transports.

3.1 PRODUIT :

Tous les aspects du produit doivent être pris en considération dans une optique d'analyse et d'amélioration continue.

3.1.1 Le cycle de vie d'un produit :

Tout produit a un cycle de vie qui se caractérise par une suite de phases ayant chacune un taux de croissance différent. C'est un ensemble de caractéristiques liées au rendement du produit selon la phase. Le cycle de vie se différencie selon la catégorie du produit à laquelle il appartient (produit industriel, service, produit de grande consommation).

Tableau 03 : les différentes phases du cycle de vie d'un produit.

Source : établie par nous-même.

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
-Faible vente. -Coûts élevés. -Faible rendement. -Faible concurrence.	-Augmentation des ventes. -forte rentabilité. -Augmentation de	-coûts en diminution. -max de profits. -max de vente. -Concurrence stable.	-ventes en diminution. -faibles coûts. -profits en

	clientèle. -Concurrence plus élevée.		diminution. -concurrence faible.
--	---	--	-------------------------------------

L'entreprise prend des décisions pour prolonger certain phase clé de la vie du produit.

3.1.2 La gamme du produit :

Une gamme est un ensemble de produits qui ont un lien entre eux car ils partagent les mêmes fonctions principales, s'adressent au même marché ou sont vendus pas les mêmes canaux de distribution ou dans les même zones de prix⁸. La gamme elle est une réponse plus détaillée à un besoin pour toucher un plus grand nombre de consommateur, il est assez rare de proposer un seul et unique produit sur le marché.

- La dimension de la gamme :

Toute gamme se caractérise par : sa largeur (le nombre des lignes qu'elle prend, elle donne le nombre réel des produits de l'entreprise), la profondeur (le nombre des produit dans chaque ligne, elle définit l'ensemble des produit qui répond à des besoins similaires).

- Stratégie de la gamme :

Extension : élargissement de la gamme par l'ajout de nouveaux modèles.

Modernisation : adaptation des produits anciens avec l'évolution du marché et de la demande.

Réduction : abandon d'un certains produits à cause de nouvelle technologie et une évolution du marché par exemple.

- Le rôle de gamme :

Rôle d'attraction : attirer des nouveaux consommateurs à cause de réponse plus large ou plus profond aux besoins.

⁸ LENDREVIE LEVY. LINDON, MERCATOR : théorie et pratique su marketing, 8ème édition, DUNOD, Paris, 2006, P284.

Rôle de leader : rôle tenus par les constituants de la gamme qui ont les meilleures parts de marché.

Rôle tactique : crée un avantage concurrentiel par une réponse spécifique aux exigences et gêner la concurrence.

3.1.3 La marque :

La marque est un nom, un terme, un signe, un système, un dessin, un logo ou toute combinaison, de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents⁹.

- Les fonctions de la marque : Elle joue un rôle dans l'esprit du consommateur :

L'apprentissage du consommateur : la marque aide à la différenciation du produit par rapport à la concurrence, elle traduit l'indicateur de notoriété de l'entreprise.

Moyen de créer la confiance : la marque est une assurance de qualité pour le consommateur, l'entreprise crée la confiance et l'image de ses produits autour de la marque car elle exprime un certain niveau de qualité et performance du produit.

Expression de la personnalité : la marque contient un message envoyé par l'entreprise dans l'environnement social, elle donne un sens de relation entre le consommateur et son environnement social.

3.2 PRIX :

En comptabilité, le terme prix correspond au montant d'argent qui est échangé contre un bien ou service (processus achat/vente). En économie de marché, le prix résulte de la libre confrontation de l'offre et de la demande sur le marché. Dans nos jours la notion Valeur/Client a une grande influence sur les méthodes traditionnelles, la valeur/client c'est l'ensemble des valeurs techniques, économiques et psychologiques relatives à une offre évalués en terme pécuniaire que le client reçoit contre un prix qu'il accepte à payer. Donc une politique de prix pertinente (fixation, évaluation et modification) nécessite une compréhension du mécanisme des marchés et la psychologie du consommateur, alors on

⁹ PHILIP. Kotler & BERNARD. Dubois & Delphine Menceau, Marketing management, 12^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2006, P314

constate que li y'a plusieurs facteurs qui influence le prix comme : offre/demande, concurrence, élasticité de la demande, les aspects légaux de chaque secteur, objectif de l'entreprise, cycle de vie du produit et l'image et le positionnement de l'entreprise.

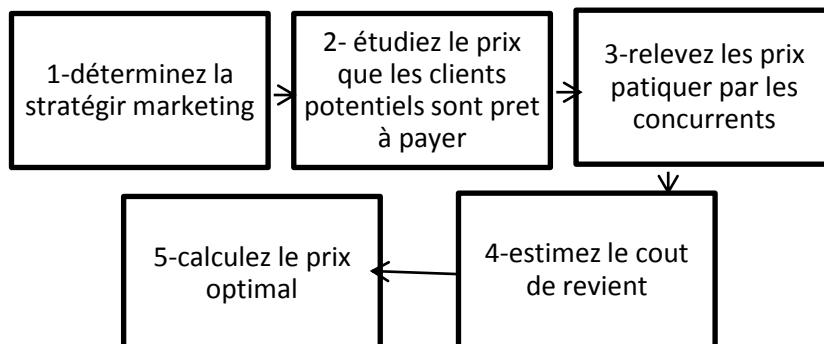
3.2.1 La fixation du prix :

Le prix au niveau de l'entreprise globale est le premier moyen pour faire face à la concurrence avant la publicité et les moyens de communication, il assure la survie de l'entreprise, il est le seul variable dans le mix marketing qui génère des revenus directement. Au mix marketing le prix c un moyen d'attirer l'attention des clients actuels et les clients potentiels, exemple : faire une promotion sur un produit avec un prix concurrentiel qui va inciter les clients à venir au point de vente qui augmente l'achat d'autre produit, c'est la notion de produit appel : c'est un produit vendu à un prix qui ne permet pas des profits ou des grands profits mais qui peut induire des ventes des autres produits dans la gamme, c'est une forme de marketing qu'est centré sur la stratégie du prix.

3.2.2 la démarche de fixation d'un prix de vente :

Figure 03 : processus de fixation du prix de vente.

Source : établie par nous-même.



3.2.3 la détermination de la stratégie marketing :

C'est un point de départ incontournable dans le processus de la fixation de prix, la matrice des stratégies de prix résume l'ensemble des stratégies que l'entreprise peut adopter. il existe plusieurs matrices selon le besoin de l'entreprise.

3.2.4 Etude du prix que les clients potentiels sont prêt à payer :

C'est une étape délicat et un processus qui nécessite une étude en profondeur pour arriver à des résultats fiables car la réponse d'un client potentiel n'a aucun conséquence sur lui, pour dépasser ce problème une analyse des interrogations avec la clientèle actuelle de l'entreprise permet de ressortir leur comportement d'achat, par connaitre le quoi ? le quand ? Le ou ? Et le qui ?, pour présenter le bon produit, au bon moment, au bon endroit et à la bonne personne.

3.2.5 Relever les prix pratiqué par les concurrents :

Le prix du marché s'établit au regard des pratiques de l'ensemble des concurrents dans un secteur, l'analyse du prix et positionnement des concurrents aide à choisir le prix et le positionnement le plus compétitive par rapport la concurrence.

3.2.6 Estimer le cout de revient :

C'est une étape indispensable dans la démarche de fixation du prix commencent par une réalité fondamentale « le chiffre d'affaire doit couvrir l'ensemble des charges », le cout de revient permet de connaitre la marge et prise en compte tous les charges de l'entreprise.

3.2.7 Calculer le prix optimal :

Le prix optimal répond certainement sur la stratégie le positionnement en fonction de la demande des clients et de l'offre concurrentiel.

3.3 DISTRIBUTION (PLACE) :

La distribution comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur. L'objectif est de distribuer les produits au bon endroit, en quantité suffisante, au bon moment avec les services nécessaires à leur vente. Il est nécessaire de passer par un ensemble des définitions pour comprendre l'importance du choix de la manière de distribue les produit sur l'image et positionnement de l'entreprise.

3.3.1 Les définitions :

Canal : c'est l'ensemble des intermédiaires ayant la même spécialisation, il se caractérise par sa longueur (nombre des points de distribution)¹⁰.

Circuit : c'est l'ensemble des canaux de distribution utilisé par l'entreprise, il y'a 3 types :

- Vente directe : il y'a aucun intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur par : la force de vente, intranet, social média ou port à port.
- Circuit court : la distribution des produits repose sur un partenaire intermédiaire (détaillant).
- Circuit long : c'est circuit qui consiste de plusieurs canaux de distribution (égale ou supérieure de 2), c'est-à-dire : producteur.....grossiste...détaillant... consommateur, il est typique pour les produit de grande consommation.

3.3.2 Le choix de circuit de distribution :

Il y'a trois types de stratégie que l'entreprise peut adopter :

La distribution intensive : ou la distribution de masse, c'est pour l'objectif de saturer le marché par la présence dans un maximum de point de vente.

La distribution sélective : une stratégie qui limite le nombre des détaillants pour l'objectif de garde l'image de l'entreprise et le message envoyer au consommateur.

La distribution exclusive : l'entreprise réserve la distribution à elle-même ou un nombre limité des points de vente, pour donner une image de prestige au produit de l'entreprise.

Le choix d'un circuit de distribution est un choix important car il nécessite un investissement, le bon choix du canal c'est le canal qui maximise le rapport Produit/Marché selon les facteurs internes et externes.

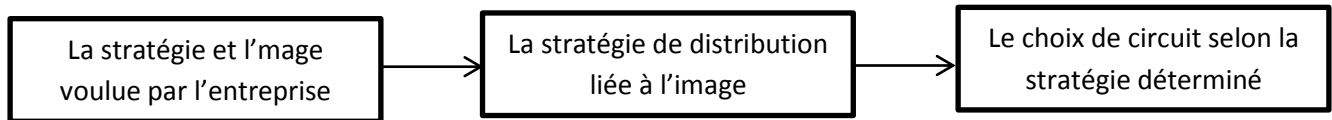
Les facteurs externes : comme les canaux utiliser par les concurrents, les moyens disponibles aux distributeurs et la clientèle...

¹⁰ Dr.KHELASSI.R, Audit Marketing Edition HOUMA, Alger, 2015, P306

Les facteurs internes : comme les moyens de l'entreprise, les caractéristiques du produit, les coûts du circuit, l'image de la marque...

Figure 04 : processus du choix de circuit de distribution.

Source : élaborer par nous même



3.4 COMMUNICATION (PROMOTION) :

La communication est l'ensemble des méthodes et moyennes que l'entreprise utilise pour transmettre un message avec les différents publics (clients, fournisseurs, actionnaires, les pouvoirs publics et l'ensemble de ces personnels). La majorité des entreprises allouent aujourd'hui d'importance budgétaires aux actions de communication, la question n'est plus de savoir s'il faut faire des efforts en communication ou non, mais de décider le montant du budget et de sa répartition.

La communication en marketing consiste pour une organisation à transmettre des messages à son public en vue de modifier leurs comportements mentaux (attitude, motivation, leur image sur la marque, le volume des connaissances...), alors que la promotion consiste à stimuler certains comportements de la clientèle comme inciter l'achat d'un produit, diminuer le prix ou distribuer un échantillon d'un produit gratuitement pour tester son validité sur le marché et inciter le déplacement au point de vente. Le responsable marketing doit choisir les canaux de distribution qui répondent parfaitement à la stratégie de l'entreprise et son positionnement.

3.4.1 Les moyens de la communication : il y a trois types :

- Communication média : le média aide à toucher le plus grand nombre de personnes, par exemple : social média, radio, affichage, cinéma, télévision...
- la publicité directe : aide à transmettre un message au public visé, ces messages peuvent être sous forme de lettre (mailing), appel téléphonique (phoning)...
- la communication hors média : par : des promotions des ventes, mercatique directe, communication institutionnelle (relation publique, parrainages, mécénat).

3.4.2 Les objectifs de la communication :

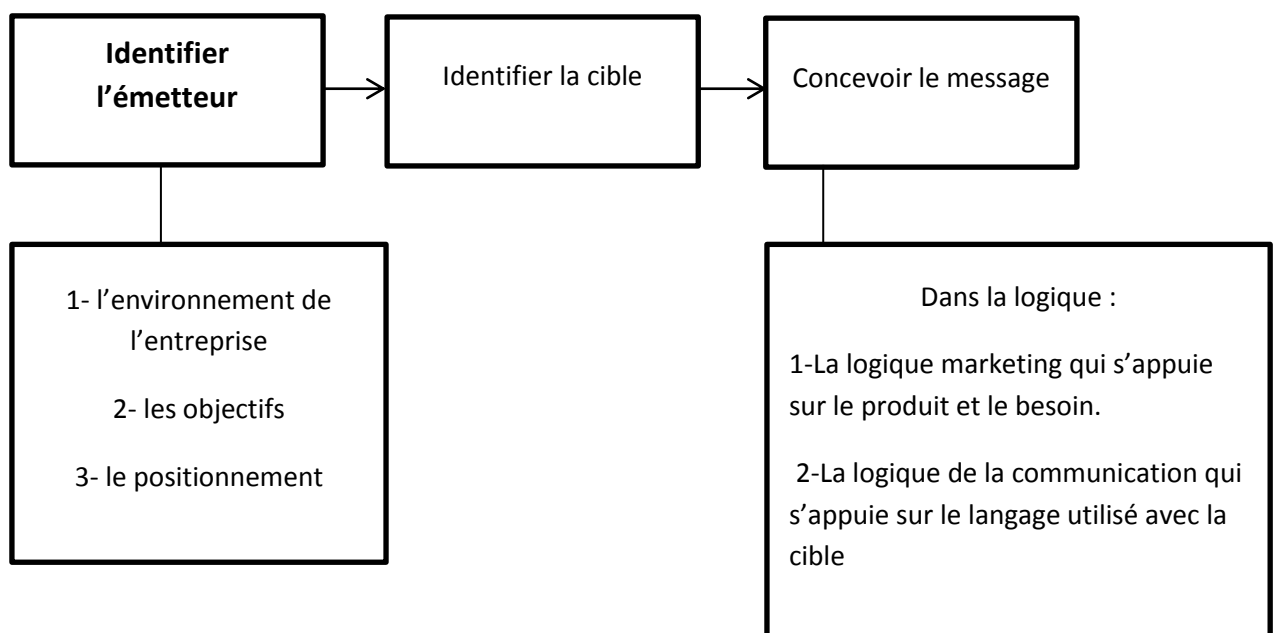
les objectifs de la communication sont déterminés par la direction après une étude de la stratégie. La confection de la valeur aux yeux des consommateurs est la véritable mission de la communication ; la valeur du besoin, le bénéfice d'usage, le plaisir..., par exemple : dans le cas d'un lancement d'un produit, la communication sert à créer la notoriété, l'image voulue sur le produit (une publicité informative). Dans le cas de d'accroissement de part de marché, la communication sert à assurer ou corrigé l'écart entre l'image voulue et l'image perçue, encourager la fidélité (la publicité persuasive). On peut constater que les objectifs fondamentaux de la communication sont :

- **Faire connaître** : le but est de faire connaître l'entreprise et ses produits et services.
- **Faire aimer** : optimiser l'image de l'entreprise aux yeux des consommateurs, et assurer que l'image voulue avec l'image perçue.
- **Faire agir** : la communication motive et incite l'achat des produits, par communiquer la valeur des produits et services.

3.4.3 La démarche de la communication :

Figure 05 : la démarche de la communication.

Source : établie par nous même



4. La démarche de l'audit de Mix Marketing :

Le mix marketing représente les variables sur lesquelles les responsables marketing peuvent jouer pour satisfaire mieux les besoins du marché cible, il est important de comprendre que ces variables forme ce travaille en homogénéité et cohérence, chaque élément dépend de l'autre pour arriver à la performance globale. Le mix marketing dépend de trois exigences :

- La cohérence des actions.
- L'adaptation au marché.
- L'ajustement à l'entreprise.

4.1 AUDIT PRODUIT :

4.1.1 A la phase de lancement de produit : si le produit est nouveau l'auditeur apprécie les relations du marketing avec la fonction R&D et vérifié l'existence d'une méthode de suivi de projet. L'auditeur assure aussi que le département R&D dispose l'ensemble des informations nécessaires sur les exigences des clients pour une conception d'un produit qui va satisfaire ces derniers.

4.1.2 A la phase de gestion du produit : il n'excite pas un produit parfait, mais avec la surveillance de son gestion et l'amélioration contenue de ces aspects on va assurer son performance optimale. L'auditeur assure :

- L'évaluation de l'ensemble des outils utilisés pour la gestion de vie d'un produit.
- Le suivi et l'analyse de l'ensemble des feedbacks sur les produits.
- La surveillance de la gestion des stocks.
- Une étude périodique de la gamme par rapport la concurrence.
- La vérification de la cohérence entre le cycle de vie d'un produit et la politique utilisé dans la gamme.

Tableau 04 : la politique de gestion selon la phase de vie du produit.

Source : Muriel Pinel, L'introduction de la gestion du cycle de vie produit dans les entreprises de sous-traitance comme vecteur d'agilité opérationnelle et de maîtrise du produit, thèse de doctorat, université de GRENOBLE, 2013.

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
la politique	Un produit	L'amélioration	La	La réduction

gamme/produit	de bonne qualité et une gamme étroite	des techniques et production de produit, l'extension de la gamme	différenciation du produit et amélioration des caractéristiques du produit	des gammes et la compression des couts de production
---------------	---	---	---	--

4.1.3 A la phase d'abandon d'un produit : l'auditeur apprécie les données que les gestionnaires ont basées pour la prise de cette décision.

4.1.4 Audit de la marque : comment les clients perçoivent l'entreprise ? C'est un sujet qui aborde plusieurs mathématique : marketing, communication interne et externe pour une étude approfondie de l'identité de l'entreprise et de son positionnement dans les yeux de ses clients, employées, concurrents, actionnaires... (Par entretien) et comparer entre la stratégie d'image voulue est les résultats obtenue de cette étude, après l'auditeur analyse les écarts et proposer un plan d'action correctif.

