Université Mustapha Stambouli de Mascara

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de

Doctorat LMD En Sciences Commerciales

Option : Stratégie Marketing

Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing : cas les entreprises industrielles algériennes - Oran

Présentée et soutenue par : **Madame AIDOUD Fatima Zohra**

Devant le jury composé du

REGUIG Mohamed Kelifa	Professeur	Université Mascara	**Président**
HACHEMAOUI Kamel	Professeur	Université Mascara	**Rapporteur**
BAGHDAD Bay Ghali	Professeur	Université Mascara	**Examinateur**
SEHANIN Miloud	Maitre de conférence A	Université Mascara	**Examinateur**
AMROUN Seddik	Professeur	Université d'Oran 2	**Examinateur**
CHERCHEM Mohamed	Professeur	Université d'Oran2	**Examinateur**

Année Universitaire : 2024-2025

Remerciements

*Je tiens à remercier mon directeur de thèse, Professeur **HACHEMAOUI Kamel**, pour son soutien et ses orientations. Grace à ses conseils à ses conseils avisés et à son accompagnement constant, j'ai pu progresser et réussir. Je suis profondément reconnaissante pour tout ce qu'il a fait pour moi et pour ses encouragements qui m'ont permis d'aller de l'avant.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Professeur **AMROUN Seddik** pour toute l'aide précieuse qu'il m'a apportée tout au long de mon parcours. Il n'a jamais hésité à me soutenir et à me fournir ses conseils les plus précieux. Grâce à son soutien sans faille, j'ai pu terminer mes études de Master, puis m'inscrire en Doctorat et obtenir cette opportunité qui a véritablement marqué un tournant dans ma vie. Sa générosité, son savoir-faire et son accompagnement m'ont permis de franchir des étapes importantes, et je ne saurais trop le remercier pour tout ce qu'il a fait pour moi.*

Je tiens à remercier les membres de jury pour avoir accepté de discuter de mon travail. Leur présence et leurs évaluations constructives ont été d'une grande importance pour moi.

*Je remercie mon ami **Nassim AIT MEZIANE** pour son soutien précieux et son aide inestimable. Sa présence et ses conseils m'ont énormément aidé et m'ont permis de surmonter des moments difficiles.*

Je souhaite également remercier tous mes amis, mes proches et mes professeurs qui m'ont soutenus de près ou de loin. Leur générosité, leurs encouragements et leurs bienveuillance m'ont été d'une grande aide et m'ont permis de poursuivre mon chemin. Merci du fond du cœur à chacun d'entre vous pour votre soutien.

Dédicaces

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et mon amour à mes chers parents pour leur soutien inébranlable et leur présence constante à mes côtés.

Je n'oublie pas mes sœurs et mon frère qui ont toujours été là pour me soutenir et m'aider.

Merci du fond du cœur à vous tous.

Abstract :

Le succès de nombreuses institutions économiques est devenu la préoccupation de tous les dirigeants d'organisations, car leur réussite dépend du degré d'engagement de l'institution à préserver ses ressources humaines. À une époque où la compétition entre les entreprises pour leur survie et leur croissance atteint son paroxysme, celles-ci ont dû adopter un plan d'action global à travers lequel elles cherchent à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. La réussite de cette dernière dépend de la mesure dans laquelle les efforts de ses ressources humaines sont exploités pour mettre en œuvre la stratégie marketing. Ainsi, l'organisation n'hésite pas à investir dans toutes les ressources qui l'aident à atteindre les résultats escomptés, et parce que les ressources humaines (les employés) sont considérées comme le pilier fondamental de l'organisation et l'un de ses atouts les plus importants, elle a investi de manière optimale ses énergies et capacités afin de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.

Cette étude a été préparée pour mettre en évidence et connaître la réalité des ressources humaines (employés) des entreprises industrielles algériennes et son impact sur la réussite des institutions. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons conçu un questionnaire comprenant un ensemble d'énoncés liés aux variables étudiées, et il a été appliqué aux responsables et dirigeants des institutions industrielles étudiées, qui comprenaient 26 institutions privées et étatiques de la wilaya d'Oran. Les données collectées ont été analysées à l'aide du programme Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.22).

L'étude conclut que la mise en œuvre d'une stratégie marketing n'a pas d'impact positif sur le succès des institutions sauf à travers une exploitation optimale de ses employés.

Mot clé : Les employés, Stratégie marketing, Mise en œuvre de la stratégie marketing, Mix Marketing, Performance

Abstract

The success of many economic institutions has become the concern of all organizational managers because their success depends on the degree of commitment of the institution to preserving its human resources. At a time when the competition between institutions for their survival and growth is reaching its peak, they have had to adopt a global action plan through which they seek to achieve the objectives they have set for themselves. The latter's success depends on the extent to which the efforts of its human resources are exploited to implement the marketing strategy. Thus, the organization does not hesitate to invest in all the resources that help it achieve the expected results, and because human resources are considered the pillar of the organization and one of its most important assets, she optimally invested her energies and capabilities to implement the organization’s strategy.

This study was prepared to highlight and understand the reality of human resources (employees) for Algerian commercial organizations and its impact on the success of institutions. To achieve the study's objectives, we designed a questionnaire comprising a set of statements related to the variables studied, and it was applied to the managers and directors of the industrial institutions studied, which included 26 private institutions in the State of Oran.

The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.22) program. The study concludes that implementing a marketing strategy does not have a positive impact on institutions' success except through optimal worker exploitation.

Keywords: Employees, Marketing Strategy, Marketing Strategy, Implementation, Mix Marketing, Performance

SOMMAIRE

Introduction Générale 14
Première Partie : Cadre Théorique..... 26
Introduction..... 27
Chapitre I : Facteurs Déterminant de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 28
Introduction..... 29
Section I : De la Stratégie Marketing à la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 30
I Stratégie Marketing..... 30
1-1 Stratégie..... 30
1-2 Différents concepts de la stratégie..... 30
1-3 Caractéristiques de la stratégie..... 31
1-4 Processus Stratégique..... 33
1-5 La Mise en œuvre de la stratégie..... 34
1-6 Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 37
1-7 Le Cadre Général de l'Élaboration des Plans d'Exécution..... 40
1-8 Le Processus de Mise en œuvre de la Stratégie dans l'Organisation..... 42
1-9 Approches de la Mise en œuvre stratégique..... 44
1-10 Différentes Approches de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 46
2-1 Marketing..... 52
2-2 Le Concept de Marketing (Définition)..... 53
2-3 La Démarche Marketing..... 55
2-4 L'Importance du Marketing..... 56
2-5 Marketing Management..... 57
2-6 Le Concept du Mix Marketing..... 59
2-7 Le Marketing Opérationnel..... 60
3-1- Stratégie Marketing..... 68
3-2 Définition de la Stratégie Marketing..... 68
3-3 Les Niveaux de la Stratégie Marketing..... 69
3-4 Les Caractéristiques de la Stratégie Marketing..... 70
3-5 Les Objectifs de la Stratégie Marketing..... 70
3-6 Les Déterminants d'une Stratégie Marketing réussi et ses Avantages..... 71
3-7 Compréhension de la Stratégie Marketing..... 72
3-8 Processus d'élaboration d'une Stratégie Marketing..... 73
3-9 Etapes pour la Mise en place d'une Stratégie Marketing..... 74
II La Mise en œuvre Stratégie Marketing..... 79
1- Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 79
2- Le Processus de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 82
2-1 Evaluation Stratégique et Fixation des Objectifs..... 82
2-2 Segmentation, Ciblage et Positionnement..... 83
2-3 Développement du Mix Marketing..... 84
2-4 Suivi et Contrôle..... 85

Section 2 : Les Ressources Humaines (Employés)..... 85
2-1 Définition des Ressources Humaines..... 86
2-2 L'Importance du Capital Humain dans l'Organisation..... 88
2-3 Les Paradigmes du Capital humain : Perspectives théoriques..... 89
2-4 Critères de Détermination des Capacités Humaines..... 94
Conclusion du chapitre I..... 95
Chapitre II : L'Impact des Employés sur la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 96
Introduction..... 97
Section 1 : La Contribution des Employés à la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 98
1-1 L'Information comme un Facteur clé de la Mise en œuvre Stratégie Marketing..... 98
1-2 L'Information et le Processus de Communication..... 98
1-3 Caractéristiques de l'Information..... 102
1-4 Type d'Information..... 103
1-5 La Diversité de l'Information..... 104
2-1 L'Interprétation de l'Information comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 105
2-2 Définition de l'Interprétation de l'Information..... 106
2-3 La Relation entre l'Interprétation de l'Information et le Système d'Information..... 108
2-4 L'Interprétation de l'Information et son Importance dans les Entreprises... 108
2-5 L'Importance de l'Interprétation de l'Information dans la Prise de Décisions et la Stratégie de l'Entreprise..... 108
2-6 Composants et Fonctions du Système d'Information..... 109
2-7 Les Caractéristiques de l'Interprétation de l'Information..... 110
2-8 L'Importance de l'Interprétation de l'Information dans le Succès des Stratégies Marketing..... 110
3-1 La Motivation comme Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 111
3-2 Définition de la Motivation au travail..... 112
3-3 Les Caractéristiques de la Motivation..... 114
3-4 La Typologie des Motivations..... 114
3-5 Les Théories de la Motivation au Travail : Fondement et courant explicatifs..... 115
3-6 La Motivation : Enjeux, Mécanismes et Perspectives..... 123
4-1 Le Contrôle et le Suivi comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 126
4-2 Définition de Contrôle..... 126
4-3 Le Contrôle et le Suivi..... 129
4-4 Moyens de Contrôle Administrative..... 130
4-5 L'Importance du Contrôle Administrative..... 131
4-6 Les Enjeux et les Critères de Succès du Contrôle..... 133
Section 2 : La Réussite de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing comme un Levier de la Performance de l'Entreprise..... 133