4.2 AUDIT PRIX :

4.2.1 Par une analyse des méthodes et processus de fixation des prix :

Chercher comment sont fixés les prix ? Analyse des prix des concurrents et la vérification de système de suivi des prix (leur influence sur le client et l'évolution des prix des concurrents). Analyse les décisions de hausse ou baisse des prix et leurs effets.

4.2.2 Une analyse de la rentabilité :

Évaluation des marges des produits. Comparer les marges selon la méthode valeur/prix et non cout/prix.

4.3 AUDIT COMMUNICATION :

4.3.1 Analyse plan communication :

- Contrôler les écarts entre objectifs et réalisation.
- Détecter les obstacles.
- Evaluation des budgets affectés.

4.3.2 Analyse de la publicité :

- Contrôle de la méthode de choix d'agence (comparaison de prix entre 3 agences minimum, la réputation d'agence...).

- Le contrôle des contrats. L'appréciation du choix des médias.
- Vérification de message avec l'objectif et positionnement de l'entreprise.
- Contrôle des promotions (leur attente et les résultats) et relations publiques.
- Le suivi des dépenses et contrôle des sponsorings (conditions fiscales) et mécénat.

4.4 AUDIT DISTRIBUTION:

4.4.1 Evaluation de la force de vente de l'entreprise :

- Evaluation de la couverture territoriale.
- Les compétences des vendeurs et évaluation des besoins de formation.
- Analyse le plan de rémunération pour assurer la motivation.

4.4.2 Analyse de la distribution :

- Vérifie la cohérence entre le positionnement de l'entreprise et les canaux de distributions adopter.
- Analyser le feedback des distributeurs.
- Evalue la performance des distributeurs par le contrôle de l'application des promotions par les distributeurs et contrôle de respect de stock exiger.
- Analyse des circuits adoptés par les concurrents.

Conclusion du premier chapitre :

Dans ce chapitre on a développé la logique d'audit marketing qu'on peut le résumer dans le processus suivant. La logique d'audit marketing s'inscrit dans une logique d'action, le processus aboutit à des conclusions des analyses et des vérifications servant des recommandations mises à la disposition de responsable marketing et la direction générale pour aider à la prise de décision.

On a développé audit appliqué sur le marketing stratégique, commençant par une analyse externe et interne pour arriver à identifier les opportunités et menaces du marché et segmenter les marchés ciblés. Audit marketing fournit aussi une étude de l'attractivité et compétitivité du marché par une analyse des concurrents et la rentabilité du DAS. Il aide aussi l'entreprise à identifier les éléments de différenciation que l'entreprise doit implanter dans sa stratégie marketing.

Audit marketing touche aussi le marketing opérationnel, par une analyse et diagnostic du mix marketing de l'entreprise. Ce dernier présente un bilan des points forts et faibles de chaque élément. Ensuite des axes d'amélioration de performance sont développés d'une forme des recommandations. Les recommandations proposées par l'audit marketing deviennent un plan d'action correctif du fonctionnement de l'entreprise pour réaliser une performance optimale.

Chapitre 02 :

La Contribution de l'Audit Marketing dans l'amélioration de la Performance de l'entreprise

La durabilité de l'entreprise est basée sur sa capacité à adapter à son environnement et de fournir un niveau de performance plus supérieure que les concurrents. Et la meilleure méthode pour assurer cette adaptation et performance, c'est la révision du niveau de fonctionnement de l'entreprise.

Dans la première partie, on a développé la notion de la performance, car cette notion elle s'adapte au contexte traité. Dans notre contexte c'est la performance organisationnelle, c'est-à-dire l'étude de niveau d'application des ressources pour arriver à des résultats, qui sont proche aux objectifs fixé.

Après, dans la deuxième et troisième partie, on a traité la contribution d'audit marketing à la réalisation de la performance organisationnelle, par ces outils qui fournir une analyse et diagnostique en profondeur de la stratégie et les capacités de l'entreprise, et la démarche d'audit marketing ou on a constaté que la processus de la démarché est une processus complémentaire et perfectionniste de la processus de pilotage de la performance.

Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise

1. Historique et définition de la performance organisationnelle et des concepts voisins :

La performance est un concept complexe est difficile à définir surtout dans les domaines organisationnels avant son développement dans ce dernier, il était utilisé beaucoup plus dans la littérature. Il est largement utilisé mais avec une définition qui change avec le type d'étude ou thème et son contexte, il change aussi avec l'objectif d'utilisateur et son intérêt. Au 13^{ème} siècle la performance était défini par le verbe accomplir, c'est-t-dire la performance est un résultat à accomplir, «un résultat accomplis à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, quel que soit le domaine »Notat. Le dictionnaire Larousse définit la performance selon des contextes différents, par exemple dans le domaine de psychologie est définie comme le résultat obtenus dans l'exécution d'une tâche, il le définit aussi comme le résultat obtenue dans un domaine précis par quelqu'un, un machine ou un véhicule.

A partir des années 80, un ensemble des chercheurs ont définies la performance dans le contexte de gestion (Bouquin 1986, Bescos et Al 1993, Bourquignon 1995, Lebas 1995, ...) et plus récemment la performance était utilisée dans les nouvelles orientations stratégiques des entreprises comme le développement durable. Lebas et Euske notent de le mot « performance » est utiliser plus fréquent dans le domaine de gestion, beaucoup plus dans le contrôle de gestion par un ensemble des termes comme la gestion de la performance, mesure de la performance et l'évaluation/estimation de la performance.

Selon P.Lorino 1997 : « performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques », c'est-t-dire l'évaluation du niveau d'optimisation des ressources dans la réalisation du plan d'action dans le but atteindre un certain objectif. Donc la performance s'appuie largement sur la notion d'efficience et efficacité des ressources.

Dans cette époque la performance organisationnelle était liées à la performance financier de l'entreprise, donc la notion était unidimensionnelle qui mesure le niveau de satisfaction des actionnaires et selon le niveau de satisfaction des actionnaires on évalue la

performance des entreprises, à la fin des années quatre-vingts les chercheurs J.C.Mathé, V.Chagué (1990) et P.Barillot (2001) qui explique dans leur ouvrage « la performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprise et des organisations » que à cause des changements significatifs de l'environnement , il a devenue plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, comme conséquence du développement et changement de le pilotage des entreprise qui a caractérisé de la complexité et il ne réduit plus à un seul aspect financier. La responsabilité de l'entreprise s'élargie, elle ne se limite plus à la satisfaction des actionnaires mais à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes qui assure la continuité de l'activité de l'entreprise.

1.1 Définition de la performance de l'entreprise :

La définition de la performance organisationnelle était développer par plusieurs chercheurs, on a abordé les plus simple car la nature de cette notion est complexe et flou :

- Selon P. Lorino :_« la performance dans une entreprise, tout ce qui, est seulement ce qui, contribue à l'améliorer le couple valeur/cout»¹¹.
- Selon A. Chandler :_«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. »¹².

On constate que la conception d'une définition pour la performance organisationnelle était développée avec le développement de l'environnement, historiquement la performance a passée d'une conception financière qui cherche à réduire les couts est satisfaire ensemble des personnes limités (les actionnaires), à une conception baser sur le couple valeur/cout et l'amélioration de ce couple pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, société...).

¹¹ P.Lorino, méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1990, P13.

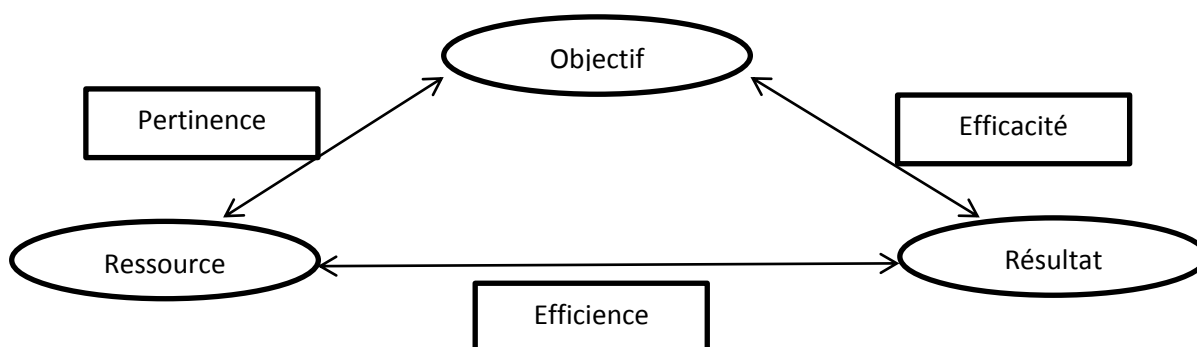
¹² A. Chandler, organisation et performance de l'entreprise, Edition de l'organisation, 1992, P21.

1.2 Les critères de la performance :

La performance renvoie un jugement sur les résultats réalisés et analyse les écarts et les méthodes utilisées, le concept de la performance recouvre trois critères : efficacité, efficience, et pertinence, le modèle GILBERT montre les liens entre ces critères :

Figure 06 : Les critères de la performance.

Source : P. GILBERT, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris, édition d'organisation, 1980, p16.



Efficacité : « la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché. Une action efficace est une action qui atteint exactement ses objectifs »¹³.

$$\text{EFFICACITE} = \text{Résultat atteint} / \text{Objectif visé}$$

Efficience : « la capacité à réaliser l'action attendue avec peu de moyens, une action efficiente est une action peu coûteuse »¹⁴.

$$\text{EFFICIENCE} = \text{Résultat atteint} / \text{Moyens mise en œuvre}$$

Pertinence : c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente un objectif fixé. C'est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre l'objectif.

$$\text{PERTINENCE} = \text{Ressources} / \text{Objectifs fixés}$$

¹³ V. Plauchu, mesure et amélioration de la performance industrielle, Université Pierre Mendès, France, 2005, P05.

¹⁴ V. Plauchu, OP.cit, P07.

1.3 Dimensions de la performance :

Il existe plusieurs dimensions de la performance à savoir¹⁵ :

- Performance et actionnaires : les actionnaires cherchent la performance à travers de la valeur de l'action et la distribution des dividendes.
- Performance et clients : pour les clients la performance consiste à travers la valeur apportée par le bien ou service.
- Performance et partenaire : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur, il s'agit d'optimiser et de gérer des flux plutôt que des stocks.
- Performance et système de qualité : il consiste de respecter des procédures pour assurer la fiabilité, les délais et les coûts des biens et des services proposés aux clients.
- Performance et personnel : pour le personnel la performance consiste à partir de la qualité des conditions de travail et les relations et le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- Performance et public : la performance consiste pour une entreprise : développer l'information sur ses produit, préserver l'environnement, avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

2. Manager la performance de l'entreprise :

On peut considérer que la performance est le résultat d'une bonne pratique du management, le management de qualité assure que l'entreprise produit un niveau d'excellence de son activité par un ensemble des orientations managériales :

2.1 Orientation client :

L'orientation client est une politique d'entreprise visant à porter une attention constante aux besoins des clients. Cette stratégie se caractérise par un grand soin porté à l'écoute de la voix des consommateurs et la création d'une base des données relative à la clientèle de l'entreprise. Cette stratégie modifiée la perception de la qualité des produits et services par les clients qui ont un grand rôle dans le processus d'achat, en offrant une expérience client

¹⁵ P. Fabre et C. Thomas, Management et contrôle de gestion, DSCG 3 ? Dunod ; 2007, P27.

particulièrement agréable et mémorable qui offre à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les résultats des études faites sur l'application de cette politique par les entreprises indiquent que il y'a une augmentation de la performance traduit par deux facteurs : la croissance de chiffre d'affaire, l'intensité de la concurrence. Il faut indiquer que l'effet de cette orientation est majoré dans le cas d'un marché en croissance, concurrentiel et en situation d'incertitude.

2.2 Orientation collaborateur :

Pour gérer l'organisation d'une façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel, chaque personnel individuel doit être pris en compte par la direction par : développer la reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences, qui vas facilite l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs. Cette implication se fait par un ensemble des leviers d'actions comme : la motivation, stimuler l'innovation, développer la créativité et développement de sens du travail.

2.3 Approche par processus :

Avec un environnement dynamique et concurrentiel il est nécessaire que les entreprises disposent une stratégie claire, d'objectifs et de processus clairement définie. En optimisant les processus, l'objectif et d'améliorer en continu les résultats de l'entreprise par : optimiser les processus en terme de cout, délai et qualité, responsabiliser les acteurs à chaque niveau, utiliser de manière optimale les ressources et compétences disponibles et renforcer le contrôle interne. L'impact est ressenti à la fois sur les résultats financiers et sur la valorisation du capital humain puisque tous les collaborateurs doivent être impliqués dans la démarche d'optimisation Les processus ont un effet direct sur efficacité organisationnelle.

2.4 Leadership :

Le leadership peut apporter une valeur ajoutée considérable dans une organisation, parce que les actions menées par un leader (motiver ses collaborateurs, régler les conflits et les minimiser, encourager l'initiative qui augmente l'innovation, partager les idées et renforcer la communication interne) sont axées sur l'amélioration de la performance du groupe et développer le potentiel des collaborateurs.

2.5 Partenariat interne et externe :

Le partenariat interne peut être traduit par une répartition des tâches selon les compétences, la distribution des tâches doit être appropriées et clairement définie et chaque tâche est bien adéquate à la compétence de chaque partenaire, cette distribution et définition permet d'obtenir des résultats optimales. Le but du partenariat externe (entre entreprise) est généralement d'augmenter le chiffre d'affaire et renforcer le positionnement sur le marché, le partenariat externe permet un échange des bonnes pratiques et de savoir-faire, mais il engendre des risques aussi comme la possibilité des conflits d'intérêts et le partage de risque entre les deux entreprises.

2.6 Intégration dans la société :

L'entreprise se fixe des objectifs par rapport aux besoins de la collectivité locale comme : formation des stagiaires, bénévolat, mécénat...

2.7 Amélioration permanente et innovation :

Cet esprit de l'amélioration continue peut être traduit par l'application de la « roue de Deming » qui est basé sur avoir toujours un feedback sur l'activité et la correction des déviations d'applications du plan ou faire d'amélioration du processus d'une manière permanente. L'esprit qualité au quotidien nécessite : suivre et respecter les engagements de l'entreprise, envisager des changements dans le quotidien, proposer des améliorations, critiquer les processus ou la manière de réalisation et savoir mettre en cause.

2.8 Orientation vers les résultats :

Les résultats ne sont pas les fruits du hasard, mais c'est la conséquence des actions planifiées, coordonnées, suivies et corrigées de l'entreprise. L'entreprise se fixe des objectifs (financiers ou non financiers) et elle doit mesurer l'efficacité et l'efficience des résultats par rapport aux objectifs.

3. Les indicateurs de performance de l'entreprise :

Un indicateur de performance est une synthèse compréhensible et simple d'une information liée à une activité ou entité d'entreprise. Cette synthèse permet au utilisateur

d'avoir une vision globale et rapide de l'état de réalisation et prendre les nécessaires actions correctives pour arriver aux objectifs, donc un bon indicateur ces calculs permettent de définir précisément les leviers et les personnes qui le font varier, c'est un outil de mesure de la santé de l'entreprise, c'est un outil d'aide à la décision.

On a besoin des indicateurs de performance car quand une entreprise dépasse un certain niveau d'activité, le dirigeant ne peut plus diriger l'entreprise sur la base des informations globales non détaillées ou par un sentiment, les impressions subjectives de chacun peuvent être très loin de la réalité car il devient plus difficile d'avoir une vue globale sur tout ce qu'il passe car avec l'évolution de l'entreprise le nombre des départements va augmenter et le nombre des employées également qui va augmenter la difficulté de contrôler l'ensemble de l'entreprise.

Il est logique de commencer à bâtir le système de mesure sur l'analyse stratégique de l'entité, c'est-à-dire à partir de les orientations définies et les objectifs globaux en termes de positionnement, image ou de rentabilité. De ces objectifs globaux vont découler des objectifs au niveau des entités et processus. Les moyens et ressources nécessaires sont ensuite alloués au besoin. Ce travail de définition des critères de mesure permet aux collaborateurs de travailler ensemble sur une réflexion autour l'optimisation de la performance de l'entreprise (les indicateurs opérationnels seront identifiés et établis lors des réunions des groupes, afin d'identifier à chaque objectifs affecter au groupe les ressources nécessaires pour les atteindre et les dimensions de mesure « délai, marge, ventes,... » et avec quelle unité.

3.1 Les systèmes de mesure de la performance de l'entreprise :

Il est désormais acquis dans la première partie que la performance de l'entreprise ne se résume pas à sa performance financière, de nombreuses théories ont été développées dans le temps pour mieux appréhender et mesurer la performance. Grâce à ces efforts plusieurs systèmes de mesure existe maintenant on mentionne 3 trois modèles :

- Le tableau de bord prospectif : de Kaplan et Norton, ils déclinent la performance selon 4 axes : axe financier, axe client, axe des processus internes, axe de l'apprentissage et

développement. Ce modèle assure définitivement le pilotage de la direction mais il manque l'intégration de la dimension de concurrence.

- La pyramide de la performance : de Lynch et Cross, ce modèle est basé sur la liaison entre la vision de la direction qui est située au sommet de la pyramide et les indicateurs opérationnels qui sont à sa base. La pyramide recense trois niveaux hiérarchiques de mesure : - la stratégie (en lien avec les indicateurs financiers et le marché), - les indicateurs opérationnels (liés à la qualité, le délai de réalisation, les coûts...), - un lien entre les différentes unités (via des indicateurs de satisfaction clients, de flexibilité et de productivité).
- Le prisme de performance : de Neely et Adams, ce modèle s'articule autour 5 perspectives : - la satisfaction des parties prenantes, - la stratégie, - les processus, - les moyens, ressources et capacité, - la contribution des partenaires. Ce modèle considère que les intérêts de différentes parties prenantes sont en fait bien plus importants dans l'optique de pilotage de la performance (avoir une balance entre les attentes des parties prenantes et ce que l'entreprise peut s'offrir).

4. Le processus de pilotage de la performance de l'entreprise :

Le choix du système de mesure de la performance est influencé par différents critères comme : la taille de l'entreprise, la structure du comité de pilotage, la culture de l'entreprise, la vision du dirigeant, le niveau de l'importance de l'interaction avec les parties prenantes... Quel que soit le système de mesure adopté par l'entreprise, les objectifs et les indicateurs stratégiques ou opérationnels, qualitative ou quantitative, pouvant être adoptés selon ces points de vue suivant :

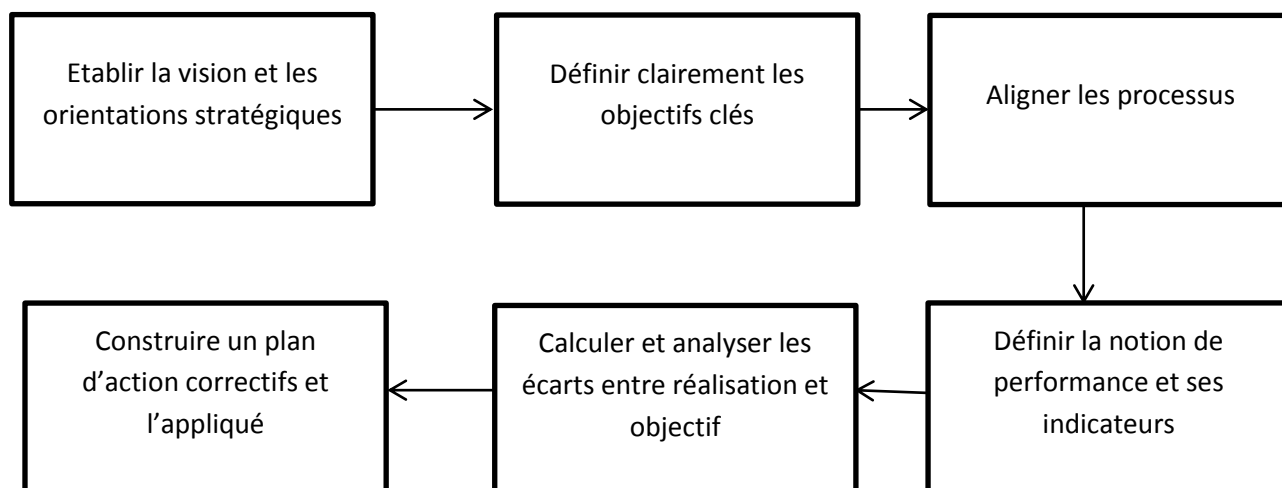
- la performance financière : mesurée à l'aide des ratios comme ROI (return on investment), ROE (return on equity) ou EVA (economic value added).
- La performance économique : il désigne tous les indicateurs qui concernent la compétitivité de l'organisation et de ses produits dans le marché par rapport prix, qualité, support ou design.
- La performance organisationnelle : qui concerne la mesure de l'efficacité et l'efficience du fonctionnement (délai de réalisation, coûts, les ressources utilisés).

- La performance sociale : l'ensemble des indicateurs qui reflètent le climat social dans l'organisation.
- La performance sociétale : s'appuie sur les indicateurs mis en place dans la démarche RSE.

4.1 Le processus de pilotage de la performance :

Figure 07 : Processus de pilotage de la performance.

Source : établie par nous-même.



4.2 Des exemples des indicateurs de performance :

4.2.1 Indicateurs de performance commerciaux :

- Nombre de nouveaux clients : pour juger l'adéquation du produit ou prix avec le marché et l'efficacité de l'équipe marketing et commercial.
- Nombre de prospects et taux de transformation : pour juger la capacité d'équipe marketing et commercial à acquérir de nouvelles pistes (identifie les lacunes de la force de vente, négociation commercial et niveau d'adaptation de produit ou son prix).
- Délai de transformation ou cycle de vente.
- Taux de fidélité : c'est le rapport d'une action (achat ou visite) d'un client existant sur le nombre totale d'action de tous les clients, il indique le niveau de satisfaction du client et le niveau de compétitivité.
- Nombre des commandes annulées : c'est le nombre de vente annulée sur le nombre totale des commandes sur une période donnée.

4.2.2 Indicateurs de performance pour les abonnements :

- Taux de résiliation : c'est le nombre de contrat annulé sur le nombre totale moyen de contrats en cours sur une période donnée, il permet d'avoir une information sur : la compétitivité de l'entreprise, la satisfaction des clients, perte de part de marché, la qualité des services et l'efficacité du service client.
- Taux de renouvellement.
- Age moyen des contrats : il permet de juger la fidélité des clients acquis.

4.2.3 Indicateurs de performance pour l'exploitation :

- Taux d'utilisation effective : ou le taux d'utilisation d'une machine = temps utilisé / temps disponible. Il permet de détecter la sous-utilisation de matériel et prendre des décisions (vente d'une partie des machines, emboucher de nouveaux employés, création des nouvelles activités pour utiliser le temps mort...).
- Taux de disponibilité : c'est le temps ou la machine peut être disponible sur le temps total. Le taux de disponibilité affect directement la rentabilité, il est complémentaire avec le taux d'utilisation, on peut indiquer par ce taux : - le mauvais entretien du matériel, - le mauvais approvisionnement, - les vols et autre actes malveillantes et utilisation non appropriée ou abusée du matériel...).
- Le taux d'indispensabilité : le taux d'indispensabilité d'un service est le temps pendant lequel un client ne peut utiliser le service sur les 30 dernier jours, il agit directement sur la satisfaction et fidélité d'un client.
- Taux de rendement synthétique TRS : $TRS = \frac{\text{la quantité de pièce en bon état réellement produite}}{\text{la quantité qui devrait théoriquement produite par la machine}}$. Cet indicateur résume le suivi de 3 indicateurs (taux de disponibilité, taux de performance et taux de qualité), l'anomalie liée à cet indicateur nécessite une étude approfondie.
- Taux de retard de service.
- Temps d'attente dans la file.
- Nombre de défaut en sortie : il aide à agir sur : - les processus de fabrication inadapté, - des employés insuffisamment formés, - les problèmes au niveau des machines de fabrication.
- Nombre d'heure supplémentaires.

- Rotation de stock : représente la fréquence de renouvellement d'un stock sur une période donnée (consommation / la quantité moyenne des stocks). Il permet de juger : - l'efficacité des approvisionnements, - l'efficacité de la gestion des stocks, - les ventes en volume de l'entreprise).
- Stocks en matières premières en nombre de jours de production.
- Stocks des produits finis en nombre de jours de production.

4.2.4 Indicateur de performance pour le service après-vente SAV :

- Délai de réponse : c'est un très bon indicateur de performance, la diminution du délai de réponse de SAV fait par la grandissant d'équipe de service client, amélioration de formation et utilisation des outils Helpdesk (par exemple les réponses prédéfinies).
- Nombre de nouveaux tickets : dans le jargon de SAV, un ticket représente une question ou réclamation d'un client, c'est un indicateur clé car on peut indiquer par ce dernier les produits avec un haut taux de défaut, la capacité d'améliorer le produit.

4.2.5 Indicateur de performance pour la gestion de projet :

- Vélocité (rapidité) : il permet de juger l'efficacité et le savoir-faire d'un développeur.
- Age moyen des taches : le but est le temps le plus bas possible.
- Temps moyen de traitement d'une tache.

4.2.6 Indicateur de performance administrative et financière :

- Délai moyen de paiement d'un client : il est révélateur de : l'efficacité de l'équipe de recouvrement, la satisfaction des clients, la santé financière du marché, la praticité des moyens de paiement et la réalisation des conditions de paiement. Le réduire permet aussi d'optimiser la trésorerie et faire des meilleures prévisions budgétaires.
- Délai moyen de paiement fournisseurs.
- Taux de blocage de paiement : par exemple le retour d'un chèque sans provision. Un blocage de paiement est problématique car il engendre des frais bancaires..., le but est de repousser la date d'échéance au maximum.
- Taux de client à risque : un client à risque est un client qui représente un potentiel non négociable de défaut de paiement ou de refus du paiement, un haut taux de client à risque démontre une fragilité de cash-flow de l'entreprise.

- Créance client : on peut le considéré comme un indicateur (une partie d'actif) selon le point de vue des dirigeants. Il aide aux problèmes de trésoreries par jeter un œil sur cet indicateur il pourrait éviter à l'entreprise d'avoir recours à des prêts bancaires ou autres financements.
- Retour sur investissement ROI : c'est le rapport entre le chiffre d'affaire récolté et l'investissement effectué pour le générer.

4.2.7 Indicateur de performance pour les ressources humaines :

- Turnover RH : il permet d'agir sur les failles dans les processus de sélection des salariés inadaptés, une image d'entreprise mal travaillée dans le marché de travail...
- Taux d'absentéisme.
- Taux d'accidents de travail.

Section 02 : L'apport des outils de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise

1. Les 5 forces de Porter :

Le modèle de 5 forces de Porter a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Michael Porter est célèbre par son analyse de la façon dont une entreprise peut analyser l'atmosphère concurrentielle ou elle opère et choisir la stratégie optimale pour dépasser la concurrence. Les 5 forces de Porter permettent de réaliser une analyse approfondie des concurrents et de chaque menace qui affecter le fonctionnement de l'entrepris, cette technique permet à donner la possibilité de déterminer la stratégie la mieux à adoptée. Cette analyse de la concurrence sur le marché est faite par l'évaluation d'un ensemble d'éléments¹⁶ :

Le pouvoir de négociation des clients : il dépend de leur pouvoir de négociation :

- La demande est inférieure de l'offre (**augment le pouvoir**).
- Le nombre des clients (**augment le pouvoir si le nombre est peu**).
- Les produits substitution (**augment le pouvoir s'ils sont nombreux**).

¹⁶ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, édition DUNOD.

- Le cout de transfert « cout que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur » (**augment le pouvoir s'il est faible**).

Pouvoir de négociation des fournisseurs: il dépend de leur pouvoir de négociation :

- La concentration et le nombre des fournisseurs (**augment le pouvoir si le nombre est peu**).
- Les concurrents (nombre des clients) (**augmente le pouvoir si le nombre est grand**).
- Le cout de transfert (le cout que l'entreprise doit supporter pour changer le fournisseur) (**augment le pouvoir si il élevé**).

Les produits de substitution: les produits de substitution représentent une offre alternative à l'offre de l'entreprise, ils représentent une menace à l'entreprise lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui établie par l'entreprise. Pour faire face à cette menace l'entreprise peut adopte un nombre d'action : diminue le prix, augmente la valeur par l'innovation, abandon du produit ou marché si la concurrence est fort.

Les nouveaux entrants : les barrières à l'entrée à un marché peuvent être : le temps nécessaire pour installer, les normes et les standards techniques, les brevets, l'image des entreprises déjà établis..., les entreprises initiaux tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

La concurrence direct : la concurrence direct entre les entreprises dans un même secteur d'activité peut être traduit par : les caractères différents des stratégies établie par les différents entreprises, le niveau d'innovation dans le secteur, l'existence des barrières à l'entrée et à sortie, le nombre et la taille des autres concurrents, l'importance des couts fixe...

Les pouvoir publics (sixième pouvoir) : état, collectivités locales, agence de régulation, organisations internationales...), la politique et les normes établie par ces derniers affect la manière d'activité de l'entreprises (comment faire les choses), ils ont un effet aussi sur les autres forces par exemple l'entrée à un marché peut être soumis à un agrément, licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subvention.

2. L'analyse SWOT :

L'analyse de SWOT a été inventée dans les années 1960 par un conseiller en gestion de nom d'Albert Humphrey au Stanford Research Institute. L'entreprise de classement fortune 500 à demander un moyen de faire des planifications à long terme selon une méthode à la fois applicable et raisonnable, Humphrey et son équipe de recherche ont proposé le modèle SWOT pour responsabiliser les parties prenantes et rendre le processus de planification plus objectif. L'analyse de SWOT n'a eu de cesse de gagner en popularité depuis son invention¹⁷.

Une analyse SWOT est un outil d'étude visuelle, par diagramme qui est formé par une grille deux par deux, chaque quadrant offre un aperçu des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces du sujet ou situation.

L'analyse SWOT est un moyen simple de découvrir les facteurs positifs et négatifs dans n'importe quel contexte. Le diagramme de SWOT oblige les contributeurs à étudier leur situation avec un œil critique et à déterminer les obstacles qui doivent être surmontés ou minimiser et les opportunités à saisir et les forces à exploiter, cette analyse permet également de définir les mesures à prendre pour réussir à court terme ou à long terme.

3. L'analyse PESTEL :

Les premières traces de l'analyse PESTEL datent d'une cinquantaine d'années, c'est Francis AGUILAR, professeur à HARVARD BUSINESS SCHOOL, expert en stratégie et management. Il est crédité d'être à l'origine de cette technique d'analyse stratégique. Dans son ouvrage *Scanning The Business Environment*, paru en 1967, l'auteur mentionne une technique pour étudier l'environnement dans lequel opère l'entreprise. A cette époque l'auteur mentionne l'acronyme ETPS, pour économie, technologie, politique et social. Dans les années 1980, plusieurs autres auteurs comme L. Fahey, V. Narayanan, J. Morrison, W. Boucher et M. Porter ont ajoutés autres éléments selon la vision de l'auteur on trouve : PEST, PESTEL, STEEPLE et STEP¹⁸.

¹⁷ Méthode d'analyses appliquées à l'intelligence économique, livre blanc réalisé par l'institut de la communication de l'université de Poitiers, 2010. P11

¹⁸ IBID, p 7.

L'analyse PESTEL est un modèle permettant d'identifier les impacts positifs ou négatifs que peuvent exercer sur une entreprise, les facteurs macro-environnementaux : politique, économie, social, technologie, écologie et légal. C'est une analyse fondamentale dans toute démarche de planification stratégique.

Le but de l'analyse PESTEL est de réaliser un diagnostic afin de mieux comprendre ces éléments. Ainsi, elle est souvent utilisée en analyse stratégique pour approfondir les dimensions externes de l'approche SWOT.

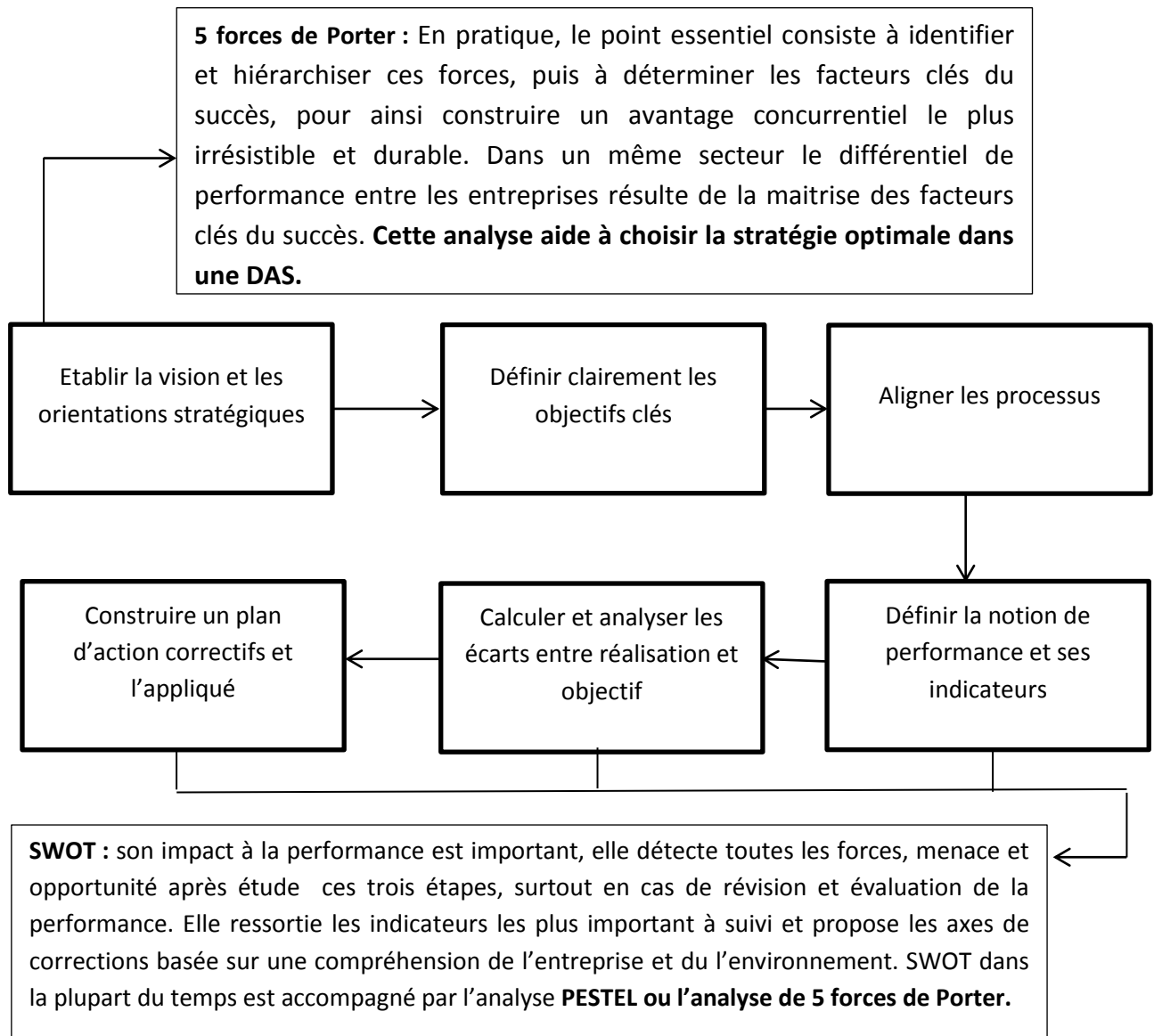
4. Les outils de l'audit marketing et leurs apports à la performance de l'entreprise:

Dans la présentation du processus de pilotage de la performance, on n'a pas mentionné comme on peut arriver à la réalisation de différentes étapes de ce processus. La réponse est par l'utilisation des différents types analyses et diagnostic de l'environnement interne et externe.

Les apports de ces différents outils (rapport d'analyse PESTEL, hexagone de 5 forces de Porter et la matrice SWOT) sont la base des décisions pris au cours de le processus du pilotage. Ces outils en mis en place aussi en cas de révision ou évaluation de la performance stratégique et opérationnelle pour augmenter le niveau de la pertinence des décisions et les orientations correctives.

Figure 8: apports des outils de l'audit marketing dans processus de pilotage de la performance.

Source : établie par nous-même.