2-1 Concept de la performance..... 134
2-2 La Typologie de la Performance..... 136
2-3 Performance Organisationnelle et Performance Commerciale (Quel différence ?)..... 137
2-4 Les Critères de Mesures de la Performance dans l'Entreprise..... 139
2-5 Les Outils de Mesure de la Performance Globale de l'Entreprise..... 140
2-6 Impact des Employés sur la Performance Organisationnel..... 142
2-7 Le Marketing Interne : Un Outil Stratégique au Service de la Performance des Employés..... 143
2-8 Les Ressources Humaines (Employés) : Levier de la Performance qui fait la différence..... 144
2-9 Stratégie Marketing et Performance : Une Analyse d'Impact..... 146
Conclusion du Chapitre II..... 150
DEUXIEME PARTIE..... 151
Introduction..... 152
Chapitre III : Etude du Rôle des Employés dans la Réussite de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing dans les Entreprises Algériennes..... 153
Introduction..... 154
Section 1 : Méthodologie de Travail et Présentation des Entreprises d'Accueil..... 155
1- La Méthodologie de Travail..... 155
1-1 Contexte de la Recherche..... 155
1-2 Raisons du Choix de L'Échantillon..... 155
1-3 Elaboration et Construction du Questionnaire..... 156
1-4 L'Objectif de la Recherche..... 157
1-5 Le Champ Spatial et Temporel..... 157
1-6 Les Techniques et les Outils des Analyses du Questionnaire..... 157
2- Présentation des Entreprises Ciblées..... 158
2-1 Les Entreprises Retenues pour l'Etude..... 159
Section : Analyse des Résultats..... 163
2-1 Analyse Comparative des Stratégies Marketing..... 164
2-2 La Méthodologie et les Procédures de l'Etude Empirique..... 169
2-3 L'Analyse Descriptive des Donnés du Questionnaire..... 181
2-4 Résultats du Test des Hypothèses..... 190
Conclusion du Chapitre 3..... 195
Conclusion Générale..... 196
Bibliographie..... 199
Table de matières..... 222
Annexe..... 231

Liste des Tableaux

Numéro du Tableau	Titre du tableau	Page
N° 01	Définitions de la mise en œuvre de la stratégie	39
N° 02	Comparaison entre le concept classique et le concept contemporain du marketing	55
N° 03	La Fiabilité et la Validité du Questionnaire (Alpha Cronbach)	173
N° 04	Résultats du test de Normalité (K-S)	174
N° 05	La Sincérité de la Cohérence Interne des Items du Premier Axe	175
N° 06	La Sincérité de la Cohérence Interne des Items du Deuxième Axe	177
N° 07	La Corrélation entre les Employé et les Mise en œuvre de la Stratégie Marketing	180
N° 08	La Répartition de l'Echantillon selon le Statut Administratif	181
N° 09	La Répartition de l'Echantillon selon l'Expérience Professionnelle dans l'entreprise	182
N° 10	La Répartition de l'Echantillon selon le Niveau d'Instruction	183
N° 11	Les Résultats de l'Analyse Descriptive du Premier Axe (Les Employés)	184
N° 12	Les Résultat de l'Analyse Descriptive du Deuxième Axe (La Mise en œuvre de la Stratégie Marketing)	187
N° 13	Récapitulatifs des Modèles	192
N° 14	Analyse d'ANOVA du Modèle	193
N° 15	Évaluation du Modèle	193

Liste des Figures

Numéro de la Figure	Titre de Figure	Page
N°01	Le Processus Stratégique	33
N°02	Les Composantes de la Gestion Stratégique	35
N°03	Le Modèle "McKinsey" pour l'Efficacité de la Mise en œuvre Stratégique.	37
N°04	Les Facteurs qui soutiennent la Mise en œuvre de la Stratégie	42
N°05	Cinq Approches Différentes lors de la Mise en œuvre de la Stratégie	44
N°06	Cadre Conceptual de Waterman and Phillips, (1980)/(McKinsey 7's)	47
N°07	Cadre Conceptuel d'Aakar pour l'analyse des exigences de Mise en œuvre de l'organisation et de la stratégie (1998)	47
N°08	Cadre Conceptuel de la Mise en œuvre Okumu (2001), (2003)	48
N°09	Cadre Conceptuel de la Mise en œuvre Pryor et al (2007)	49
N°10	Cadre Conceptuel de la Mise en œuvre de Hill et Jones 2008	49
N°11	Cadre Conceptuel de la Mise en œuvre de Brenes et al (2008) Cinq Dimension de la Mise en œuvre	50
N°12	Cadre Conceptuel de la Mise en œuvre de Hrebiniak (Stratégie de la mise en œuvre et facteurs conceptuels) 2005- 2008-2013	51
N°13	Cadre Conceptuel de Weirweir Trois levier d'avantages concurrentiel (2014)	51
N°14	Modèle de Conceptuel de Whittington Strategy-as-practice	52
N°15	Modèle schématique de la Démarche Marketing	56
N°16	Les Caractéristiques d'un Mix Marketing	61
N°17	Type de Mix Marketing et mode d'Interaction entre eux	66
N°18	Le Processus de Communication	101
N°19	La Diversité de L'Information	104
N°20	Composants des Systèmes d'Information	108
N°21	La Répartition de l'Echantillon selon le statut Administratif	181
N°22	La Répartition de l'Échantillon selon l'Expérience Professionnelle dans l'Entreprise	182

N° 23	La Répartition de l'Echantillon selon le niveau d'Instruction	183

Liste des Annexes

Numéro de l'Annexe	Titre	Page
N° 01	Le Questionnaire	222

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise n'est pas un simple acteur économique mais constitue « une affaire de société » dont les actions influencent de nombreuses parties prenantes. (Ferrary, 2014) **.** L'entreprise, en tant qu'entité économique et sociale, constitue un pilier fondamental du développement d'une société et une structure foncièrement économique composée de ressources matérielles et immatérielles combinées via une organisation et son objectif principal est de produire des biens ou des services pour répondre aux besoins des consommateurs tout en créant de la valeur pour ses parties prenantes. Dans ce contexte, le marketing a émergé comme une discipline clé, qui apparut au début du XXe siècle comme un levier stratégique incontournable pour les entreprises souhaite s'adapter aux dynamiques du marché et aux attentes des consommateurs.

Le marketing est une fonction essentielle de l'entreprise qui a été définie de diverses manières, reflétant des perspectives variées selon leurs auteurs. Nous avons choisi, dans un premier temps, la définition de P.KOTLER et B. DUBOIS, car cela nous permet de définir indirectement notre sujet comme le marketing en tant que fonction la plus importante d'une organisation : Le marketing consiste à créer, promouvoir et fournir des biens et des services aux consommateurs et aux entreprise. (Kotler & Dubois, 2003)

La question des contributions du marketing à la stratégie générale a émergé pour la première fois dans les années 1980. Suite aux travaux précurseurs de Biggadike (1981) et Anderson (1982), de nombreux articles ont vu le jour, cherchant à éclaircir les relations entre la fonction marketing et la stratégie globale de l'entreprise, notamment ceux de Wind et Robertson (1983), Day et Wensley (1983), Day (1992), Lynch (1994), Piercy et al. (1997), Trinquecoste (1999), Slater et Olson (2001) ainsi que Verhoef et Leeflang (2009). (TRINQUECOSTE, 2011)

Cependant, il ne suffit pas de concevoir une stratégie marketing pour garantir le succès d'une entreprise. La mise en œuvre efficace des stratégies marketings reste un défi pour de nombreuses entreprises. Une stratégie bien conçue, mais mal exécutée, risque d'échouer à atteindre les objectifs fixés, ce qui peut compromettre la performance globale de l'entreprise. La réussite de cette mise en œuvre repose non seulement sur une planification rigoureuse, mais aussi sur la mobilisation et l'implication des employés.

Les mutations scientifiques influencent profondément la dynamique des organisations modernes, en mettent en lumière le rôle stratégique des ressources humaines. Ces dernières sont désormais perçues comme un levier essentiel de performance organisationnelle et un acteur central dans la mise en œuvre efficace des stratégies institutionnelles, grâce à leur contribution

intellectuelle, leur capacité d'innovation et leur engagement opérationnel. Au sein des organisations de l'économie de la connaissance, les individus sont les créateurs de la ressource stratégique que constituent les savoirs (FERRARY, 2014).