Section 03 : La contribution de la démarche de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise

1. Comment mener un audit marketing :

L'environnement des entreprises est en constante évolution, l'audit marketing devrait être utilisé comme un outil de référence, des mises à jour constatent reflétant les

changements dans l'environnement extérieur et les expériences internes. Il est mené autour de 3 grands volets :

- L'environnement marketing interne : il faut interroger les 5M (homme, argent, machine, minute, matériel)
- L'environnement marketing extérieur : il consiste à étudier les besoins et les attentes des clients, l'environnement économique (PESTEL), l'environnement du marché (son croissance, les caractéristiques, les canaux de distributions)
- Examen du plan de commercialisation : concernent les objectifs à atteindre, la part de marché, l'augmentation des ventes

2. Analyse et diagnostic :

L'audit marketing a un champ d'investigation pour collecter, analyser et interpréter. Il consiste de :

2.1 L'audit de gestion : C'est collecter les informations structurelles liées au marketing et au management (la fonction commerciale est-elle bien structurée ? comment l'entreprise s'informe ?), il se base sur des informations documentaires internes à l'entreprise.

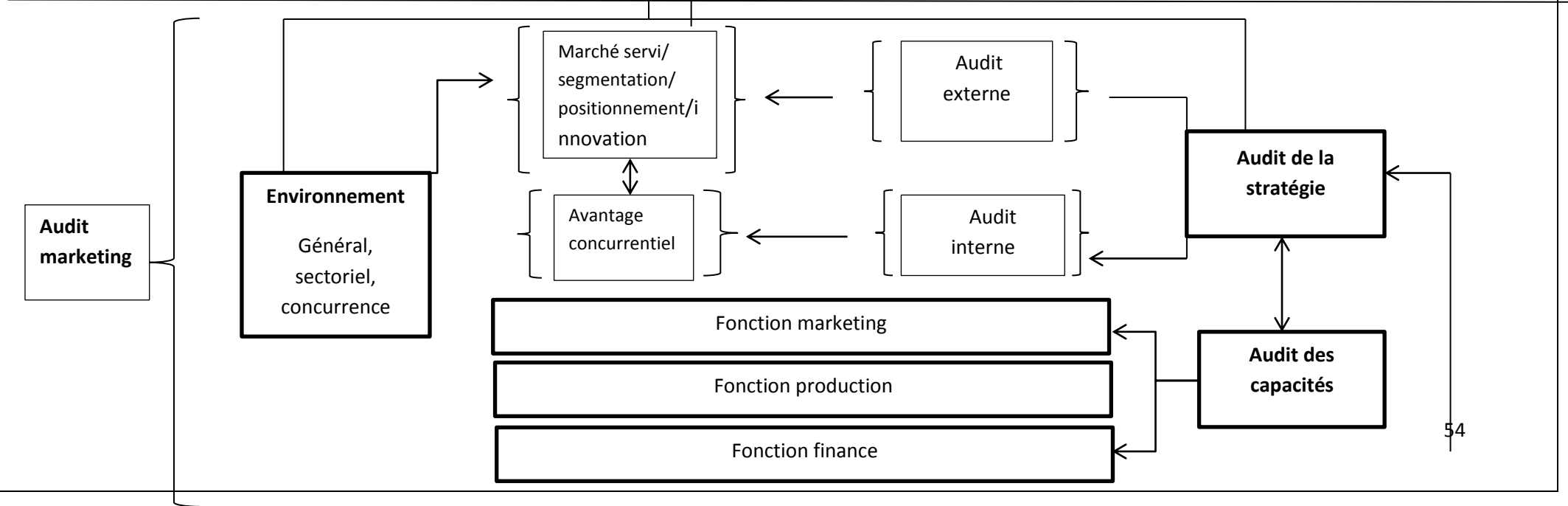
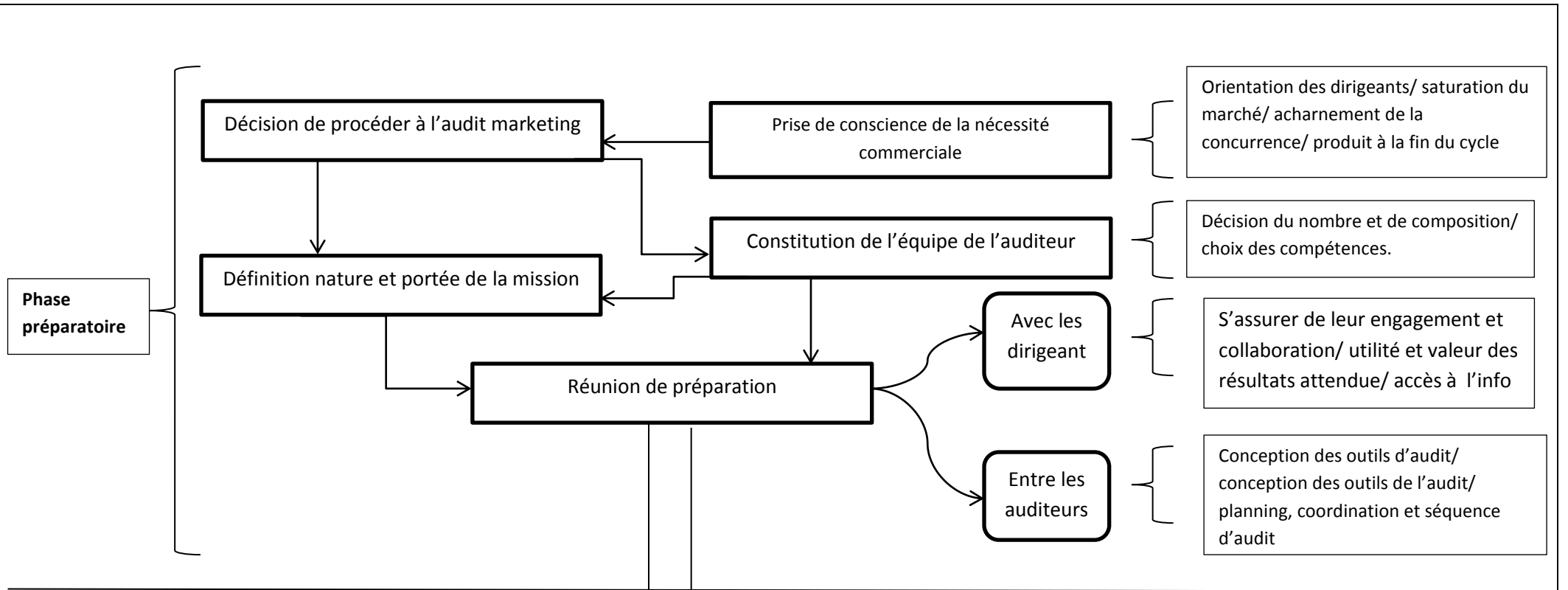
2.2 L'audit de marché : il permet de comprendre l'influence de l'environnement direct et indirect de l'entreprise, basé sur des données internes et externes.

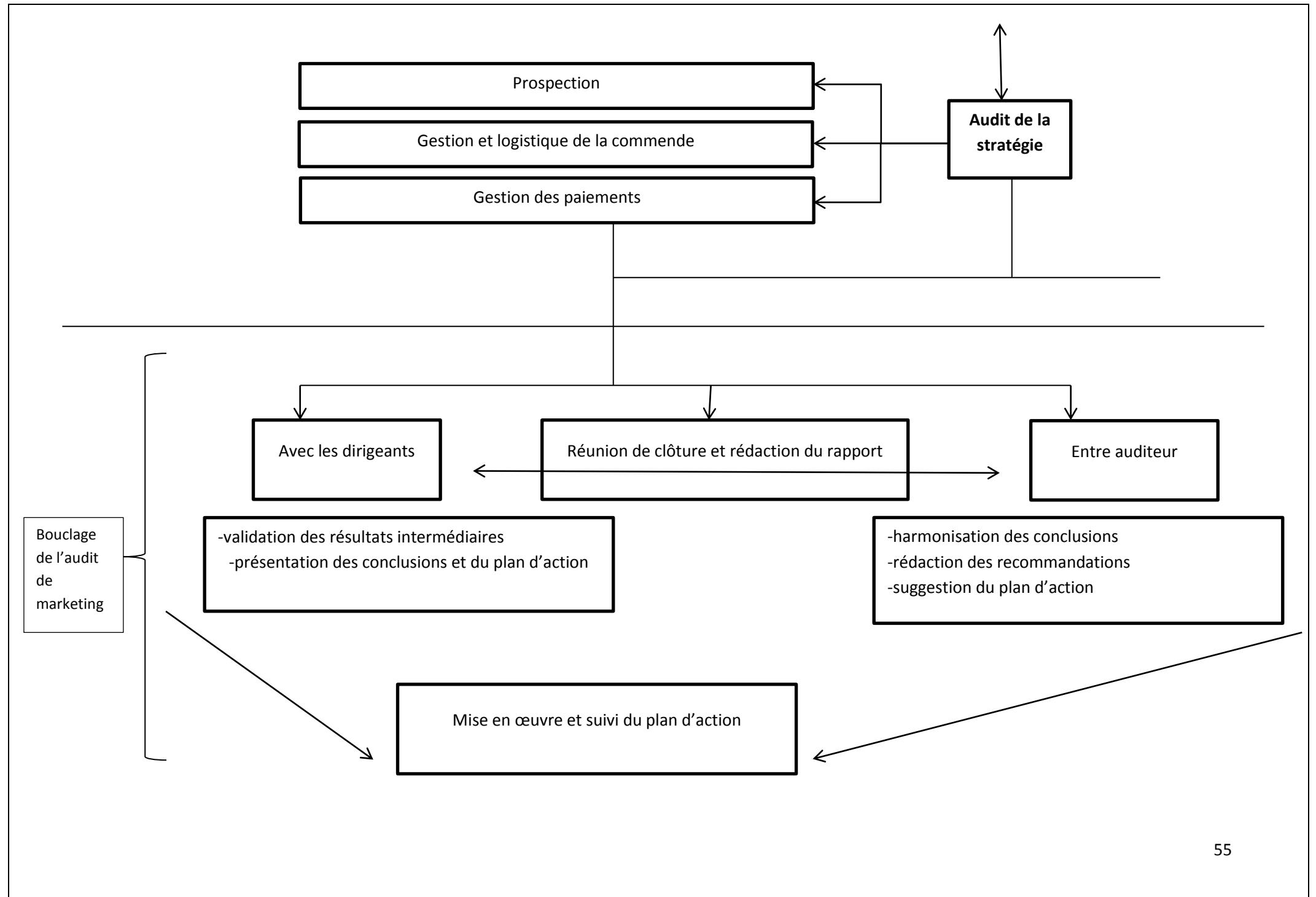
L'auditeur après la collecte des données de gestion et de marché doit établir un bilan au terme d'une analyse qui passe tout d'abord par un dialogue avec les acteurs différents de l'entreprise (les dirigeants, les cadres, les employés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les financiers, l'administrateur). Donc l'auditeur fait l'objet d'un double diagnostic : -appréhender la vision de l'esprit marketing et l'esprit managérial des dirigeants et l'image perçue par les parties prenantes, -diagnostic sur les processus et les pratiques utilisés et le niveau de réalisation et son pertinence.

3. La démarche de l'audit marketing :

Figure 09 : La démarche de l'audit marketing.

Source : Dr.KHELASSI.R, Audit Marketing Edition HOUMA, Alger, 2015, P432





3.1 Les problèmes et les pièges de l'audit marketing :

Il est important de mentionner certains problèmes de processus d'audit marketing, les problèmes peuvent survenir lors :

3.1.1 Définition des objectifs :

- L'auditeur définit un objectif sur la base de la disponibilité des informations (prévu au début). Dans certains cas, un nombre de sources d'information deviennent indisponibles.
- Le manque de communication des objectifs d'audit au niveau des gestionnaires concernés.
- Manque de précision et la généralisation d'objectif, il faut avouer qu'il est difficile de commencer et terminer lorsque les objectifs sont vagues (ex : augmenter les tarifs et augmenter les tarifs avec 50%).
- Il faut que l'objectif porte dans ce résultat un plus à l'entreprise.
- Dans la définition d'un objectif l'aspect du temps est très important et pas négligeable.

Le but est que l'objectif soit réalisable, réaliste et pertinent par rapport à la situation.

3.1.2 Collecte des données :

- Auditer une situation nécessite une étude à la profondeur qui fait peur à certaines personnes, il y aura toujours certains gestionnaires dans l'entreprise concernée qui se sentent menacés par l'auditeur.
- Les préjugés d'un individu peuvent colorer ses déclarations dans une interview.
- L'auditeur doit garantir et préserver la confidentialité des commentaires de chacun et interroger d'une manière très professionnelle pour construire la confiance en lui, et par cette confiance il peut avoir plus de données et commentaires.
- Dans certains cas le dirigeant va essayer de guider l'audit, donc l'auditeur doit trouver un équilibre entre auditeur/dirigeant pour assurer la direction.
- La communication entre auditeur et dirigeant doit être fréquente pour rassurer que la mission répond parfaitement aux besoins de la direction.
- Il ne faut pas compter uniquement sur les données et l'opinion de ceux qui sont audités, l'information peut être collectée par d'autres moyens : observation des produits sur des lieux et points de vente/ interroger les clients, des fournisseurs, des distributeurs ou des vendeurs/ utiliser des questionnaires.

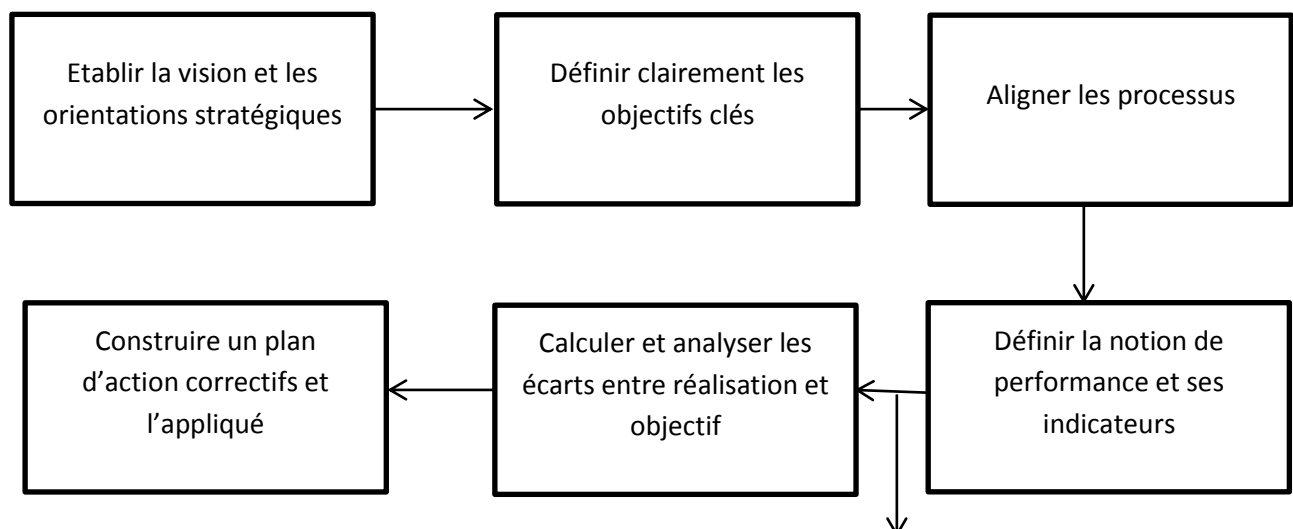
3.1.3 Présentation du rapport :

- Avoir de grandes attentes concernant le résultat de l'audit marketing.
- L'auditeur doit toujours prioriser dans son rapport les orientations pour l'entreprise.
- Il ne faut pas concentrer trop sur les changements organisationnels malgré que les changements organisationnels soient un résultat commun parce que l'analyse identifie généralement de nouvelles tâches, mais ils sont les plus difficiles à réaliser.

4. La contribution de la démarche de l'audit marketing dans le processus de pilotage de la performance de l'entreprise:

Figure 10 : La contribution de la démarche de l'audit marketing dans la performance de l'entreprise.

Source : établie par nous-même.



Démarche de l'audit marketing : l'audit marketing est un effort du couple auditeur/dirigeant. Commencé par définir des objectifs d'audit dans le but d'améliorer la performance stratégique et opérationnelle. Cette dernière contribue à la performance par un processus cohérent et pertinent de la situation actuelle et future. Ce processus commence par une identification des objectifs après un audit de stratégie plus un audit de capacité et à la fin une réunion entre couple auditeur/dirigeant pour traiter les recommandations, les axes d'orientation et une analyse des résultats par rapport objectifs proposée par les auditeurs et ressortir à la fin un plan d'action qui contient un suivi des indicateurs en situation critique, proposition des indicateurs plus pertinents, des changements organisationnels et des actions de correction de fonctionnements des services traités et le plus important la réorientation de la stratégie si il est nécessaire. L'application de ce plan d'action qui est le résultat de la démarche d'audit marketing va assurer la performance organisationnelle et la durabilité.

Conclusion du deuxième chapitre :

Bien que ce qui précède a souligné sur les aspects positifs touché par l'audit marketing sur le niveau stratégique et opérationnel qui assure une performance organisationnelle future, parce que un audit commence toujours par une détermination d'une problématique par un effort de couple auditeurs/dirigeants basée sur un historique de performance et les stratégies passées de l'entreprise, cette étape est fondamentale car elle aide à formuler les objectifs, les sources d'informations, les délais... L'audit marketing devra ensuite être préparé au travers un plan d'étude (examen de mix marketing, des interviews des gestionnaires...), pour arriver à la fin à un rapport qui consiste de mentionné les résultats et les anomalies avec des recommandations applicables et pertinentes.

Ce processus qui nécessite une affectation des différentes ressources (humaine, matériels, monétaires...), c'est que pour arriver à un but global qui assurer la survie de l'entreprise à long terme et assure la différenciation et la capacité de faire face au différent changement de l'environnement, c'est-t-dire arriver à la performance organisationnelle de l'entreprise.

Chapitre 03 :
***L'application de
l'audit marketing au
niveau de l'entreprise
« TIRSAM »***

Ce dernier chapitre concerne la pratique d'audit marketing au niveau de l'entreprise TIRSAM, est son contribution dans l'amélioration de son performance stratégique et opérationnelle. La première partie, on a effectué une analyse de l'environnement extérieur, marché et les concurrents de l'entreprise TIRSAM pour dégager les caractéristiques de chaque un. Une autre analyse était faite sur le Mix Marketing de l'entreprise (produit, prix, distribution et communication) pour bien comprendre les aspects de ces éléments.

Ensuite, dans la deuxième partie on a effectué un audit sur les éléments analysés par l'utilisation de la matrice SWOT, pour dégager tous les points positifs et négatifs possible de chaque élément. Analyse SWOT est une synthèse de notre analyse de la première partie, elle ressortie les axes de développement et de correction stratégique et opérationnel pour arriver à la performance car l'entreprise peut maîtriser son marché comme conséquence d'une compréhension totale de de l'environnement externe et interne.

Comme dernière partie, on a rédigé un rapport d'audit qui englobe tous les aspects étudier et auditer dans ce travail. Les recommandations dans le rapport sont l'outil à la performance, les axes correctifs dans ce dernier sont basés d'une compréhension de l'entreprise, du marché, des stratégies des groupes stratégiques et un audit des éléments de mix marketing.

Section01: Présentation général de l'entreprise TIRSAM

1. Création de l'entreprise TIRSAM :

Tout d'abord, on va commencer par vous présenter l'entreprise TIRSAM et son marché et environnement concurrentiel.

1.1 TIRSAM :

TIRSAM est une entreprise créée en 2007 de type Sarl avec un capitale de 58 200 000 DA, elle a un effectif qui varie entre 250 à 499 employés. C'est une entreprise créée pour exploiter un ensemble des marchés très attractifs au niveau national qui sont le marché transport et logistique, travaux public et marché de montage des tracteurs en 2014, par la spécialisation dans la production, distribution et prestation de service de différents matériaux.

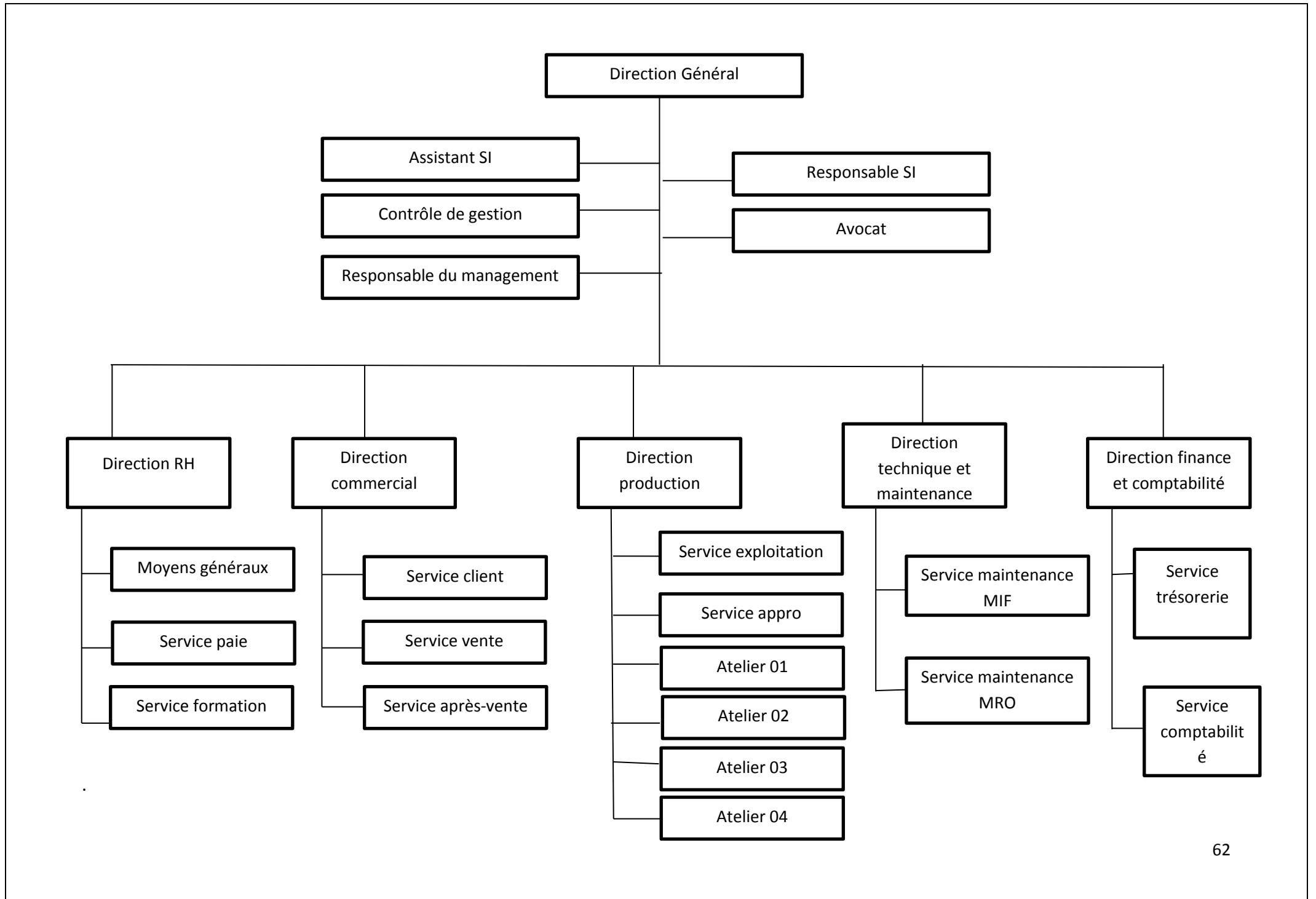
Situé à la zone industrielle Kechida -Batna-, avec une capacité de production qui peut dépasser 5000 unité/an, qui peut satisfaire une grande partie de la demande dans le secteur.

TIRSAM a toujours des futurs projets de l'exportation à l'Afrique (Mauritanie, Niger, Malie...), et pour donner une dimension internationale à ses produits, TIRSAM a opté pour la certification de ses produits conformes aux exigences de la norme ISO9001 (2015).

1.2 L'organigramme de l'entreprise :

Figure 11 : L'organigramme de l'entreprise.

Source : source interne.



1.3 La gamme des produits :

L'entreprise a visée 3 marchés avec des différentes gammes :

Tableau 05 : les domaines d'activités de l'entreprise TIRSAM.

Source : élaborer par nous-même.

Marché	Transport et logistique	Travaux public et construction	Marché de montage des tracteurs
La gamme	-Semi-remorque (plateaux/citernes).	-Chariots élévateurs. -Des chargeurs.	-Tracteurs.
Nombre de produit	21	-Chariots : 37 -Chargeurs : 4	7

Le secteur de transport et logistique était le plus important en termes de chiffre d'affaire, et le marché de montage des tracteurs est le moins important en termes de CA pour l'entreprise selon le directeur de l'entreprise. On a choisir alors la gamme la plus la moins demander pour l'analyser.

1.4 Présentation du service d'accueil :

Le service commercial au niveau du TIRSAM consiste d'une équipe de 5 personnes, le service focalise sur la vente du produit, aucune étude et suivi ou d'analyse du produit est faite. Les taches des prévisions de ventes sont affectées à d'autres services. Le service n'est pas développé car il focalise que sur la vente directe du produit sans des études préalables, ou des évaluations du performance du produit ou le service en générale.

2. L'environnement externe de l'entreprise TIRSAM:

Le secteur choisi est considérer un environnement de plus en plus concurrentiel et en développement continue. A cet effet, l'entreprise doit connaitre toujours et d'une façon continue son environnement pour assurer une adaptation stratégique qui intègre tous les variables de ce dernier, afin qu'elle puisse assurer sa durabilité.

2.1 Le marché :

Le marché des tracteurs est lié directement avec le secteur agricole, qui connaisse un développement contenue, car l'Etat est dans une politique centré sur le soutien permanent

de la sécurité alimentaire et à partir de cette politique on constat que le développement de la mécanisation agricole est une obligation et nécessité.

C'est pour ça le marché des tracteurs est un marché très intéressant à cause de l'avenir prospéré de l'agriculture en Algérie, la demande national des tracteurs en Algérie est estimée par 4 000 à 7 000 tracteurs/an, mais la demande est prospectivement stable à partir ce tableau¹⁹ :

Tableau 06 : immatriculation des tracteurs neuf pendant 2015/2018

Source : source externe « ONS ».

Année	2015	2016	2017	2018
Immatriculation				
Tracteurs agricoles	3 831	4 218	3 030	2 592

3. Présentation des concurrents :

Les tracteurs au niveau du marché Algérien sont des produits finis d'une chaîne de montage, il n'existe pas de fabrication locale totale de ce produits. Les concurrents dans ce secteur adaptent la même stratégie, cette stratégie consiste d'apporter des connaissances extérieures, c'est-à-dire la conclusion des partenariats avec des entreprises experts dans la fabrication des tracteurs pour importer le savoir-faire et assurer la qualité. Cette stratégie de la conception des entreprises mixtes (joint-venture) est à cause de l'incapacité des entreprises d'installer une infrastructure de production qui nécessite un investissement lourd est des processus adéquat pour fabriquer ce produit.

Il existe 5 entreprises dans ce secteur, 4 entreprises sont des entreprises mixtes qui ont un partenaire étranger (indien, américain), il existe aussi des importateurs de matériel agricole dans le secteur.

TIRSAM a entré le marché des tracteurs avec le partenaire Inde TAFE qu'est le troisième plus grand constructeur des tracteurs dans le monde et le deuxième en Inde en volumes, avec une part de marché de 25% de l'industrie des tracteurs indiens et une vente annuelle d'environ 148.000 tracteurs (nationaux et internationaux). TIRSM a entré le marché en 2014

¹⁹ ONS.

avec des tracteurs de marque TAFE, elle a gagné une part de marché considérable mais pas optimale.

3.1 Implantation géographique des concurrents :

Tableau 07 : l'implantation des concurrents dans le marché des tracteurs.

Source : élaborer par nous-même.

les concurrents	TIRSAM SARL	EPE ETRAG_SPA	EPE ATC_SPA	LD AZOUAOU EURL	FAMAG SARL
Partenaire	TAFE TRACTOR -Inde-	/	-AGCO MASSEY FERGUSON (American) - ETRAG -PMAT spa (Algérie)	MAHINDRA TRACTOR -Inde-	SONALIKA TRACTOR -Inde-
La marque du tracteur	TAFE	CITRA	MASSEY FERGUSON	MAHINDRA	SONALIKA
Implantation du siège social	Batna	Constantine	Constantine	Tizi Ouzou	Sidi Bel Abbés

En 2015 Le leader de marché des tracteurs c'était l'entreprise FAMAG -SONALIKA SPA par la vente de 5 000 tracteurs, FAMAG a 30% du parc national depuis l'indépendance en 2017.

4. Les prix du marché:

Un tracteur neuf coute cher et l'achat de ce dernier est considéré un investissement lourd pour le client donc le prix dans le marché des tracteurs est considéré comme un facteur clé de succès, plus il est bas plus, plus l'attractivité du produit.

Donc un avantage concurrentiel peut être crée que par diminue le prix de vente. On présente ici les prix de vente moyen de quelque entreprise :

Tableau 08 : les prix moyens des entreprises dans le secteur.

Source : élaborer par nous-même.

Entreprise	TIRSAM (TAFE)	FAMAG SONALIKA	LD AZOUAOU (MAHINDRA)
Prix moyen	3 085 714	481 500	2 043 666

Section 02 : analyse de l'environnement externe et le Mix Marketing de l'entreprise TIRSAM

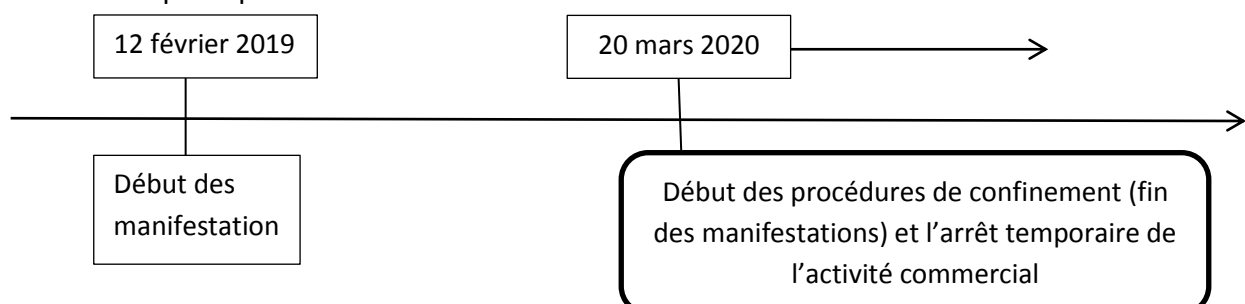
1. L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise TIRSAM :

« À long terme, la survivance peut seulement se faire avec l'environnement et jamais contre » GARTH MORGAN.

L'environnement externe d'une entreprise consiste de tous les éléments qui peuvent avoir un impact direct ou indirect, positif ou négatif sur l'entreprise, selon PETER DRUCKER « à long terme, l'information sur l'environnement externe sera la plus importante pour un gestionnaire. ». Pour affecter cette analyse le modèle le plus réputé est PESTEL, un modèle développé par le professeur FRANCIS AGUILAR dans son ouvrage Scanning The Business Environment paru en 1967. PESTEL est un modèle permettant d'identifier les impacts Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légale. Dans notre étude on va appliquer le modèle PEST, ainsi que l'analyse de l'environnement externe consiste d'un diagnostic de comportement du marché et des concurrents.

1.1 Politique :

La chronologie du mouvement et les événements liés à ce dernier a duré presque 14 mois d'instabilité politique.



Les actions du mouvement et surtout sa persistance sur cette période considérable (un exercice dans la vie d'une entreprise), plus un confinement et arrêt de l'activité commerciale temporairement ont eu quelque impact sur certains comportements des opérateurs économiques en matière d'investissement. Un ralentissement dans le traitement des dossiers de paiements ou de demande de crédits, et suspendre tous les nouveaux projets en raison de l'incertitude sur l'avenir en l'absence d'une perspective politique très claire et plan de développement économique et social ambitieux

Cette crise va affecter d'une manière directe ou indirecte l'activité économique, nous allons assister à un ralentissement de l'activité économique en raison certainement des perturbations (liées à des problèmes de financement, transactions bancaires, douaniers et administratives). Le domaine le plus affecté de cette situation est celui de l'investissement, il est connu que l'investisseur est très sensible à l'incertitude et par conséquent il aura tendance d'arrêter sa décision d'investir en attendant d'avoir une image plus claire.

1.2 Economique :

L'ensemble des entreprises qui opèrent dans le secteur des tracteurs sont des unités de montage des pièces importées. Ces pièces importées sont des SKD et CKD ; SKD est le sigle de l'expression anglaise : Semi Knocked Down, CKD : Completely Knocked Down. C'est une technique qui consiste pour une entreprise à exporter des produits assemblés partiellement soit à ses clients partenaires ou à ses filiales, le but est d'éviter des droits de douane élevés.

La facture des importations des véhicules kits SKD destinées aux industries de montage a fait reculer de 31% des importations en 2019, les kits SDK destinés au montage des tracteurs a atteint 221,24 millions de dollars en 2019, contre 266,16 millions de dollars en 2018, une baisse de -16,88%²⁰. Les tendances de la politique économique avenir dirige vers une industrie automobile au lieu du montage qui a connu durant les dernières années un dysfonctionnement remarquable.

²⁰ Les données de la direction des études et prospectives des douanes (DEPD).

Le président de la république Abdelmajide Tabboune avait sensé le gouvernement lors d'un conseil des ministres en janvier 2020, d'assainir en urgence le dossier d'importation des kits CKD-SKD destinés au montage automobile²¹.

Le traitement de ce dossier a donné un nouveau cahier de charge relatifs à l'industrie qi était prévu d'être prêt avril 2020 :

- Les étrangers ne seront pas obligés de s'associer à un partenaire locale mais leur imposera un apport financier et technologique, selon le ministre de l'industrie et des mines Ferhat Ait Ali Braham.
- L'imposition d'un taux d'intégration initial de 30% aux producteurs locaux.
- Les entreprise déjà existants sont libre a continué leur activité mais sans aucun avantage douanier.

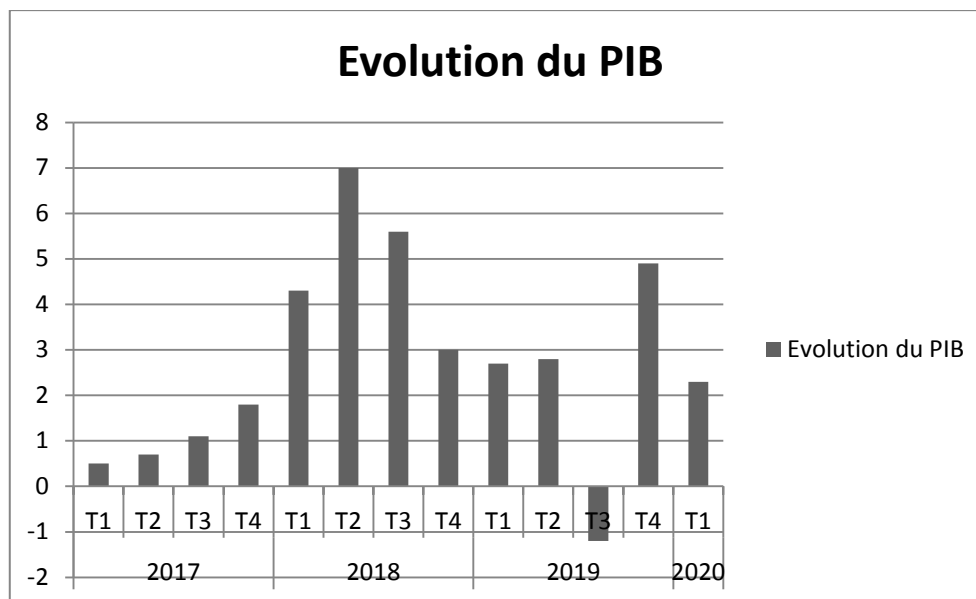
Selon Joseph Stiglitz, lauréat du prix de Nobel d'économie, le PIB offrir un suivi conjoncturel de l'activité économique, il aide les entreprises à connaitre le contexte économique globale sur leur territoire d'activité. On représente le développement du secteur agriculture :

Tableau 09 : Evolution trimestrielle du taux de croissance du PIB du secteur agriculture.