Le capital financier et le capital technique perdent progressivement leur rôle en tant qu'actifs stratégiques déterminants de l'avantage concurrentiel des entreprises et de la compétitivité des nations. Désormais, les ressources humaines occupent une position centrale dans le modèle économique des organisations. L'innovation et la créativité, qui sont essentielles au développement des entreprises, reposent principalement sur l'engagement et les actions humaines. Ainsi, les capacités d'innovation et de créativité des entreprises dépendent directement des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent.

La prise de conscience des entreprises de l'efficacité et de l'importance des ressources humaines en tant que facteur clé influençant le succès des affaires et des fonctions au sein de l'institution. Ainsi que d'autres facteurs ayant conduit à une prise de conscience accrue des dirigeants de l'importance croissante de cette ressource en tant qu'investissement rentable pour l'institution moderne, car elle permet à l'institution de gagner un avantage concurrentiel impossible à reproduire par ses concurrents, étant donné qu'elle traite avec l'homme, dont les besoins, désirs et attentes ne peuvent être reproduits.

Depuis plusieurs décennies, La stratégie marketing occupe une place centrale dans la recherche en management et en sciences commerciales. De nombreuses études se sont concentrées sur la planification stratégique, les outils analytiques, ainsi que sur l'adaptation des campagnes marketing aux marchés cibles. Toutefois, une tendance plus récente met en lumière un facteur souvent sous-estimé : L'implication et l'engagement dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing.

En effet, si les décisions stratégiques sont généralement prises par la direction, leur exécution dépend en grand partie des employés. Ces recherches suggèrent que la réussite d'une stratégie marketing ne repose pas uniquement sur sa conception, mais également sur la qualité de sa mise en œuvre, laquelle est étroitement liée au comportement, à la motivation…etc.

Analyses des études précédents en lien avec notre sujet de recherche révèle une variété d'approches. Certains se sont intéressés à la dimension organisationnelle, en considérant la mise en œuvre de la stratégie comme une étape essentielle du processus de management stratégique. D'autres, en revanche, se sont focalisées sur le rôle central des directeurs marketing (leur engagement et implication), Voici quelques-unes des études les plus pertinents à ce sujet :

Dans le cadre des recherches portant sur la valorisation du rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing dans les entreprises industrielles algériennes, plusieurs études ont mis en lumière l'impact déterminant du comportement des employés sur les résultats de l'entreprise. À titre exemple, une étude intitulée ***« Mécanismes de valorisation du rôle des ressources humaines pour améliorer la performance de l'organisation (Modèle SOF comme mécanisme de suivi de l'évolution des coûts cachés – cas de l'institution de cimentière STC Tébessa)*** a mobilisait la théorie socio-économique développée par H.Savall. Cette étude visait à démontrer que certains comportements négatifs et attitudes des individus au sein de l'organisation génèrent des coûts cachés importants, affectant directement la performance globale de l'entreprise. Cinq indicateurs ont été identifiés comme révélateurs de ses dysfonctionnements : l'absentéisme, les accidents du travail, le roulement des personnel, les défauts de la qualité, et les écarts de productivité. Ces coûts cachés trouvent leur origine dans la dégradation de cinq domaines essentiels de la vie professionnelle de l'employé, à savoir : les conditions de travail, l'organisation de travail, la communication interne, la gestion du temps et l'accès à la formation. Les résultats ont montré que la mauvaise gestion de ces domaines entraine une inflation des frais généraux et une baisse notable de la performance de l'organisation.

À la lumière de ces constats, notre propre recherche s'inscrit dans une perspective complémentaire, en s'intéressant spécifiquement au rôle que jouent les employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing. Contrairement à l'étude précédente, qui se focalise sur les effets négatifs des dysfonctionnements internes, notre travail s'attache à identifier les leviers positifs d'implication des employés dans un processus stratégique. En nous basons sur quatre facteurs clés : l'information, l'interprétation de l'information, la motivation et le contrôle, nous cherchons à comprendre comment ces éléments influencent l'engagement des employés dans la traduction opérationnelle des orientations marketing, et par conséquent, leur contribution stratégique de l'entrepris.

Dans le champ des recherches portant sur la stratégie marketing et sa perception au sein des organisations, l'étude de « ***Greenly*** » ***(Perceptions of Strategy and Strategy Marketing in UK Companies, Journal of Strategy and Marketing, 2006, pp 189-209)*** constitue une référence significative. Cette étude avait pour objectif d'approfondir la compréhension des notions de stratégie marketing et de marketing et de marketing stratégique, en examinant la manière dont ces concepts sont perçus par les cadres dirigeants d'entreprises britanniques. Les résultats ont révélé un décalage notable entre les définitions issues de la littérature académique et les

perceptions managériales. En effet, la stratégie marketing y est souvent réduite à une simple étiquette recouvrant les activités de marketing, tandis que le marketing stratégique est, dans certains cas, considéré comme étranger à la fonction marketing elle-même, voire inexistant dans certaines pratiques organisationnelles. Ce constant met en lumière une certaine ambiguïté conceptuelle et un manque d'appropriation des dimensions stratégique du marketing par les acteurs concernés.

Dans ce contexte, notre recherche propose une approche complémentaire et ciblée, en se concentrant non pas sur les représentations managériales de la stratégie marketing, mais sur les conditions concrètes de sa mise en œuvre réussie, à travers l'implication active des employés. Plus précisément, notre étude examine comment les dimensions de l'information, de l'interprétation, de la motivation et du contrôle influencent l'engagement des salariés dans l'exécution opérationnelle de la stratégie marketing. En contrastant avec l'étude de Greenley, qui souligne une certaine distance entre les discours théoriques et les pratiques perçues, notre travail cherche à démontrer que l'alignement stratégique passe aussi – et surtout- par l'implication effective des ressources humaines dans le processus de mise en œuvre, condition essentielle pour assurer la cohérence et l'efficacité des actions marketing sur le terrain.

Parmi les travaux récents portant sur l'interaction entre les ressources humaines et le pratique marketing, l'étude de ***« Bedaher RADAD KOUIRAICHI » (L'impact des compétences humaines sur la commercialisation des services thérapeutique dans les hôpitaux privé en Jordanie du point de vue des patients non jordaniens, Al-Mithqal, Journal des Sciences Economiques et Administratives, 2020)***. Cette recherche visait à mesurer l'influence des compétences humaines –incluant les aptitudes personnelles, relationnelles et stratégiques- sur l'efficacité de la commercialisation des services de santé. L'analyse a porté sur plusieurs dimensions du mix marketing des services, telles que la faisabilité, la tarification, la promotion, la distribution, l'évaluation, le personnel et les preuves tangibles, en se fondant sur perception des patients étrangers. Les résultats ont mis en évidence un effet significatif des compétences humines sur l'attractivité et la performance commerciale des établissements hospitaliers étudiés.

Toutefois, malgré la pertinence de ces résultats, l'étude demeure centrée sur une approche externe, fondée sur les perceptions des clients, sans explorer en profondeur les dynamiques internes liées à l'engagement des employés dans le processus stratégique de mise en œuvre marketing. Notre recherche se distingue en s'intéressant au rôle des employés comme acteurs internes de la réussite de la stratégie marketing, en analysant comment leur accès à

l'information, leur capacité d'interprétation, leur motivation et les dispositifs de contrôle influencent concrètement l'alignement opérationnel avec les objectifs marketing définis par l'organisation. Cette approche permet ainsi de combler une lacune importante dans la littérature, en reliant les compétences humaines non seulement à la qualité de la prestation, mais également à l'efficacité de la stratégie marketing dans sa phase d'exécution.

Autre étude de ***« KENNOUCHE Samia et CHAIBI Tayeb » (La contribution des ressources humaines à la performance des entreprises, Journal of Economic Sciences Institute, 2020)*** met en exergues le rôle central joué par la fonction RH dans l'acquisition l'un avantage concurrentiel durable, les acteurs montrent que la performance des entreprises est étroitement liée à la capacité de mobiliser les ressources humaines à travers des pratiques centrées sur la satisfaction des employés. Parmi ces pratiques, les conditions de travail, la santé et la sécurité apparaissent comme les plus déterminantes, ce qui souligne l'importance stratégique de l'environnement professionnel dans le renforcement de la compétitivité.

Si cette étude confirme la valeur ajoutée des RH dans l'amélioration des performances globales, elle reste focalisée sur une approche générale de la compétitivité, sans aborder de manière spécifique le rôle des employés dans le processus de mise en œuvre stratégique, notamment dans le domaine du marketing.

La recherche doctorale menée par ***« Richard LACOURCIÉRE » (L'impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME, Université du Québec, 2002)***, s'inscrit dans le contrat des travaux mettant en évidence la relation positive entre les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. Basée sur le modèle universaliste, selon lequel certaines pratiques RH produisent des effets bénéfiques quel que soit le contexte organisationnel, l'étude a porté sur un échantillon de 273 PME manufacturières. Les résultats ont confirmé que l'adoption cohérente de pratiques RH bien définies contribue à améliorer significativement les performances organisationnelles et financières des entreprises concernées.

Toutefois, si cette recherche met clairement en évidence l'effet global des pratiques RH sur la performance d'ensemble, elle n'approfondit pas les mécanismes spécifiques par lesquels les employés participent activement à la mise en œuvre de fonctions stratégiques précises, telles que le marketing.