Source : ONS.

PIB	2017				2018				2019				2020
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1
Agriculture (%)	0,5	0,7	1,1	1,8	4,3	7	5,6	3	2,7	2,8	-1,2	4,9	2,3

²¹ Algérie presse service.



Au premier trimestre 2020, la croissance dans le secteur agricole affiche une évolution de 2,3% contre une hausse de 2,7% durant la même période de l'année 2019. Cette hausse est le résultat d'une augmentation des activités agricoles notamment celles relatives à la production végétale²².

La réalisation des transactions internationales est basée sur le cours de change et ses variations (appréciation ou dépréciation), par l'observation de l'historique des cours Dollar américain/dinar algérien depuis 2017, on remarque que le dinar algérien est en dépréciation continue.

Tableau 10 : historique USD/DZD (2017 / 2020)

Source : source externe.

	unité	2017	2018	2019	août 2020
le taux de change	USD/DZD	110,46	116,62	119,36	127,75

1.3 Social :

En mai 2019, la population active du moment est estimée à 12 730 000 personnes au niveau national, avec une hausse atteignant 267 000 par rapport à septembre 2018 et 304 000 comparativement à avril 2018.

L'agriculture s'occupe 9,6% de la structure d'emploi en mai 2019 selon les statistiques de l'ONS.

²² Les comptes nationaux trimestriels « ONS ».

Tableau 11 : répartition de la population occupée par le secteur agricole et le sexe (en milliers).

Source : ONS.

	Masculin		Féminin		Totale	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Agriculture	1006	10,9	77	3,7	1083	9,6

1.4 Technologique :

La meilleure étude de technologie et la stratégie de recherche et développement de secteur est celle utilisée par le leader du marché. FAMAG-SONALIKA est le leader du marché des tracteurs en Algérie. La société FAMAG est spécialisée dans la commercialisation et la fabrication des matériels agricoles.

Le PDG M. Omar Tarrah était un directeur central chargé du développement dans l'entreprise PMA (ETRAG maintenant), il a un diplôme d'ingénieur en génie mécanique à l'université de Pennsylvanie au Etat Unis d'Amérique.

La stratégie de FAMAG dès le début de son contrat avec ITL- SONALIKA était centraliser sur le développement des tracteurs de marque SONALIKA avec l'environnement de l'Algérie (la réalisation des modifications sur les tracteurs selon les exigences des clients). Le PDG M. Omar Terrah dans une interview « je leur ai dit que s'ils voulaient travailler avec FAMAG, il faut aller vers la production et que s'ils étaient prêts à produire le tracteur de marque SONALIKA en Algérie ils sont les bienvenus et qu'on pouvait commencer tout suite. Mais s'ils voulaient faire du business et vendre leur tracteur en Algérie, alors il faudra chercher ailleurs ».

Tableau 12 : étude de la technologie et stratégie R&D du leader du marché.

Source : élaborer par nous-même.

Stratégie de recherche et développement	La technologie utilisée
<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de FAMAG était toujours l'adaptation du tracteur; en 2004 l'emplacement de 12 tracteurs sur le territoire (un à Constantine, un à Alger et les autres à l'Ouest du pays), est faire un suivi de ces derniers et selon l'étude. Un 	<ul style="list-style-type: none"> • L'avantage concurrentiel de FAMAG c'est la création d'une large gamme bien étudiée avec les besoins des agriculteurs en Algérie, le PDG dit : «on n'a pas ciblé une puissance quelconque, on a pris à partir de 20 chevaux jusqu'à 120 chevaux donc c

ensemble des modifications, changements et développements on était faite selon les réclamations.

- Etude permanente du produit depuis le lancement (la stratégie selon le PDG consiste de deux phases la première est concevoir un produit qui répond parfaitement aux exigences client, la deuxième c'est l'intégration).
- Développement de service après-vente au point qu'il a devenu un avantage concurrentiel (un large réseau de distribution ; 48 show-rooms).

toute une gamme (20, 26, 45, 50, 60, 75, 90, 110 et 120). C'est en fonction de la demande. Celui qui a un petit champ de 1 hectare, il peut trouver chez FAMAG la machine qui lui convient et à un prix raisonnable ».

- Utilisation de logiciel TMS (Transport Management System), TMS répond principalement aux besoins de traçabilité des livraisons et d'optimisation de transport. M. Omar Terrah : « c'est un outil grâce auquel :
- Toutes les informations relatives au client qui entre aux show-rooms sont enregistrées dans ce logiciel.
- On suit le client. On demande au client s'il est intéressé et s'il répond positivement alors on lui demande s'il est prêt ou pas pour l'achat et on essaye de savoir pourquoi il hésite à acheter. Le suivi se fait jusqu'à l'achat. Même s'il n'achète pas chez nous mais chez un concurrent, on enregistre l'information et on essaye de comprendre son choix. S'il achète chez nous on le suit également, d'abord dans le cadre de la période de garantie de 2 années durant lesquelles même s'il ne vient pas, on va le voir pour savoir pourquoi il n'est pas revenu pour les sept visites prévues pendant la période de garantie. Après, il est suivi dans le cadre

du service après-vente. Le client est appelé par téléphone pour garder le contact avec nous. ». c'est-à-dire un suivi total.

2. L'évolution du marché:

L'achat d'un tracteur est un investissement lourd pour l'agriculteur, dans plupart du temps l'agriculteur ou les personnes morales fait recoure à des crédits afin de l'obtenir. L'exploitation d'un tracteur neuf peut être de 16 à 18 ans, ces chiffres sont dans les normes mais en réalité les utilisateurs peuvent utiliser un tracteur pour plus de 20ans.

Dans notre analyse de l'évolution du marché des tracteurs on prend en considération ces éléments. L'évolution de l'achat des tracteurs neufs il était toujours en augmentation entre 2008 et 2015 elle arrive son pic en 2015, après on remarque une diminution dans l'achat des tracteurs neufs et elle revient à un niveau précédent dans les années passés. La justification de ce pic en 2015 c'est la décision de la MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA PECHE N° 1096 sur le compte d'affectation spéciale n° 302-139 intitulé « Fond national de développement agricole » ligne 1 « développement de l'investissement agricole » ainsi que les modalités de paiement des subventions au titre du programme de développement de la filière fourragère²³.

Tableau 13 : Les tracteurs neufs selon l'année de mise en circulation au 31/12/2018²⁴

Source : ONS.

Année de mise en circulation	Tracteurs neufs
2008	916
2009	1 368
2010	1 386
2011	2 454
2012	3 417

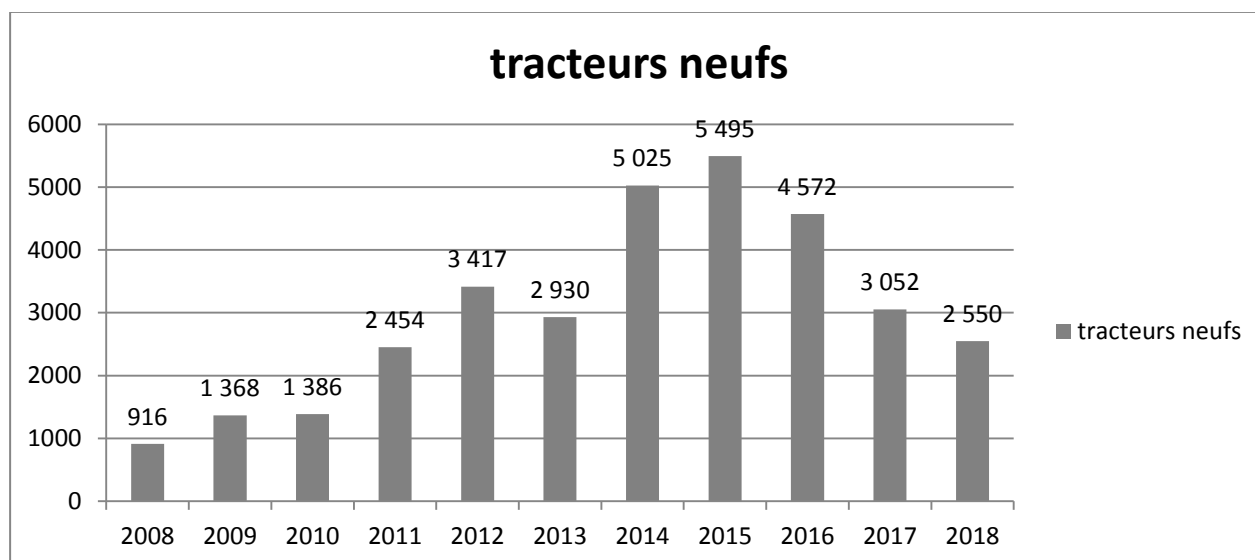
²³ Ministère de l'agriculture du développement rural et de la pêche

²⁴ Les chiffres d'ONS.

2013	2 930
2014	5 025
2015	5 495
2016	4 572
2017	3 052
2018	2 550
Totale	55 165

Figure 14 : Les tracteurs neufs selon l'année de mise en circulation.

Source : ONS.



On remarque aussi que les terres exploitées pour l'agriculture en Algérie est en augmentation continue, cette augmentation est le résultat des efforts d'encouragement d'Etat de ce secteur porteur qui a des capacités extraordinaires s'il est bien développé et bien exploité.

Tableau 14 : Les terres utilisées par l'agriculture

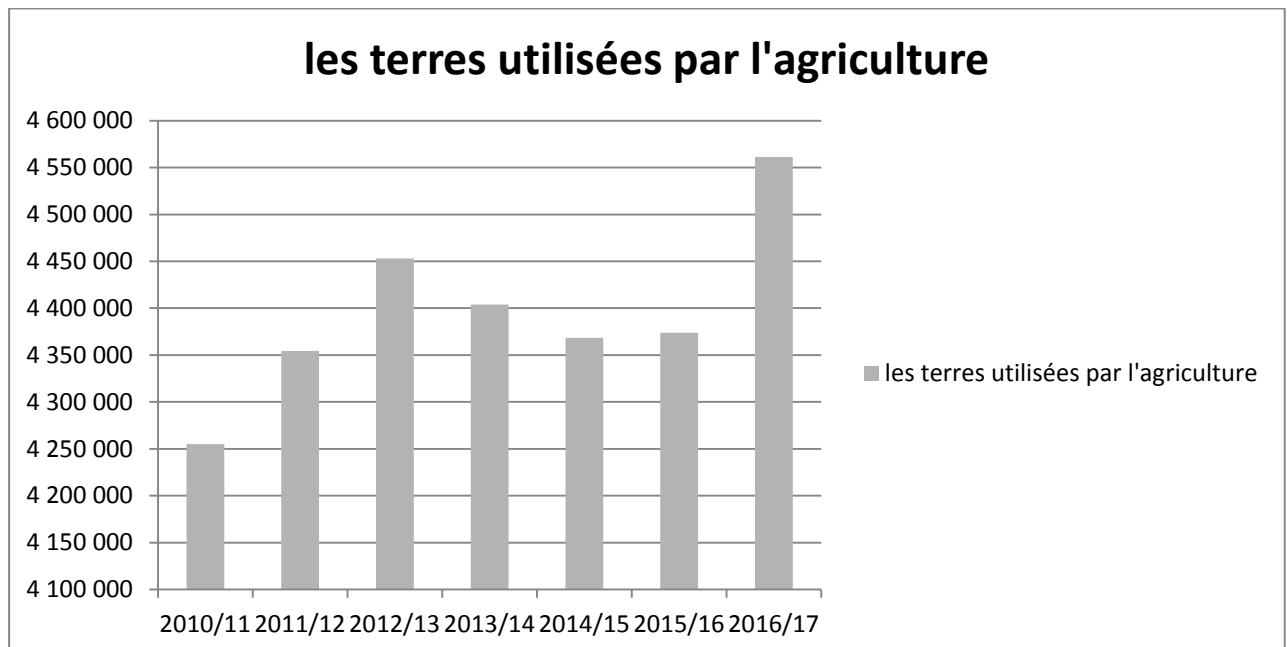
Source : ONS.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Les terres utilisées par l'agriculture	4 254 887	4 354 242	4 453 225	4 403 937	4 368 417	4 373 690	4 561 388

Unité : Hectare

Figure 13 : Les terres utilisées par l'agriculture

Source : ONS.



On a aussi étudiée l'achat des tracteurs selon wilaya entre 2016/2017 (voir l'annexe 1), et les tops 5 wilaya en terme d'achat des tracteur on trouve par ordre :

1. Boumerdes.
2. Mostaganem.
3. Tizi Ouzou.
4. Tiaret.
5. Tlemcen.

Les wilayat qui on augmenter leur achat par plus de 20 tracteurs entre 2016/2017 sont : Batna, Bejaia, Tizi Ouzou, Bouira, Alger, Djelfa, Sétif, Sidi Bel Abbes, Média, Mostaganem, Mascara, El Bourje, Oran, El Oued, Mila et El Taref (annexe1).

En 2018 les tracteurs qui dépasse 20ans d'exploitation représente 73, 64% du parc national, ces tracteurs sans doute sont proche à leur découle définitive et c une opportunité pour le entreprises pour gagner plus des clients.

Tableau 15 : la répartition de parc national des tracteurs selon la tranche d'âge.

Source : ONS.

	TRANCHE D'AGE										Total
	moins de 5ans		de 5 à 9 ans		de 10 à 14 ans		de 15 à 19 ans		20 ans et plus		
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%	
Véhicule agricole	20 694	12,58	11 555	7,03	7 339	4,46	3 760	2,29	121 129	73,64	164 477

3. Analyse du Mix Marketing :

3.1 PRODUIT :

3.1.1 Présentation du tracteur:

Le tracteur agricole a plus d'un siècle et n'a jamais cessé d'évoluer. D'abord utilisé pour remplacer les animaux de trait, il a ensuite permis la réalisation de plusieurs taches en simultanées pour devenir un formidable outil de travail plaçant le chauffeur dans un environnement convivial.

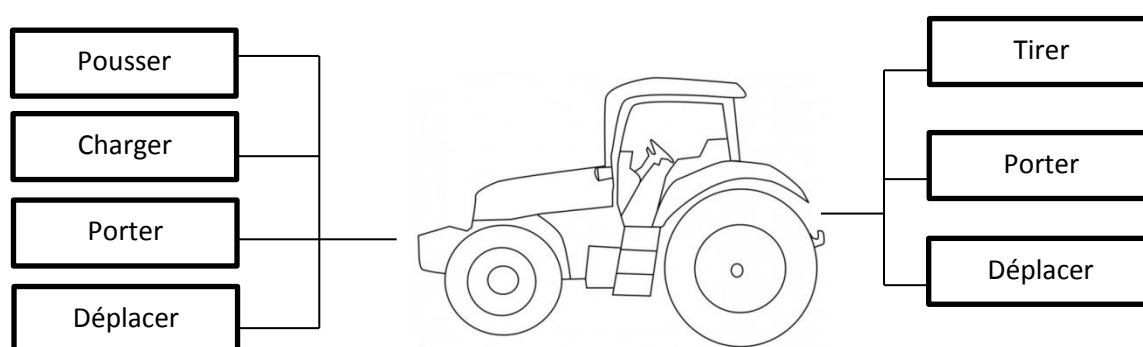
Au fur et à mesure de son évolution le tracteur est devenu un outil de transaction très polyvalent mais aussi très technique. Cette technicité se veut avant tout au service du conducteur, lui permettant de gérer en simulation, des paramètres de mise en œuvre de plus en plus nombreux²⁵ :

- Trajectoire.
- Control visuel d'un ou plusieurs outils.

²⁵ Règles de bases de l'utilisation du tracteur par la chambre d'agriculture de nouvelle Calédonie.

- Rapport vitesse/charge de traction (optimisation des capacités du moteur).
- Valeurs de réglage liées à l'usage de ou des outils attelés au tracteur (régime prise de force, vitesse d'avancement, profondeur ou hauteur de travail, recoupement entre passages, ect...).
- Rationaliser au maximum la consommation de carburant.
- Gérer l'attelage en bout de champ (limitation des pertes de temps).
- Ect.

3.1.2 Les caractéristiques du tracteur :



Les caractéristiques les plus importants dans un tracteur pour réaliser ces différentes fonctions sont : la puissance du moteur, la vitesse d'avancement, les dimensions du pneu et l'équilibre des masses.

La gamme de tracteur TIRSAM-TAFE consiste de 7 tracteurs de puissance 60, 75, 80, 90, 102.

Tableau 16 : Les caractéristiques des tracteur TIRSAM-TAFE.

Source : ONS.

	Moteur (pour chaque tonne il faut 10 Chevaux)	Vitesse en km/h	La base du pneu (mm)
6015 2WD	60 CH	De 20 à 60	2070
7515 2 WD	75 CH	De 20 à 60	2313
7515 4WD	75 CH	De 20 à 60	2313

8515 2WD	85 CH	De 20 à 56	2075
8515 4WD	85 CH	De 20 à 56	2075
9502 4WD	90 CH	De 20 à 70	2090
1002 4WD	102 CH	De 20 à 60	2270

3.1.3 Cycle de vie du produit :

Le tracteur est un produit en plein expansion en Algérie, vu de la croissance et l'encouragement d'Etat du secteur agricole qui a un lien directe avec le marché des tracteurs. La structure de marché est entrain de changé est développer surtout avec la décision de découragement de montage des véhicules et l'exigence d'un taux d'intégration supérieure de 30%.

La demande nationale des tracteurs est entre 4 000 et 7 000 tracteur/an, le tracteur est toujours dans la phase de croissance ou les ventes en augmentation aussi. Donc TIRSAM a toujours la capacité de gagner plus de part de marché.

3.1.4 Classification du produit :

On peut classer le tracteur comme étant un bien durable, polyvalent, technique et produit de spécialité.

3.1.5 La gamme de produit :

La gamme des tracteurs TIRSAM-TAFE consiste de 7 tracteurs de puissance 60, 75, 80, 90, 102. Une série de puissance petite par apport le leader. Mais c'est une gamme qui répond aux les puissances les plus demander au marché.

3.2 PRIX :

Le prix est la variable le plus important pour le consommateur algérien. En fait, toute discussion commerciale se ramène à l'établissement d'un prix. Dans le cadre de cette étude, on doit non seulement connaitre la logique de fixation des prix, mais la stratégie suivi par TIRSAM concernant le prix.