La thèse de Magister de ***« MAGHRICHE Abdelkrim » (Le rôle de la stratégie pratique des ressources humaines dans l'amélioration de la performance de l'entreprise –Etude de cas : Banque d'Algérie, 2012)***, s'inscrit dans une perspective d'analyse du rôle structurant des ressources humaines dans le renforcement de la performance organisationnelle. Cette recherche met en évidence l'importance des compétences et des connaissances détenues par les employés, tout en soulignant le rôle de la stratégie de gestion des RH comme levier d'activation du potentiel humain. L'auteur y propose également des solutions pratiques permettant aux organisations de mieux mobiliser leurs ressources humaines dans le but surmonter les contraintes internes et d'optimiser les performances.

L'étude de ***« FALI Yacine et CHENOUFI » (Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, 2019)***, met l'accent sur l'importance stratégique des ressources humaines en tant que levier central de différenciation et de compétitivité pour les organisations. Les acteurs soutiennent que l'obtention d'un avantage concurrentiel durable repose sur la mobilisation efficace d'un ensemble de compétences rares et spécifiques, incarnées par les ressources humaines. Leur analyse souligne que les entreprises les plus performantes sont celles qui investissent dans la valorisation continue de leur capital humain, à travers des pratiques de gestion orientées vers la reconnaissance, la correction et le développement constant du travail réalisé. Cette dynamique favorise un engagement accru des salariés améliore leurs comportements professionnels et renforce leur loyauté organisationnelle.

L'article d' ***« OUAKLI Keltoum » (Le rôle de la gestion des ressources humaines en tant que partenaire stratégique dans l'organisation, Journal of the New Economy, 2015)*** explore la place croissante de la fonction RH dans le cadre de la stratégie organisationnelle globale. L'auteur souligne l'évolution de la gestion des ressources humaines, passée d'une fonction administrative centrée sur les employés à un acteur stratégique pleinement intégré dans le processus de formulation et d'exécution de la stratégie institutionnelle. L'étude met en avant le rôle élargi du gestionnaire RH, désormais considéré comme un membre actif dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Les résultats confirment que la gestion des ressources humaines ne se limite plus à un alignement fonctionnel avec la stratégie, mais qu'elle devient un levier de transformation du capital humain en un avantage concurrentiel durable, en participant activement à la mise en œuvre des stratégies générales et concurrentielles de l'organisation.

L'étude de ***« Ramaseshan, Asmai Ishak et Fazlul K. Rabbanee » (The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy implementation, Journal of***

Strategic Marketing, 2014, pp 465-483), s'inscrit dans une démarche analytique centrée sur les cadres marketing et leur rôle dans l'exécution des stratégies. Cette étude menait auprès de 219 entreprises issues de divers secteurs, cette recherche met en lumière trois antécédents majeurs de l'engagement des responsables marketing : une culture organisationnelle innovante, le soutien de la direction général et l'autonomie dans le travail. Les résultats montrent que ces facteurs ont un effet direct sur le niveau d'implication des managers, laquelle influence à son tour la performance organisationnelle. L'étude souligne également que l'implication des cadres marketing joue un rôle de modération entre l'autonomie accordée et l'engagement managérial.

L'analyse de neuves études abordant la relation entre les ressources humaines, la performance organisationnelle et la stratégie marketing révèle une reconnaissance croissante du rôle stratégique joué par le capital humain dans la compétitivité des entreprises. Ces recherches ont largement démontré que l'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines, l'implication des cadres et la valorisation des compétences internes ont un effet significatif sur la performance globale.

Dans cette perspective, le rôle des employés est central et devient fondamental. En tant qu'acteurs de première ligne, ils sont responsables de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes. Leur compréhension des objectifs, et leur capacité à interagir efficacement avec les clients déterminent largement le succès de la stratégie marketing. Le rôle central que jouent les ressources humaines dans la performance des organisations modifie les déterminants de la compétitivité des entreprises. Les employés ne sont pas des exécutants ; ils sont des ambassadeurs de la marque, porteurs de ses valeurs et de son image.

Donc, la question principale de la problématique de notre recherche est :

Dans quelle mesure le facteur humain (employés) influence-t-il la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing au sein des entreprises algériennes ?

Cela nous conduit aux hypothèses suivantes :

H1 : les employés ont un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie marketing.

H2 : La stratégie marketing dépond de l'information, de son interprétation, du suivi et de la motivation des employés.

Ou bien : Il y a une mise en œuvre de la stratégie marketing par les employés.

H3 : les employés des entreprises de l'échantillon n'ont pas un rôle dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing dans l'entreprise.

La Méthodologie de recherche utilisée :

Notre méthodologie de recherche se base sur une approche descriptive et analytique qui consiste dans l'exploitation de la documentation disponible ; et afin d'étayer notre travail, nous aurons conduit une enquête au niveau des entreprises de l'échantillon.

Le questionnaire a été distribué à tous les postes au niveau de la direction générale, les directeurs, les chefs département et les chefs service, au total, 90 questionnaires ont été distribué aux entreprises concernées, 80 questionnaires ont été retournés, soit 88,88.

L'importance de ce travail de recherche apparaît à travers :

- Les réalités des employés au niveau des entreprises algériennes.
- La mise en œuvre de la stratégie marketing dans l'entreprise.

L'objectif de cette recherche est de faire une analyse de la situation des employés des entreprises de l'échantillon à propos de la mise en œuvre de la stratégie marketing.

Plusieurs raisons justifient ce choix de sujet, à savoir :

- Des justifications personnelles, basées principalement sur notre spécialisation académique en matière de marketing ;
- Considérer les employés comme le pilier central du processus de mise en œuvre des stratégies marketing, ce qui fait d'eux la clé pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Les entreprises industrielles algériennes font face à un grand défi dans un environnement concurrentiel qui exige la mise en œuvre de stratégies marketing efficaces ;
- Bien qu'il existe de nombreuses études sur les stratégies marketing, il y a un manque évident d'études qui se concentrent sur le rôle joué par les employés dans les entreprises industrielles algériennes, ce qui permet de contribuer et de mettre en lumière ce sujet dans le cadre de notre recherche ;
- Les entreprises industrielles algériennes doivent accorder une grande importance à la contribution des employés et à leur rôle principal en tant que source d'innovation ;
- Se concentrer sur les employés en tant qu'élément déterminant du succès marketing auquel sont confrontées les entreprises industrielles algériennes.

Les limites de l'étude

1. **Les limites temporelles :** l'étude couvre la période allant de 2022 jusqu'à la fin du mois d'août 2024.

- **Fin de l'année 2022 :** début de la collecte des données préliminaires et des informations sur le sujet.
- L'orientation vers toutes les entreprises industrielles et de services, en particulier après la pandémie de COVID-19 et son impact sur le secteur économique.
- Le processus de détermination et de sélection du secteur étudié a abouti au choix des entreprises industrielles en Algérie, étant donné que le secteur industriel constitue un pilier essentiel de l'économie nationale d'une part, et que se concentrer sur ce secteur permet d'avoir une compréhension plus approfondie de ses défis marketing d'autre part.
- Les entreprises industrielles en Algérie emploient un grand nombre de travailleurs par rapport aux entreprises de services, ce qui rend le rôle des employés et leur impact sur le succès de la mise en œuvre des stratégies marketing encore plus important.
- La majorité des études en Algérie se concentrent sur le secteur des services, telles que les banques et les entreprises de télécommunications de divers types.
- Le choix des entreprises industrielles contribue à combler le vide de la recherche et offre de nouvelles perspectives sur le marketing dans ce secteur.
- Le marketing dans les entreprises industrielles joue un rôle clé dans l'amélioration de la compétitivité, en particulier avec l'émergence de grandes entreprises dans le domaine de la fabrication, telles que Tosyali Steel et l'entreprise turque de ciment.
- La détermination de l'échantillon étudié, la création du questionnaire, puis sa distribution aux différentes entreprises industrielles.
- La réalisation du questionnaire a été effectuée en deux périodes : **la première période** était destinée **aux employés**, étant donné qu'ils constituent l'élément clé et central qui transforme les plans et stratégies marketing en pratiques concrètes.
- Les employés interagissent quotidiennement avec les processus de production, ce qui les place dans une position unique pour comprendre les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre des stratégies marketing.
- La performance des employés influence directement le succès de l'entreprise dans l'atteinte de son objectif marketing.
- Les employés peuvent rencontrer des obstacles dans la mise en œuvre des stratégies marketing en raison du manque d'informations, de formation, ou de motivation. Ces aspects fournissent une vue d'ensemble des facteurs qui influencent le succès de l'exécution.