3.2.1 la méthode de fixation du prix :

Les prix des tracteur sont des prix fixes, non négociable. TIRSAM suit la méthode de prix de revient complet, qui consiste dans l'addition d'une marge aux couts de production.

$$\text{Prix de vente} = \text{cout de production} + \text{marge}$$

3.2.2 Stratégie du prix :

TIRSAM jeu sur la tarification c'est pour ça elle est le leader dans le marché de semi-remorque, ses nouveaux produits dans le marché des travaux public et le marché de transport TIESAM garde les mêmes prix malgré c une nouvelle gamme.

Dans le marché des tracteurs TIRSAM établie les prix par majoration des couts et le libre jeu de la concurrence, il s'agit simplement de calculer les couts et ajouter une marge bénéficiaire et prendre en considération aussi les prix établi par les concurrents.

L'offre de marché des tracteurs se situe dans la catégorie des produits de hautes qualités, ce qui équilibrerait à opter à un prix élevé, la stratégie de prix de TIRSAM est une stratégie d'alignement, la politique d'alignement consiste à pratiquer des prix proche de ceux des concurrents. TIRSAM aussi instauré une politique de remise commercial à ces clients plutôt qu'une réduction des prix de base.

3.3 DISTRIBUTION :

3.3.1 Les moyens de distribution :

En ce qui concerne l'acheminement du produit vers les clients, TIRSAM peut s'adapter avec leurs demandes, TIRSAM assure et garantit le transport du produit pour tous les clients, c'est au client de choisir s'il veut la livraison ou il vient pour récupérer son commande.

3.3.2 les circuits de distribution :

Le circuit de distribution de TIRSAM est caractérisé par l'existence de plusieurs concessionnaires ; un concessionnaire c'est une personne qui a reçu un droit exclusif de vente dans une région. Donc la longueur de son circuit de distribution est courte.

TIRSAM a 7 concessionnaires plus la vente au niveau du siège de l'entreprise à Kechida.

- Boudouaou à Boumerdess.
- Sidi Ben Abess.
- Mostaganem.
- Taref.
- Skikda.
- Oran.
- Boufarik à Blida.

3.4 COMMUNICATION :

Vu l'aspect industriel de l'activité de l'entreprise, sa communication est définie comme étant une communication commerciale produit, mais les efforts de la communication se limite en générale à des annonces de réductions et promotion par informer les clients dans la base des données et visé des clients potentiels par ces réductions.

Les types de communications utilisés sont :

- Foires et Salons.
- Les Relations publiques.
- Le marketing direct.

Les efforts communications de TIRSAM sont très limités et non développés dans le marché et basé surtout sur les réseaux sociaux.

3.4.1 Les moyens de la communication :

- Les relations publiques : TIRSAM veille à garder des relations durables et continues avec ses clients. Aussi elle s'assure de garder des bons relations et interagit avec les différents organismes d'Etat comme : Ministère de l'Energie et des Mines, Agence National pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Energie...
- Foires et Salon : TIRSAM est omniprésente et participe à un bon nombre d'événement organiser dans le secteur. Les tracteurs TIRSAM-TAFE sont toujours présentant au niveau su salon SIPSA Algérie qui est un salon international de l'élevage de l'agro-alimentaire et de l'agroéquipement, il est le plus grand salon professionnel dédié à l'élevage et l'agroéquipement en Afrique.

- Le marketing direct : TIRSAM a une politique de garder et assurer toujours un contact permanent et individuelle avec ses clients et afin d’accomplir cette tâche elle utilise :
 - Les courriers électroniques (Mail).
 - Application TIRSAM.
 - Social Média (Facebook, Viber...).
 - Les appels téléphoniques avec les clients, pour cela la base de données de la direction des activités commerciales dispose d’une liste de tous les numéros de ses clients.

Section 03 :l’audit du marketing opérationnel et stratégique de l’entreprise TIRSAM

1. Audit du mix marketing :

Lors de la phase d’audit dans cette étude, on va utiliser la matrice SWOT pour auditer le mix marketing de l’entreprise TIRSAM à l’aide de l’analyse PESTEL de l’environnement externe et l’analyse du mix marketing. La matrice SWOT est un puissant outil comme il était traité dans le deuxième chapitre. Il est pour évaluer le positionnement stratégique et orienter la démarche de performance et progrès. La bonne utilisation de cet outil conduit à évaluer les forces, faiblesse et lister les menaces et détecter les opportunités.

1.1 AUDIT PRODUIT :

- **Force :**
 - Les tracteurs TIRSAM-TAFE possèdent une technologie de pointe qui assure une performance concurrentielle. Les technologies utilisées dans les tracteur TAFE sont similaire à celles utilisées dans les tracteur MASSEY FERGUSON, car l’entreprise TAFE TRACTOR est en partenariat avec AGCO CORPORATION et qui est une marque dans le marché algérien.
 - TIRSAM est certifiée ISO 9001 version 2015 pour l’ensemble de ses produits, c un avantage concurrentiel important qui assure au client la qualité des produits TIRSAM.
 - La gamme des tracteurs dans sa profondeur on trouve les puissances les plus demandé au niveau du marché algérien.

- La gamme des tracteurs est supportée par une autre gamme des matériels agricoles. Cette dernière est bien variée et consiste de 15 produits caractérisés par la capacité de modifier les mesures au fur et à mesure au besoin.

- **Faiblesse :**

- Une gamme des tracteurs petite par rapport au leader de marché qui couvre les besoins des petits agriculteurs et les plus grands par une gamme qui commence par 20 CH jusqu'à 120 CV.
 - Manque d'un système d'ajustement des tracteurs à la base des besoins et réclamations des clients pour l'adaptation totale du tracteur TAFE indien aux terres algériennes.

- **Opportunité :**

- L'extension du besoin des tractrices grâce à l'augmentation contenue des terres destinées à l'exploitation agricole.
 - L'achat des tracteurs neufs est au niveau de commande important.

- **Menace :**

- La capacité des producteurs étrangers à l'installation dans le territoire algérien sans besoin de partenaire algérien, et la simplification des procédures avec des conditions incitant l'entrée au marché. Le niveau de menace des nouveaux entrants est augmenté, surtout avec des producteurs étrangers et leurs technologies et connaissances de marché.
 - Les efforts de l'Etat pour le découragement de l'industrie de montage des véhicules en Algérie. Le recul du facteur d'importation des SKD pour l'industrie des tracteurs par -16,88% entre 2018 / 2019.

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Une technologie de pointe. - Une gamme qui répond aux produits plus demandés. - L'existence d'une gamme complémentaire à la gamme des tracteurs. - Certification normative : ISO 9001 version 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - La longueur de la gamme est considérée petite par rapport à la gamme du leader de marché. - Manque de processus d'adaptation du produit importé.

Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - L'évolution contenue de développement de l'agriculture. En effet augmentation du besoin des tracteurs. - Le niveau d'achat des tracteurs neufs est important. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture du marché aux producteurs étranger sans condition de partenariat 49% / 51%. - Le découragement de l'industrie de montage des véhicules par l'Etat.

1.2 AUDIT PRIX:

- **Force :**

- Le moyen prix des tracteurs TIRSAM-TAFE sont dans le cadre de la concurrence.
- TIRSAM suit une politique de remise souvent appliqué sur les produits et un système de fidélisation des clients.
- TIIRSAM a un rapport qualité/prix fiable, qui confère une très bonne image.

- **Faiblesse :**

- Le prix des tracteurs TIRSAM-TAFE sont pas compétitifs par rapport la concurrence. Les prix de leader FAMAG-SONALIKA sont des prix très bas par apport la concurrence et très compétitifs, la différence entre le moyen prix est très grande.
- la méthode de fixation de prix est non développer.
- Manque de maitrise des couts.

- **Opportunité :**

- L'évolution de l'activité d'agriculture va inciter l'achat des tracteurs, donc la maitrise des couts et la diminution du prix pour gagner plus de compétitivité est obligatoire.
- L'utilisation de leasing islamique qui est en train de devenir plus populaire est acceptable dans la communauté algérienne, surtout que l'achat d'un tracteur est un investissement lourd pour l'agriculteur, et cette méthode diminue la lourdeur de cet investissement.
- Les subventions d'Etat pour supporter l'agriculteur et Le niveau d'acceptation des dossiers d'ENSEJ liés à l'achat des matériels agricoles.

- **Menace :**

- le dinar algérien est en dépréciation contenue pendant les 4 ans derniers.

- La suspension future de tous les aides douaniers pour l'industrie de montage des véhicules.
- L'importation des tracteurs qui est non étudiée par l'Etat. Il y'a dans le marché des tracteurs importés de Ghana un pays non producteur de ce produit. L'importation augmente la compétitivité des prix dans le marché par proposer des prix bas ou dans le cadre de la concurrence.
- Le nouveau cahier de charge proposé par le dernier conseil de ministre en janvier 2020 pour les producteurs locaux commençant par l'exigence d'un taux d'intégration minimal de 30 %. Les investissements d'intégration sont des investissements très lourds pour l'entreprise qui peut ne pas être rentable en cas de non étude de la situation.
- La diminution du niveau des investissements à cause de l'incertitude de l'environnement actuelle qui est une conséquence des événements du mouvement est le confinement appliqué par l'Etat.
- La lourdeur et ralentissement de l'acceptation des crédits comme conséquence aux événements passés et actuels (mouvement et confinement).

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Un prix moyen acceptable dans le marché. - Une politique de remise attractive et répétitive. - Un rapport qualité/prix sur le marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les prix ne sont pas compétitifs par rapport aux concurrents. - Méthode de fixation de prix non performante. - Manque de maîtrise des coûts.
Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - L'évolution de l'activité d'agriculture. - Le leasing islamique comme une solution alternative pour les agriculteurs. - Les subventions et les aides ENSEJ pour les agriculteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dépréciation contenue de dinar algérien. - La suspension des aides douaniers. - Les importations des tracteurs. - L'exigence d'un niveau d'intégration supérieure de 30 %. - Diminution des investissements et

1.3 AUDIT DISTRIBUTION :

- **Force :**

- Le circuit de la distribution de TIRSAM est court, il consiste d'un seul intermédiaire (concessionnaire), par cet acheminement elle assure un contrôle sur la distribution.
- Lieu des concessionnaires de TIRSAM sont distribués de l'Est à l'Ouest.
- Les bonnes compétences de l'équipe techno-commerciale chargée de la distribution et une bonne connaissance sur les différents aspects du produit.
- TIRSAM assure la livraison de toutes les commandes.
- Un service après-vente développer et disponible de Samedi à Jeudi, de 8h à 17h.

- **Faiblesse :**

- Le nombre des concessionnaires par rapport la superficie de l'Algérie est très peu.
- La concentration de distribution était sur l'Est (3 concessionnaires) et à l'Ouest (3 concessionnaires) et aucune au centre et sud de l'Algérie malgré le niveau d'achat des tracteurs neufs supérieure de plus de 20 tracteurs entre 2017 / 2018 est dans les wilayas de centre de L'Algérie (voir l'annexe 2).
- Le point de vente de Skikda n'est pas un choix optimal pour une meilleure distribution (voir l'annexe 2).

- **Opportunité :**

- La wilaya d'El-Oued est parmi les premières wilayas productrices du pays par 45 % de la production national et 70 % de la production végétale locale, selon la chambre locale de l'agriculture en 2019, elle a la statue d'un pôle agricole par excellence. Un concessionnaire au niveau de l'El-Oued est une nécessité.
- La chambre agricole de la willaya d'El-Oued recense 50 000 agriculteurs et représente 13 filières professionnelles agricoles dans les segments végétale et animal, selon la chambre locale de l'agriculture.
- La superficie de terres utilisées pour l'agriculture est en augmentation depuis 2010.

- **Menace :**

- le leader de marché FAMAG-SONALIKA a 48 show-rooms, il couvre tous le territoire, c'est-à-dire il est proche de ses clients actuelles et potentiels dans tous les wilayas. Par rapport au TIRSAM avec 8 points de vente.

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - le contrôle sur la distribution car il est court (un seul intermédiaire). - TIRSAM couvre l'Est et l'Ouest du pays. - TIRSAM assure la livraison. - Un service après-vente développé et disponible 6/7jours de 8h à 17h. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre des concessionnaires est peu. - Le non couverture du centre et sud du pays. - Le point de vente de Skikda et pas un choix optimal.
Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - La wilaya de l'El-Oued est un pôle d'agriculture en Algérie et un point de vente au niveau d'El-Oued est nécessaire. - La superficie de terres utilisées pour l'agriculture est en augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le leader couvre 48 wilaya il est plus proche aux clients potentiels.

1.4 AUDIT COMMUNICATION :

- **Force :**

- TIRSAM est active en ce qui concerne la participation aux Salons et Foires.
- La construction des bonnes relations avec les organismes publiques.

- **Faiblesse :**

- TIRSAM-TAFE est un nouveau entrant dans le marché qui a existé depuis 1967, et en face une concurrence de notoriété, TIRSAM n'a pas consacré un grand budget de communication de produit depuis 2015.
- Limitation de la communication commerciale au Facebook et les appels téléphoniques pour les annonces des remises.
- Une image ambitieuse du produit au niveau du marché.

- Manque de notoriété par rapport les autres marques.
- Absence d'un budget et plan de communication.
- La focalisation juste sur les clients déjà excitant.
 - **Opportunité :**
- un marché très grand est en évolution contenue.
 - **Menace :**
- La notoriété des concurrents est la chose la plus concurrentiel sur le marché. Par exemple CITRA existe depuis 53 ans, MASSEY depuis 8 ans, FAMAG-SONALIKA depuis 16 ans.
- La confiance est connaissances des clients est forte de ces marques. Donc leur fidélité est très forte.

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - la participation aux Salons et Foires régulièrement. - La construction des bonnes relations avec les organismes publics. 	<ul style="list-style-type: none"> - TIRSAM n'a pas consacré un grand budget de communication de son produit depuis 2015. - Limitation de la communication commerciale au Facebook et les appels téléphoniques. - Une image ambitieuse du produit au niveau du marché. - Manque de notoriété. - Absence d'un budget et plan de communication. - La focalisation juste sur les clients déjà excitant.
Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - Un marché très grand et en évolution contenue. 	<ul style="list-style-type: none"> - une notoriété très forte des concurrents. - La fidélité des clients est très forte aux autre marques.

2. Audit de la stratégie marketing :

La stratégie de TIRSAM focalise sur la compétitivité des prix et au même temps assuré le couple qualité/prix pour ces clients. Les efforts marketing commercial n'existent pas. Cette stratégie a bien fonctionné avec les autres produits de TIRSAM à cause de leurs notoriétés dans le marché de transport et travaux public, et c'était l'activité de base de l'entreprise.

TIRSAM a exploité un nouveau domaine d'activité stratégique (DAS), elle était la 5ème entreprise qu'a entrée ce DAS en Algérie. 4 entreprises qu'ont développées une image de qualité, confiance, disponibilité et des prix compétitive au niveau de ce marché, une notoriété totale de ces 4 entreprises dans le marché et une fidélisation à ces marques.

TIRSAM comme un nouvel entrant c'était obligatoire de faire des grandes campagnes marketing pour ces produits pour être capable de gagner une curiosité et notoriété du produit au niveau de ce marché ultra concurrentiel.

Les facteurs clés de ce DAS étaient d'avoir un prix concurrentiel, une grande notoriété qui communique une image de qualité/prix/disponibilité. Malgré que TIRSAM propose des prix concurrentiel pour les remorques et les chariots élévateurs, mais ce n'était pas le cas pour les tracteurs.

La stratégie de lancement des tracteurs TIRSAM-TAFE, n'a pas planifié des grands budgets marketing et aucune étude des couts détaillé pour proposer un prix concurrentiel.

3. Constats Et Recommandations :

Après avoir audité et analysé la stratégie et le produit en ce qui concerne son Mix Marketing et stratégie marketing, on a pu dégager ces aspects positifs et négatifs, et sur ce nous pouvons donner quelques recommandations et conseils à TIRSAM afin d'améliorer la performance de son marketing stratégique et opérationnel du tracteur.




**Rapport Audit Marketing Stratégique Et
Opérationnel Du Tracteur TIRSAM-TAFE**

11 / 08 / 2020

But	Chercher les défaillances de la stratégie et du marketing opérationnel de l'entreprise pour les remédier le plus vite possible pour réaliser une performance totale (stratégique et opérationnelle).
Type d'Audit	Audit de : marketing et performance stratégique et opérationnelle du produit Tracteur TIRSAM-TAFE.
Objectif d'Audit	Notre audit consiste d'arriver à augmenter la performance commerciale des tracteur TIRSAM et également la performance stratégique planifiée au produit. Par une analyse du marché, concurrents, environnement extérieur et Mix Marketing de tracteur TIRSAM et ressortir tous les points positifs et négatifs possible de produit.
Référence	Informations internes : <ul style="list-style-type: none">- Service Vente.- Service Commerciale.- Service Comptabilité.- Sommet Stratégique. Information extérieures : <ul style="list-style-type: none">- ONS.- Ministre d'agriculture, du développement rural et de la pêche- Chambre locale de l'agriculture.

	<ul style="list-style-type: none"> - Marché des tracteurs - Interview avec des concurrents. - Articles. - Ouvrages.
Conclusion	Dans l'ensemble, les résultats d'audit relèvent que il y'a une nécessité de réviser la politique de distribution, communication et prix du produit. La stratégie doit être plus claire au niveau de l'entreprise à côté de ces processus est mécanisme de contrôle pour arriver à la performance.

	Rapport Audit Marketing Stratégique Et Opérationnel Du Tracteur TIRSAM-TAFE	
11 / 08 / 2020		
REMARQUES		
N° 01	Une stratégie non performante par rapport les exigences de la DAS.	
N° 02	Une stratégie avec des objectifs ambitieux au niveau des services.	
N° 03	La politique de distribution besoin d'amélioration.	
N° 04	L'absence totale d'un plan de communication.	
N° 05	Un prix non concurrentiel par rapport la concurrence.	
N° 06	Absence des mécanismes de fixation des prix.	