- Le choix des employés comme échantillon facilite la collecte et l'analyse des données grâce à leur présence constante au sein de l'entreprise et à leur interaction directe avec toutes les étapes de la production et de la mise en œuvre.
- La majorité des études se concentrent sur le rôle de la direction ou des départements marketing dans la mise en œuvre des stratégies, tandis que les employés sont négligés malgré leur rôle crucial.
- La deuxième période était destinée aux dirigeants exécutifs, aux responsables des départements des ressources humaines, ainsi qu'aux départements commerciaux et marketing, car ils ont une vision globale des objectifs généraux de l'entreprise et des stratégies marketing.
- La conception du questionnaire visait les dirigeants d'entreprises et tous les responsables qui contribuent à la mise en œuvre de la stratégie marketing, ceux qui suivent un politique marketing efficace. Au début, j'ai opté pour des questions directes.
- Le questionnaire a été conçu pour les dirigeants, car ce sont eux qui sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie et de l'orientation des employés. Ainsi, ils peuvent fournir des perspectives sur la performance des employés et leur niveau d'engagement dans l'exécution des tâches requises.
- Les dirigeants possèdent une connaissance approfondie des politiques et procédures organisationnelles qui influencent la mise en œuvre des stratégies, ce qui fait d'eux une source riche en informations.
- Les dirigeants ont l'autorité et la capacité de communiquer avec différentes catégories au sein de l'entreprise, y compris les employés.
- Les stratégies marketing peuvent être complexes lors de leur mise en œuvre, ce qui nécessite une compréhension managériale et stratégique qui n'est pas toujours accessible aux employés. C'est ce qui rend le questionnaire et la cible des dirigeants plus appropriés pour évaluer le succès global.
- **Fin août 2024 :** fin de la période d'étude, où la collecte et l'analyse des données ont été complétées, ainsi que la phase de formulation des résultats et des recommandations.

Les limites géographiques : cela fait référence à l'échantillon des entreprises industrielles de la wilaya d'Oran, qui comprenait 20 entreprises industrielles de divers secteurs d'activité.

Nous avons structuré notre travail en deux parties :

La Première partie est purement théorique, cette partie sera scindée en deux chapitres :

Le Premier chapitre : Facteurs déterminant de la mise en œuvre de la stratégie marketing

Le Deuxième chapitre : L'impact des employés sur la mise en œuvre de la stratégie marketing

La Seconde partie est purement pratique, cette partie sera scindée en un seul chapitre :

Le Troisième chapitre a pour l'objet de tester la réalité des employés et de mesurer le degré de ses impacts sur la mise en œuvre de la stratégie marketing qui contient la méthodologie et les procédures de l'étude empirique, l'analyse descriptive des données du questionnaire et le test des hypothèses et des résultats.

Les difficultés de la recherche

Nous reconnaissons d'emblée qu'une recherche scientifique sérieuse est celle qui confronte des défis objectifs et subjectifs. Nous nous contenterons de mentionner les principaux obstacles auxquels nous avons été confrontés, sont comme suit :

- Le refus de certains managers de participer en raison du manque de temps.
- L'inquiétude concernant la fuite d'information on leur utilisation contre eux, en raison de la forte concurrence sur le marché national.
- La difficulté d'accéder aux managers : la plupart des managers sont occupés par les tâches quotidiennes et les réunions, ce qui rend l'entreprise de rencontres avec eux relativement difficile.
- Obtenir l'approbation officielle pour mener les entretiens et distribuer les questionnaires au sein des entreprises a nécessité les démarches longues.
- La variation du niveau de coopération entre managers selon l'entreprise et sa culture : certains managers sont enthousiastes à l'idée de participer, tandis que d'autres montrent de la réserve.
- Le besoin d'expliquer certains concepts lors des entretiens (ce qui m'a pris beaucoup de temps).

Les entreprises industrielles algériennes se concentrent davantage sur les aspects opérationnels et productifs que sur les aspects marketing, ce qui a nécessité du temps pour expliquer chaque question individuellement.

Première Partie :

CADRE THÉORIQUE

L’introduction

Le cadre conceptuel d’une recherche constitue les fondements théoriques sur lesquels repose une étude. Ses éléments permettent au chercheur de mieux appréhender son sujet, tandis que l'application s'appuiera sur les théories et les écrits existants.

Pour cette raison, nous structurerons cette première partie en deux chapitres théoriques. Le premier chapitre est centré sur le cadre conceptuel et théorique. Il est divisé en trois sections. La première section aborde la **stratégie marketing et sa mise en œuvre**, en explorant les principes fondamentaux de la stratégie marketing, les différentes approches de sa mise en œuvre, ainsi que les facteurs clés de succès qui influencent l'efficacité de cette mise en œuvre. La deuxième section se concentre sur **les ressources humaines**, en mettant en lumière le rôle crucial des employés dans le développement et la réussite des stratégies marketing, ainsi que l'importance de leur implication et de leur gestion efficace pour atteindre les objectifs organisationnels.

Dans le deuxième chapitre, nous procédons à **l'impact des employés sur la mise en œuvre de la stratégie marketing**. Cette section explore comment les actions, comportements et engagements des employés influencent directement l'efficacité de la stratégie marketing. Chaque chapitre, à travers ses différentes sections, fournit un éclairage sur les concepts clés qui guideront l’analyse plus approfondie dans les parties suivantes de cette thèse.

CHAPITRE I

FACTEURS DÉTERMINANT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE MARKETING

Introduction

La stratégie marketing semble n'être qu'une appellation regroupant l'ensemble des activités marketing. Il apparaît que, du moins au sein de ces organisations, aucune des approches proposées dans la littérature n'est véritablement adoptée de manière commune. L'exécution de la stratégie est l'une des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs administratifs et les règles dans tous les programmes de croissance et de planification. L'exécution de la stratégie est la phase où le travail réel est mis en œuvre au sein de l'organisation à travers la gestion stratégique, qui est un ensemble d'activités permettant de transformer le plan stratégique en une performance rigoureuse au sein de l'organisation.

Les ressources humaines représentent une source de richesse et devient un facteur qui capable de développer des compétences d'apprentissage, d'innovation et d'apporter une valeur ajoutée par son esprit créatif.

Les ressources humaines constituent une véritable source de richesse pour l'entreprise, et elles jouent un rôle crucial en tant que facteur clé du développement des compétences, de l'apprentissage et de l'innovation. Leur impact sur la mise en œuvre de la stratégie marketing est direct, car des équipes bien formées et motivées sont plus aptes à comprendre et à adapter les stratégies aux besoins du marché. De plus, l'implication des collaborateurs dans la réalisation des objectifs stratégiques améliore non seulement l'efficacité des actions marketing, mais aussi la performance globale de l'entreprise.

Section 1 : De la Stratégie Marketing à la Mise en œuvre de la Stratégie

1-Stratégie Marketing

Avant d'aborder le concept de stratégie marketing, de définir son concept et ses étapes de mise en œuvre, Nous devons d'abord et avant tout être clairs sur ce qu'est la stratégie, puis l'affiner en stratégie marketing, afin de la distinguer des autres types de stratégies

1-1 La Stratégie

La stratégie est un art très ancien, dont les premières descriptions remontent au penseur chinois Sun Tzu, il y a 500 ans avant notre ère. Le meilleur exemple en est la stratégie militaire de la bataille de Cannes, conçue et exécutée avec habileté.

Cependant, le terme ***"stratégie"*** n'a pas été largement utilisé dans la littérature avant le XIX^{e} siècle. Sa première apparition a été enregistrée dans le dictionnaire Oxford en 1810. Dans le domaine économique, il aurait été possible d'appliquer le concept de "stratégie" en s'inspirant des principes de la stratégie militaire, mais cela n'a eu lieu qu'au milieu des années 1960. C'est à cette période que le terme a commencé à être employé dans un contexte économique précis, notamment grâce à Alfred Chandler, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), dans son ouvrage **« *Strategy and Structure* »** publié en 1963. Presque simultanément, Igor Ansoff, avec son livre **« *Corporate Strategy* »**, et Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group (BCG), ont posé les bases des grands principes de la stratégie dans le domaine des affaires. (Jean-Marie DUCREUX, 2009)

Ainsi, les stratégies d'entreprise restent une discipline moderne, dont l'émergence claire ne remonte qu'aux années 1960. La stratégie est passée d'un concept simple à un outil essentiel pour s'adapter aux changements rapides des marchés mondiaux. Le besoin d'investissements intelligents et d'une gestion efficace des ressources est devenu plus crucial que jamais pour assurer la pérennité et le succès des entreprises. (Jean-Marie DUCREUX, Le Grand livre de la stratégie, 2009)

1-2 Différents Concepts de la Stratégie

Les concepts de la stratégie sont multiples en raison de la diversité des opinions des chercheurs et des spécialistes qui l'ont étudiée. Son sens dépend de la définition donnée par le chercheur selon l'angle sous lequel il l'aborde et l'analyse.

D’un point de vue de **Glueck & Jauch**, la stratégie est un plan unifié, global et intégré qui relie les avantages stratégiques de l’entreprise aux défis environnementaux. Ce plan est conçu pour garantir la réalisation des objectifs principaux de l’entreprise grâce à une exécution appropriée par l’organisation. Dans le même sens, **Pearce & Robinson** ont proposé une définition similaire de la stratégie comme étant des plans futurs à long terme et globaux visant à obtenir un alignement et une harmonie entre l’environnement concurrentiel et la capacité de la direction à atteindre les objectifs. (DELMI, 2007)

Un autre groupe de chercheurs, parmi lesquels **Chandler**, a tenté de définir plus précisément le concept de stratégie. Il se concentre dans sa définition sur le fait que la stratégie est la manière par laquelle les objectifs de l’entreprise peuvent être atteints en utilisant les ressources disponibles pour cela. (DELMI, 2007)

En plus des définitions précédentes, on peut également adopter la perspective de **Michael Porter**, l'un des pionniers des stratégies concurrentielles, qui définit la stratégie comme étant la construction et l’établissement de défenses contre les forces concurrentielles ou la création d’une position dans l’industrie où ces forces sont les plus faibles. (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, 2007)

La stratégie, selon **Lendrevi, Lindin et Levy,** est un ensemble de moyens utilisés conjointement pour atteindre les objectifs souhaités dans un contexte de concurrence (Jacques LENDREVI, MERCATOR: Théorie et pratique du marketing, 2006).

Et finalement, on peut dire que définir une stratégie d’entreprise porteuse de succès et de pérennité est un défi de taille pour les entreprises. L’implanter avec succès représente un défi encore plus grand, une étude récente réalisée par le ***Conference Board*** du Canada (Board, CEO Challenge 2008: Top 10 Challenge-Financial, 2008) révèle que les chefs de direction placent cet enjeu en première place dans leur liste de préoccupations.

1-3 Caractéristiques de la Stratégie

Nous allons aborder les principales caractéristiques de la stratégie (Khebeiza, 2011-2012) :

1-3-1 L'Universalité

Étant donné que la stratégie est la vision que l'entreprise souhaite réaliser dans le futur, cette vision doit couvrir un cadre global et complet de l'entreprise, de manière à embrasser tous les aspects, comportements et pratiques émanant de l'entreprise.

1-3-2 Orientée Vers un Système Ouvert

L'entreprise est un système ouvert qui évolue dans un environnement externe et qui se compose de systèmes sous-jacents (marketing, ressources humaines), travaillant de manière intégrée et interconnectée pour atteindre l'objectif principal. La stratégie, avec sa vision future, s'efforce d'étudier et d'examiner ce système dans son ensemble, en tenant compte de ses différentes composantes et en le dirigeant pour garantir la réalisation de cette vision.

1-3-3 Un Ensemble de Décisions

Des décisions stratégiques, qui concernent les orientations fondamentales de l'entreprise et jouent un rôle dans la détermination de son avenir, et des décisions routinières, qui sont prises au niveau opérationnel et sont quotidiennes.

1-3-4 L'Obligation du Temps

Le respect du temps dans le domaine stratégique est très important, car la stratégie doit être formulée et mise en œuvre au moment approprié. Tout retard, surtout dans un environnement indépendant, entraînera l'inutilité de cette stratégie.

1-3-5 Clarté et Persuasion

La stratégie doit être claire en termes d'objectifs, de formulation et de mise en œuvre, ainsi que persuasive pour être appliquée de manière efficace, sans résistance ni conflit d'objectifs.

1-3-6 Méthode de Participation

Pour assurer le succès de la formulation de la stratégie, il est nécessaire d'impliquer les différentes compétences au sein de l'entreprise et de les consulter sur les questions relatives à la stratégie. Ensuite, la direction générale prend la décision concernant la stratégie, qui servira de motivation pour les acteurs de cette stratégie et leur fera sentir qu'ils ont joué leur rôle et qu'ils appartiennent à l'entreprise.

Définie en termes d'étapes : Il existe une différence dans cette caractéristique. Certains affirment qu'elle passe par trois étapes : la formulation, la mise en œuvre et le contrôle, sur la base du fait que le contrôle ne se fait pas comme une étape finale, mais au niveau de la formulation et de la mise en œuvre. En d'autres termes, le contrôle est un processus continu qui concerne toutes les étapes.

- ✓ **Flexibilité :** La stratégie n'est pas un processus rigide et fixe, mais un processus flexible qui nécessite des changements lorsque cela est nécessaire. La surveillance continue de

l'environnement et l'évolution de ses tendances futures oblige l'entreprise à préparer des scénarios adaptés à ces changements, à mettre en œuvre ces scénarios lorsque ces changements se produisent, afin de minimiser les erreurs potentielles.

- ✓ **Allocation des ressources :** Elle consiste à allouer les ressources de l'entreprise en fonction des objectifs à atteindre.

1-4 Processus Stratégique

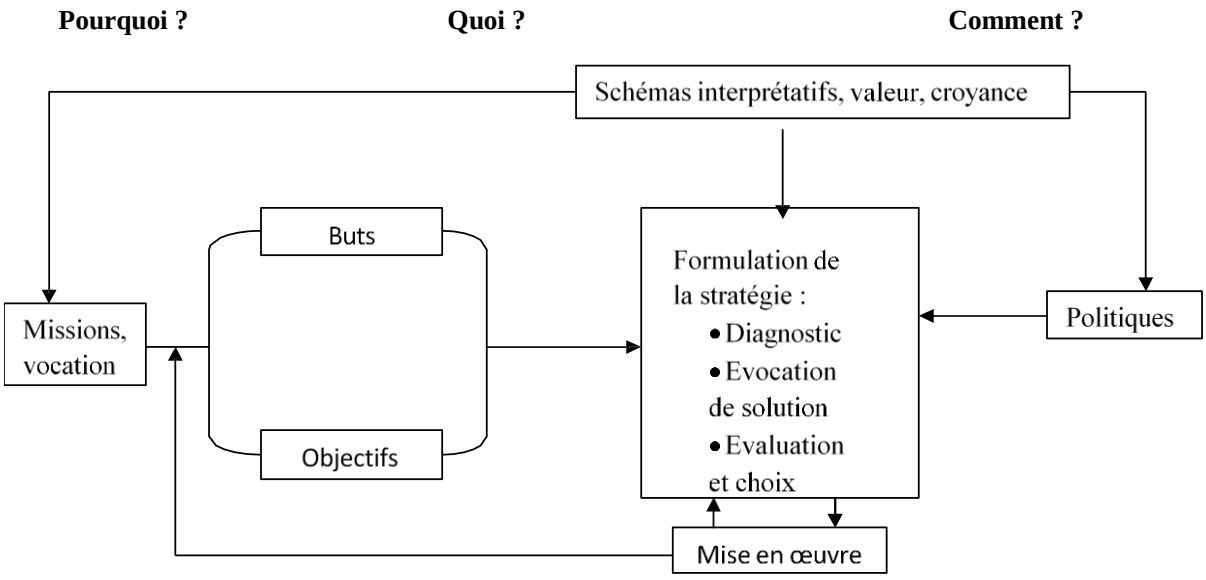
Le concept du processus stratégique est un ensemble de réponses aux grandes questions ***Pourquoi*** ?, ***Quoi*** ? Et ***Comment*** ?

- **Le Pourquoi :** L'énoncé d'une mission définit la direction à suivre par l'entreprise en répondant aux besoins des acteurs qu'elle souhaite satisfaire. Une mission trop vague empêche une bonne identification de la concurrence, une gestion efficace des ressources et pousse l'entreprise à se disperser. À l'inverse, une mission trop restreinte limite les opportunités de croissance et expose l'entreprise à une forte pression concurrentielle, menaçant sa pérennité. L'entreprise définit ses objectifs, choisit sa stratégie et mène ses actions à partir de sa mission.

- Le quoi : Une fois la mission définie, l'entreprise doit clarifier ses objectifs spécifiques. Cela implique de fixer des buts précis pour motiver les employés, orienter les actions et construire une image cohérente, tant à l'interne qu'à l'externe (la vision).

- **Le comment :** Définir une stratégie implique de déterminer les objectifs à atteindre, de choisir les actions à entreprendre et de mobiliser les ressources nécessaires. Cela commence par un diagnostic et se termine par la mise en œuvre des décisions prises.

Figure 01 : Le Processus Stratégique



Source : DESREUMAUX A, & LECOCQ X, WARNER V, « stratégie », Pearson éducation, 2006.

Répondre à ces questions constitue la première étape du processus stratégique d'une organisation, en définissant son identité, ses valeurs et ses objectifs à long terme. Elle est suivie de trois étapes principales : ***le diagnostic stratégique***, ***le choix stratégique*** *et* ***la mise en œuvre de la stratégie*** (Jean-Philippe, 2006) **.**

- **Le diagnostic stratégique :** Avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit effectuer un diagnostic de sa situation, étape essentielle du processus stratégique. Cela permet de comparer ses forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces qui l'entourent. Le diagnostic stratégique se divise en deux parties : ***le diagnostic interne*** et le ***diagnostic externe***.
- **Le choix et la mise en œuvre de la stratégie :** Le diagnostic global (interne et externe) permet de comprendre le problème stratégique de l'entreprise et de définir les grandes orientations à suivre. Plusieurs options de développement stratégique sont possibles, mais la difficulté pour les managers réside dans le choix de la meilleure décision, en fonction des pressions et influences identifiées. Une fois l'option choisie, sa mise en œuvre peut se faire par divers modes de développement, selon les choix des managers.