**Rapport Audit Marketing Stratégique Et
Opérationnel Du Tracteur TIRSAM-TAFE**

11 / 08 / 2020

Recommandation

N°		Voir le point relatif
N° 01	Définir des objectifs valables, et les communiqués au sien de l'entreprise.	Audit de la stratégie marketing
N° 02	Etablir un plan correctif de la stratégie à moyen terme.	Audit de la stratégie marketing
N° 03	Planification pour les changements de l'environnement extérieur.	Analyse de l'environnement extérieur
N° 04	Mettre en place un plan de distribution qui prend en compte les wilayas stratégiques pour une implantation	Audit distribution
N° 05	Création d'une équipe de commercialisation et étude de produit.	Audit communication
N° 06	Réalisation d'un plan de communication commercial du produit bien définie.	Audit communication
N° 07	Consacré un budget pour le marketing du produit pour augmenter la notoriété	Audit communication
N° 08	Installation d'une comptabilité analytique développée pour une maitrise des couts.	Audit prix
N° 09	Révision du prix de vente à la baisse	Audit prix

Conclusion du troisième chapitre :

A la fin de ce chapitre une liste de recommandation était établie après une analyse PESTEL de l'environnement extérieur, analyse SWOT du mix marketing et de stratégie de TIRSAM, et auditer ces derniers.

Ces recommandations sont basés sur une compréhension du l'entreprise, environnement extérieur et les éléments de mix marketing. L'application de ces axes correctifs va assurer l'amélioration de la performance de l'entreprise dans le marché. Audit marketing a aidé de détecté les facteurs clés de succès de marché des tracteurs et les défaillances de la stratégie appliqué par TIRSAM sur les éléments traiter.

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, c'est ce que l'audit marketing a proposé à la fin de son processus. Les recommandations stratégiques ou opérationnelles sont des axes de correction de l'utilisation des ressources pour réaliser des résultats qui répondent à des objectifs fixé, c'est la définition de la performance organisationnelle.

Conclusion Générale :

On a suggéré, lors de cette étude de montrer la valeur ajoutée stratégique et opérationnelle que pourrait avoir la pratique de l'audit marketing au niveau d'une entreprise. Par une étude littérature et la pratique d'audit marketing dans l'entreprise TIRSAM.

Tout au long de notre audit, on a essayé de répondre à notre problématique par le divisé en 4 sous hypothèses et une autre principale comme une réponse temporaire. Notre travail a consisté à affirmer ou infirmer ces hypothèses par mettre en place la démarche d'audit marketing développé à notre étude littérature, en application dans la réalité.

Constats et test d'hypothèses :

Concernant hypothèse N°01 :

« L'audit marketing est un examen qui aide à l'analyse de la performance et de l'orientation du marketing opérationnel. ». Durant notre travail, on a pu déterminer et analyser le marketing opérationnel. Dans la première phase de littérature on définit le marketing opérationnel par les fameux 4 éléments du mix marketing (produit, prix, distribution et communication) et on a développé les caractéristique de chaque élément. Dans la deuxième phase de pratique, on a affecté une analyse et audit de chaque élément pour déterminer les points fort et faiblesse, suite de la méthodologie d'audit marketing et ces outils. Comme résultat on a arrivé à évaluer la performance de chaque élément dans l'environnement et proposer des recommandations pour améliorer la performance de mix marketing.

Donc on **affirme** la première hypothèse.

Concernant hypothèse N°02 :

« La performance est principalement axée sur les résultats, se mesure en degré d'accomplissement des objectifs établie pour une organisation sur la base des différents indicateurs. ». On a développé dans notre deuxième chapitre la notion de la performance dans le contexte d'une entreprise. La performance de l'entreprise est une notion polysémique, la définition ce change aussi avec les services car les indicateurs sont différents

de service à l'autre. Dans notre travail on englobé la définition de la performance de l'entreprise dans un contexte organisationnel ; la performance se définit comme le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise ou les attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps. On a développé dans notre étude un ensemble des indicateurs utiliser dans les différents services de l'entreprise pour suivi et améliorer la performance.

Donc on **affirme** la deuxième hypothèse.

Concernant hypothèse N°03 :

« La mission d'audit marketing consiste à faire un bilan en profondeur des points forts, faiblesses, menaces et opportunités de sa stratégie marketing, tiré à partir d'une compréhension de l'environnement. ». Dans notre travail, on a touché tous les aspects touchés par l'audit marketing, qui commence par une analyse de l'environnement extérieure de l'entreprise, après une analyse de la fonction marketing qui est l'environnement interne de l'entreprise. Donc c'est une mission consiste à faire un bilan de l'environnement externe et interne et dégager tous les point forts, faiblesses, menaces et opportunités, et à la fin proposer des recommandations et un plan d'action. (Dans la théorie la mission finie à la proposition des recommandations mais en pratique il faut accompagner les recommandations avec un plan d'action correctifs).

Donc on **infirme** l'hypothèse N°03, car le bilan de l'environnement externe, il est une partie de la mission d'audit marketing.

Concernant hypothèse N° 04 :

« Le processus de l'audit marketing contribue au pilotage de la performance par le produit final de cet processus qui est le rapport. ». Dans notre travail, on a développé dans le deuxième chapitre les apports des outils d'audit marketing et la contribution de son la démarche dans le processus de pilotage de la performance d'une entreprise. On a constaté que l'audit marketing aide à faire des corrections des éléments dans les étapes du processus de pilotage. C'est-à-dire les remarques d'audit dégagé par ces outils, souligne les dysfonctionnements de côté stratégique ou opérationnel, après les recommandations

propose une meilleure façon de faire les choses pour arriver à la performance (plan d'action correctif, des nouveaux indicateurs, suppression des indicateurs non performant,...). Cette partie théorique était vérifiée dans le cas pratique.

Donc on affirme l'hypothèse N° 04.

Recommandations générales :

Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous avons constaté de la démarche d'audit marketing sur la gamme des tracteurs a mis en clair certain lacunes. En cet effet, des recommandations ont été proposées à TIRSAM en matière de stratégie et opérationnelle. Pour atteindre un haut niveau de performance dans entreprises dans le sens générale, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, c'est ce que l'audit marketing a proposé à la fin de son processus. Les recommandations stratégiques ou opérationnelles sont des axes de correction de l'utilisation des ressources pour réaliser des résultats qui répondent à des objectifs fixé, c'est la définition de la performance organisationnelle. Il est convient de noté que à partie de notre travail on constate que l'audit marketing est un processus complémentaire et perfectionniste du processus de pilotage de performance, qui à la fin améliore et augmente la performance de l'entreprise et assure la durabilité par une adaptation au changement de l'environnement. Les entreprises en générale appliquent l'audit marketing en période de crise, mais on le recommande comme une démarche d'évaluation régulière pour la survie de l'entreprise. Car il assure une adaptation optimale au changement.

Perspective de la recherche :

Pour conclure, nous sommes conscients des limites de notre travail et cela est principalement dû à notre manque d'expérience dans le domaine de l'audit, et à la difficulté d'accès à des données et informations. Notre travail de recherche n'a répondu à toutes les questions relatives à l'audit marketing, certains problématiques restent en suspens, et nous les proposent comme des thèmes de recherche future : La pratique de l'audit marketing dans les entreprises en crise, les problèmes d'application de l'audit marketing au niveau d'une entreprise algérienne.

Bibliographie :

OUVRAGES

- BILODEAU, Y, (2009), *Comment faire un plan marketing stratégique, 2^{ème} éd.*, (résumé du livre de Pierre FILIATRAULT, 2007), Collection Entreprendre, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, Québec.
- BARNOUX, G. 1990 *audit marketing* Edition Mc Grw-Hill, Paris,
- COLLINS, J., (2006), *De la performance à l'excellence*, éditions Nouveaux Horizons, Paris.
- CORHAY, A. & MBANGALA, M. (2010a), *Ingénierie des projets d'investissement, Manuel et applications*, Les éditions de l'Université de Liège, Liège.
- CORHAY, A. & MBANGALA, M. (2010b), *Fondements de gestion financière, Manuel et applications*, Les éditions de l'Université de Liège, Liège.
- Dr.KHELASSI.R, 2015 *Audit Marketing* Edition HOUMA, Alger.
- Etienne Barbie, *l'audit interne-performance et actuel*, les éditions d'organisation, Février 1996.
- FELTON, A.P. (1974), Les conditions de la primauté du marketing, extraits de la Harvard Business Review réunis par BURSK, E.C. & CHAPMAN, J.F. in *Le marketing en dix-huit textes choisis tome I*, les éditions d'organisation.
- FIELDER, F., HAYAT, P., MICHEL, D. (1990), *Force de vente*, Collection management, Les éditions Foucher, Paris.
- FLIPO, J-P, BICHERON, M., AUZOUY, X., MARION, G., BENOIST, G., ROCHET, C.(1980), *Pratique de direction commerciale marketing*, éditions d'Organisation, Paris.
- HIAM, A., SCHEWE, C. (1994a), *MBA Marketing, Les concepts*, éditions Nouveaux Horizons, Paris.
- HIAM, A., SCHEWE, C. (1994b), *MBA Marketing, Les Outils*, éditions Nouveaux Horizons, Paris.
- KOTLER, P. et DUBOIS, B (1989), *Marketing management, analyse, planification et contrôle*, Ed. Publi-Union, 6^e édition, Paris cités par VAN VRACEM, P. et BOUTON,B (1996), *Les fondements du Marketing*, coll. Entreprise, éd. De Boeck & Larcier, Bruxelles.
- KOTLER, P., DUBOIS, B. (1997), *Marketing Management, 9^e édition*, Publi-Union éditions, Paris.

- KOTLER, P., LANE, K., DUBOIS B., MANCEAU D. (2006), *Marketing Management*, 12^e édition, éd. Nouveaux Horizons, Paris.
- MERLE, P., MERCIER, A., FLAHAUT-JASSON, C. 2003 *audit et commissariat aux comptes*. Ed. France Lefevvre, Paris.
- Rothe, J.T., Harvey, M.G. et Jackson 1997, "The Marketing Audit: Five Decades Later", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer

ARTICLES ET TRAVAUX SCIENTIFIQUES

- ADOKO D. R. et AGBOGNON S. (2009), *Analyse de la performance commerciale du réseau de distribution à la S.B.E.E*, mémoire de maîtrise et sciences économiques, dirigé par Dr BOYI Bonaventure, Université d'Abomey Calavi, Bénin.
- BROWNLIE, D. (1996) «Marketing Audits and Auditing: Diagnosis Through Intervention», in *Journal of Marketing Management*, vol. 12, pp. 99-112
- DUMAS, L. (2007) *L'audit marketing à l'hôtel, Une solution pour améliorer vos résultats*, inédit.
- GUEPI-KAMBOU A. (2006), *Audit marketing dans une entreprise de service*, Mémoire de Maîtrise professionnelle en Marketing Commerce et Vente, Université de Douala Faculté des Sciences Economique et de Gestion appliquée, Douala.
- NZENZA, M. F. M. (2011-2012), *Notes des cours de Marketing*, Master - ISC/ULG, Kinshasa.
- ROTHE, J.T., HARVEY, M.G. et JACKSON, C.E. (1997), «The Marketing Audit: Five Decades Later», in *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer 1997, pp. 1-16.
- TANGAMO, C., OLELA, P., BOLIKA, J.M., MEUGANG, M.A., NTUMBA, A., & DELE, A., (2012), *Proposition des quelques stratégies marketing pour la relance d'un produit brassicole en phase de déclin avec usage de la matrice BCG, étude de cas de la bière Skol, produit de Bracongo*, Travail pratique de groupe, Master, ISC-ULG, Kinshasa.

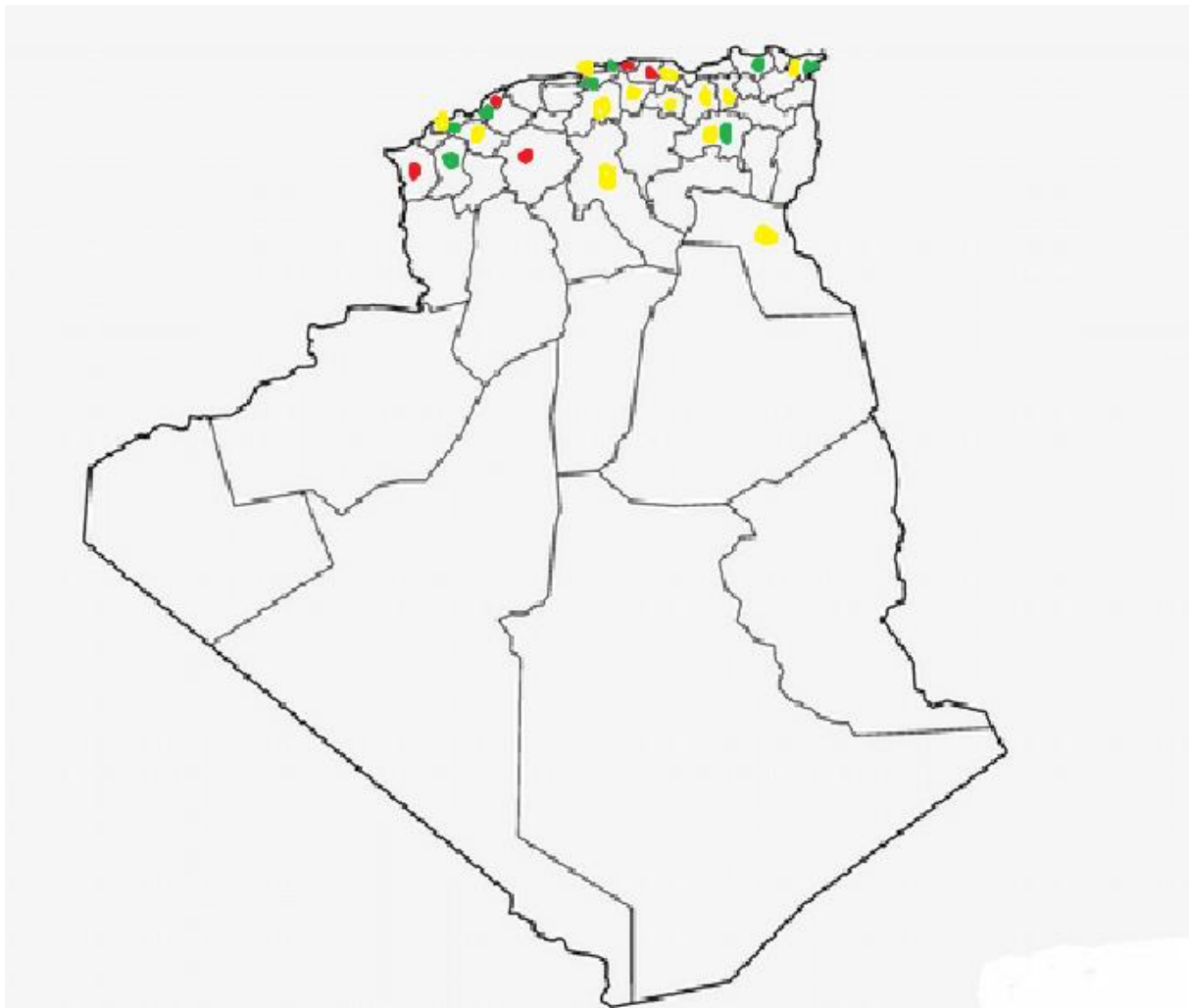
Annexes :

Annexe 01 : l'achat des tracteurs selon les wilayas

véhicule agricole wilayat	2015	2016	2017	2018
Adrar	3	12	8	9
Chelef	143	90	43	63
Laghouat	60	38	38	26
Oum EL Bouaghi	101	103	33	15
Batna	61	111	30	50
Béjaia	31	61	39	61
Biskra	3	44	17	20
Bechar	6	8	1	3
Blida	56	100	41	55
Bouira	115	123	35	75
Tamanrasset	1	4	3	4
Tebessa	40	24	16	11
Tlemcen	147	202	92	86
Tiaret	211	231	108	68
Tizi Ouzou	114	161	99	133
Alger	93	115	49	127
Djelfa	92	161	46	78
Jijel	34	25	12	23
Setif	22	110	49	83
Saida	129	169	44	32
Skikda	96	200	159	119
Sidi Bel Abbas	162	186	51	77
Annaba	32	27	21	25
Guelma	81	76	71	62
Constantine	120	94	64	60
Média	97	66	40	86
Mostaghanem	154	210	112	152
M'sila	78	121	41	53
Mascara	221	218	63	83
Ouargla	8	23	8	8
Oran	117	74	29	47
El Baydh	28	64	24	41
Illizi	0	0	0	4
Bordj Bou Arreridj	82	29	16	12

Boumerdes	124	190	114	168
El Tarf	141	56	35	55
Tindouf	1	4	0	1
Tissemesilt	50	51	12	18
El Oued	84	56	29	76
Khenchela	48	54	20	39
Souk Ahras	51	60	25	25
Tipaza	70	32	13	41
Mila	69	44	47	81
Ain Defla	108	136	50	70
Naama	11	8	10	11
Ain Temouchent	111	59	21	44
Ghardaia	7	8	3	21
Relizan	218	180	60	87
Total	5 495	4 572	3 052	2 550

Annexe 02 : la distribution des points de vente de TIRSAM



Les wilayas avec le plus grand nombre d'achat des tracteurs



Les wilayas ou l'achat des tracteurs et plus de 20 tracteurs entre 2017/2018



Les points de vente de TIRSAM



Annexe 03 : Questions poser au niveau de TIRSAM

- Avez-vous des informations précises sur votre part de marché ?
- Pouvez-vous citer vos trois principaux concurrents ?
- Connaissez-vous l'image que vous avez chez vos clients ?
- Votre stratégie commerciale est-elle formalisée (écrite et diffusée à l'intérieur de la société) ?
- Faites-vous évoluer régulièrement vos produits et services ?
- Possédez-vous une documentation de présentation à jours (tableau de suivi) ?
- Votre comptabilité analytique permet-elle de dégager les marges par produit ?
- Disposé-vous d'un tableau de bord de l'activité commerciale ?
- Menez-vous des actions de marketing direct (mailing ou téléphone) ?
- Menez-vous d'autres actions promotionnelles ?
- Quelle est la stratégie de prix ?
- Vos commerciaux ont-ils des objectifs de vente ?
- La communication entre services est-elle excellente ?
- Organisez-vous régulièrement des réunions commerciales ?