1-5 La Mise en œuvre de la Stratégie

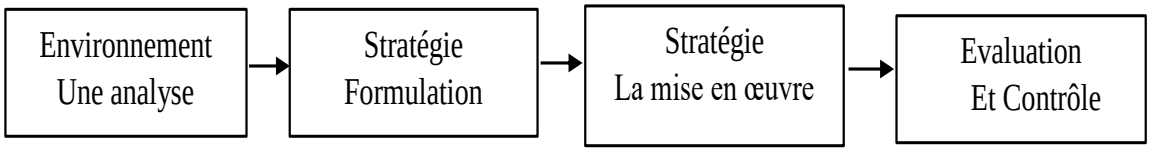
La mise en œuvre de la stratégie marketing est l'un des quatre piliers de la gestion stratégique. La gestion stratégique est considérée comme un processus important pour les entreprises (Bowman et Asch, 1987 ; Kumar, 2010 ; Thomson et Strickland, 2003 ; Viljoan et Dann, 2003). La gestion stratégique est essentielle pour le succès de l'entreprise, car elle lui permet de définir une orientation future, de mettre en place des actions pour atteindre ses objectifs et, in fine, de générer de la valeur (Porth, 2003). Selon une revue de la littérature de Powell (1992), les entreprises adoptant cette approche tendent à améliorer leur performance. Ce processus se divise en deux étapes principales : la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre (David, 1995 ; Hitt, Ireland et Hoskisson, 2005 ; Kazmi, 2008). (Mayookapan Chaimankong, 2012)

Le concept de gestion stratégique a émergé au XXe siècle, et l'Université de Harvard a été la première à aborder la question et à considérer la gestion comme un groupe de fonctions interne et communes entre les entreprises. Selon Adam Smith, la gestion stratégique évolue en quatre étapes : établissement du budget annuel, collecte des données sur les ressources et capacités, planification stratégique externe, et implication des dirigeants et employés clés dans l'élaboration de plans pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La Gestion Stratégique **« Management Stratégique »** fait référence à l'orientation administrative moderne dans l'application de l'approche stratégique dans la gestion de l'organisation, c'est une façon de penser, un style de gestion et une méthodologie dans la prise et la prise de décisions stratégiques, et l'importance de la gestion stratégique a augmenté à la lumière de la forte concurrence observée par les marchés en général, et de l'instabilité et de la stabilité de l'environnement de l'organisation.

Avant d'aborder l'exécution de la stratégie, il convient d'abord de mentionner que les processus fondamentaux de la gestion se résument en trois étapes successives et interdépendantes : ***la Formulation***, ***la Mise en œuvre stratégique*** et le ***Suivi et l'évaluation***. Voici le modèle conceptuel des éléments de la ***« Gestion Stratégique »*** dans le schéma ci-dessous, ces éléments étant essentiels à la gestion stratégique.

Figure 02 : Les composantes de la Gestion Stratégique



Source: Abbass F. Alkhafaji, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment, p, 2010)

1-5-1 L'Analyse Environnementale

Consiste à analyser les facteurs internes et externes qui peuvent affecter l'organisation et sa capacité à poursuivre une ligne de conduite donnée **(Abbas Alkhafaji, 2010)**. L'analyse environnementale est un élément clé dans le choix d'une stratégie spécifique. En étudiant les principales variables de l'environnement général, l'organisation peut définir les orientations futures de son domaine d'activité, ce qui lui permet d'identifier les opportunités et les menaces environnementales comme des facteurs stratégiques ayant une influence directe ou indirecte sur son avenir. Ce processus est considéré comme un principe fondamental des activités stratégiques, car il est intimement lié au futur de l'organisation, en déterminant ses orientations futures, ses axes de croissance et sa durabilité (DELMI, L'efficasité de la mise en oeuvre dans l'entreprise , 2007).

1-5-2 Le Processus de Formulation de la Stratégie

C'est le premier processus sur lequel repose la gestion stratégique. La formulation d'une stratégie est une étape cruciale pour renforcer la position de l'organisation et créer des avantages compétitifs, tant au niveau national qu'international. Ce processus consiste à élaborer des plans à long terme pour répondre de manière efficace aux opportunités et menaces de l'environnement. La mission de l'entreprise reflète souvent ses valeurs et ses priorités. Parmi toutes les étapes du processus stratégique, celle-ci est probablement la plus complexe et la plus déterminante (Gilligan, 2005).

Ce processus important inclut les activités suivantes : (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, 2007)

- Formulation de la mission de l'entreprise ;
- Analyse de l'environnement interne pour identifier les forces et les faiblesses ;
- Analyse de l'environnement externe pour découvrir les opportunités et les menaces ;
- Définition des objectifs et des buts ;
- Identification des alternatives en fonction des résultats de l'analyse et des objectifs de l'entreprise ;
- Choix de la stratégie appropriée parmi les différentes alternatives disponibles.

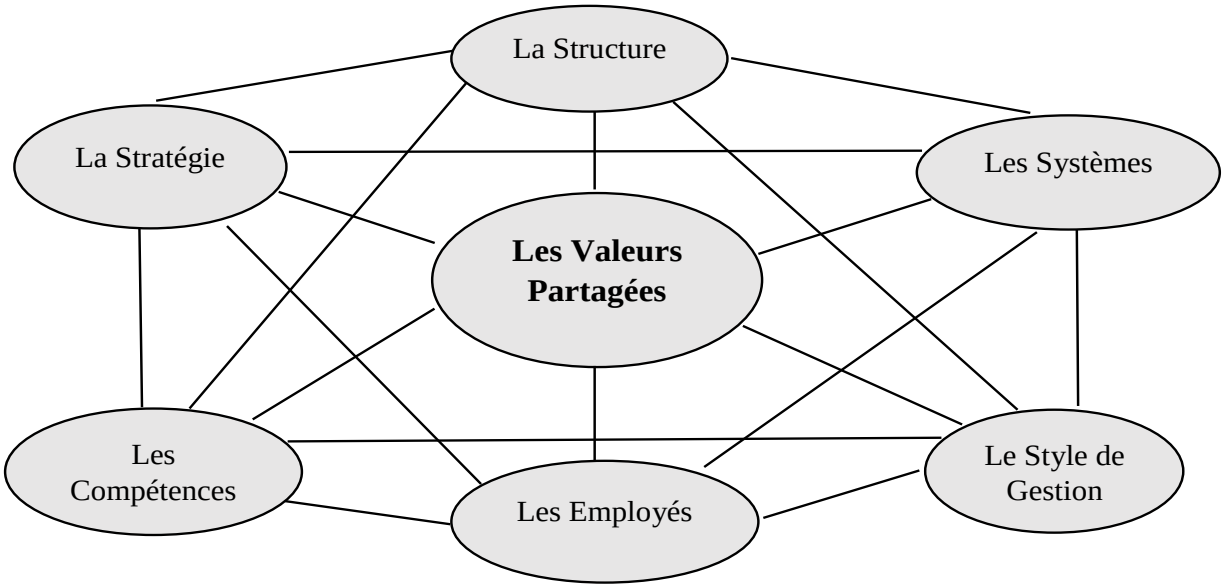
1-5-3 Le Processus de Mise en œuvre de la Stratégie

Le processus de mise en œuvre stratégique est l'un des processus les plus importants et les plus difficiles de la gestion stratégique. Il constitue donc la base fondamentale de la pensée stratégique dans le domaine des affaires. La mise en œuvre est une extension du processus de formulation de la stratégie et elle se poursuit au-delà de ce dernier, c'est-à-dire qu'elle est un « accomplissement continu ». Cette continuité ne se limite pas à la mise en œuvre, mais constitue un concept vaste et global qui caractérise la gestion stratégique en général. (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la strégie de l'entreprise, 2007)

La mise en œuvre implique de transformer les stratégies choisies en action et fait référence aux méthodes et techniques que l'organisation adopte pour exécuter la stratégie choisie par la direction (Gilligan, 2005).

Le groupe **"McKinsey"** a présenté un modèle pour le succès de la mise en œuvre de la stratégie, qui se concentre sur les sept variables de gestion et d'organisation nécessaires, appelées **"7S"** **"The 7 Ss Framework"**. Le schéma suivant illustre cela

Figure 03 : Le modèle "McKinsey" pour l'efficacité de la mise en œuvre stratégique.



Source: Fatima DELMI, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment, p 44, 2007)

1-5-4 Le Processus l'Évaluation et le Contrôle

Le processus de l'évaluation et le contrôle de la stratégie est perçu comme la dernière étape dans l'ensemble des modèles précédemment proposés pour la gestion stratégique. Ce processus se focalise sur l'alignement des actions de mise en œuvre avec les objectifs définis lors de la formulation de la stratégie. Il permet ainsi d'identifier et d'évaluer les écarts éventuels, et de prendre rapidement les mesures correctives nécessaires pour garantir que la stratégie reste sur la bonne trajectoire. (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, 2007)

L'évaluation et le contrôle portent sur les systèmes d'évaluation à utiliser pour assurer le fonctionnement de la planification stratégique afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise. L'évaluation consiste à comparer les résultats prévus aux résultats réels (Gilligan, 2005).

1-6 Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie

La ***« Mise en œuvre »*** est l'expression communément utilisé dans la littérature (celle relative à la mise en œuvre) pour désigner le processus par lequel un gouvernement réalise ou implante une politique ou du moins tente de la réaliser ou de l'implanter.

La mise en œuvre semble de façon général avoir été durant un certain nombre d'années considérées comme un processus allant de soi une fois la politique adoptée (Van Meter et Van

Horn, 1975 ; Gaziel, 1994 ; Gaig 1997 ; Myrtle, 1983, Smith, 1973 ; Brinkerhof, 1996 ; Verspoor, 1992) (Liautaud, 2003)

La mise en œuvre de la stratégie représente l'un des quatre piliers essentiels de la gestion stratégique. Ce domaine a attiré une attention grandissante de la part des chercheurs et des professionnels, notamment en raison des taux de réussite souvent préoccupants rapportés dans la mise en œuvre des stratégies au sein de nombreuses entreprises à l'échelle internationale. Malgré l'importance évidente des domaines de la gestion stratégique et les problèmes liés à son exécution, ce sujet a cependant été largement négligé par les chercheurs (Atkinson, 2006). Pour de nombreux dirigeants, la formulation de la stratégie représente un défi, mais sa mise en œuvre au sein de l'ensemble de l'organisation s'avère encore plus complexe sans une implémentation efficace (Hrebiniak, 2006) (Hourani, 2017).

La mise en œuvre de la stratégie s'étend à de nombreux domaines de gestion, incluant la direction, la fixation des objectifs, la gestion des ressources humaines, des opérations, de la culture d'entreprise et de la qualité des équipes dirigeantes. Pour certains auteurs, elle se résume à un processus de mesure et de gestion de la performance. Pour d'autres, elle consiste à instaurer une culture organisationnelle alignée sur la stratégie, permettant aux individus d'agir en cohérence avec celle-ci. D'autres encore y voient une gestion stratégique du portefeuille de projets. En réalité, la mise en œuvre intègre tous ces éléments.

De nombreux chercheurs et scientifiques dans le domaine de la gestion ont affirmé que, pour réussir la mise en œuvre d'une stratégie et atteindre un niveau de performance souhaité, il est nécessaire de prendre en compte plusieurs obstacles ou motivations. Le processus de mise en œuvre de la stratégie a été cité comme l'étape la plus importante dans le processus de gestion stratégique, car il détermine le succès ou l'échec de l'organisation (Khara et al, Chaimankong & Prasertsakul, 2012) (Felistus M. Kilile, 2018).

La mise en œuvre de la stratégie est l'une des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs administratifs et les règles dans tous les programmes de croissance, les plans financiers et les procédures. Il est donc essentiel que les organisations considèrent la mise en œuvre de la stratégie comme l'élément le plus important dans le processus de gestion stratégique. Ainsi, une mise en œuvre efficace de la stratégie est positivement liée à la performance financière de l'organisation Sorooshian & Norzima, 2010 (Felistus M. Kilile, The influence of strategy implementation on organizational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in kenya, 2018).

Les définitions de la mise en œuvre de la stratégie varient parmi les académiques, chacun ayant son propre point de vue et approche (Ramadan, 2015) :

Selon **Carpenter and Sanders, 2009,** « la mise en œuvre de la stratégie est le processus d'exécution de toutes les activités nécessaires pour réaliser ce qui a été planifié. »

Selon **Thompson and Strickland, 2003,** « la mise en œuvre de la stratégie est une étape clé dans le processus de gestion stratégique, car elle consiste à transformer la stratégie formulée en un ensemble d'activités et à s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints efficacement, comme prévu. »

La mise en œuvre de la stratégie a été définie par **Ehlers and Lazenby, 2007** comme étant le processus qui transforme les plans stratégiques en un ensemble de procédures et d'activités, et veille à leur mise en œuvre correcte pour atteindre les objectifs. Quant à **Bower et al, 1991**, ils ont affirmé que la mise en œuvre comprend des éléments qui doivent être définis, tels que les objectifs à court terme, les programmes, les procédures et les budgets, p. 36.

La mise en œuvre de la stratégie englobe un large éventail d'efforts visant à convertir les intentions stratégiques en actions concrètes **Miller et Dess, 1966**. Selon (Noble, 1996), elle est définie comme le processus de communication, d'interprétation, d'adoption et d'amélioration des plans stratégiques. Pour **Wheeler et Hunger, 2012**, la mise en œuvre stratégie est la somme des activités et les choix nécessaires à l'exécution d'un plan stratégique. (Hourani, 2017)

La mise en œuvre de la stratégie est un processus itératif qui consiste à élaborer des stratégies, des politiques, des programmes et des plans d'action, permettant ainsi à une entreprise d'exploiter ses ressources pour saisir les opportunités dans un environnement concurrentiel (Harrington, 2006).

Il existe un grand nombre de définitions de la mise en œuvre de la stratégie, lesquelles peuvent être classées en deux perspectives : le processus et le comportement.

Tableau 01 : Définitions de la Mise en œuvre de la Stratégie

Perspective	Définition
Processus **Perspective**	***La mise en œuvre de la stratégie est un processus qui*** 1) transforme les activités en missions (Kotler, 1984). 2) est profondément complexe et interactif avec de nombreuses variables (Wernham, 1985). 3) est dynamique grâce à laquelle les organisations reconnaissent les opportunités futures (Reid, 1989).

	4) prend plus de temps que la formulation (Hrebiniak, 2006). 5) met en œuvre des stratégies, des politiques et des programmes qui permettent à une organisation d'utiliser au mieux ses ressources (Harrington, 2006). 6) est considéré comme un processus orienté vers l'action qui nécessite un contrôle (Govindarajan, 1988).
Comportemental Perspective	***La mise en œuvre de la stratégie est :*** 1) un ensemble d'interventions concernant la structure organisationnelle, les activités clés du personnel et le cadre de contrôle destinés à examiner les performances par rapport aux résultats souhaités (Hrebiniak et Joyce, 1984). 2) les interventions managériales qui ajustent l'activité organisationnelle avec un objectif stratégique (Wooldridge et Floyd, 1992). 3) des comportements et des pratiques de leadership de haut niveau qui transforment un plan de travail en une réalité concrète (Schaap, 2006).

Source: Mohammed Abo Ramadan, The impact of Strategy Implementation Drivers on Projects Effectiveness in Non-Governmental Organizations, 2015, International Journal of Academic Research in Management, 2015, P37)

1-7 Le Cadre Général de l'Élaboration des Plans d'Exécution

Avant de commencer à élaborer les plans d'exécution, il est recommandé de donner un aperçu de la relation entre la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre, afin de préparer efficacement son exécution en mettant en lumière l'interconnexion et l'intégration qui existe entre elles.

1-7-1 La Relation entre la Mise en œuvre et la Formulation de la Stratégie

Le processus de mise en œuvre stratégique est un prolongement du processus de formulation de la stratégie. En pratique, il est souvent constaté que les objectifs, les plans et les programmes sont confrontés à des contraintes et des menaces qui réduisent leurs chances de succès, voire deviennent un obstacle à leur mise en œuvre. La vérité fondamentale est qu'une mise en œuvre correcte du plan stratégique nécessite une révision de ce qui a été accompli et une vérification de son achèvement et de la précision de ses objectifs. Il est donc important de s'assurer que tous les plans stratégiques et opérationnels sont intégrés avec toutes les étapes précédentes ayant préparé l'émergence des plans stratégiques et avec tous les systèmes soutenant leur mise en œuvre. Ainsi, il existe une relation interactive entre la mise en œuvre de la stratégie et sa formulation (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, 2007).

1-7-2 Responsabilité de la Mise en œuvre de la Stratégie

En raison de la manière dont l'organisation structure ses relations entre les individus, la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie ne se limite pas à une seule personne (le directeur), mais implique bien plus de personnes que celles qui l'ont formulée. Elle inclut la participation de tous les administrateurs et employés à tous les niveaux organisationnels dans l'exécution de la stratégie. Ainsi, le plan doit être écrit et officiel si l'organisation espère atteindre ses objectifs avec succès (DELMI, L'efficasité de la mise en oeuvre dans l'entreprise , 2007).

1-7-3 Outils de Mise en œuvre de la Stratégie

Les responsables des départements et des fonctions principales, en collaboration avec leurs équipes et d'autres managers, se basent sur les programmes, budgets et procédures nécessaires à l'exécution de la stratégie sélectionnée. Cela implique également de promouvoir la coopération et l'échange entre les départements et les fonctions opérationnelles pour développer des domaines de force, et ce, à travers :

1-7-3-1 Les Programmes

Ils représentent un ensemble d'activités ou d'étapes nécessaires pour réaliser un plan avec un objectif spécifique. Les programmes rendent la stratégie sous une forme pratique. Chaque département fonctionnel de l'organisation participe à l'exécution des programmes responsables de la mise en œuvre de la stratégie. Par conséquent, ces programmes doivent être intégrés entre eux tout en étant suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements environnementaux et les suivre, tout en assurant la coordination entre toutes les tâches. (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, 2007)

1-7-3-2 Les Budgets

Ce sont des plans annuels qui traduisent les programmes élaborés sous forme de valeurs financières. Ils établissent des listes de coûts pour chaque programme dans le but de planifier, contrôler et coordonner, afin de développer les programmes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie (DELMI, L'efficacité de la mise en oeuvre de la strégie de l'entreprise, 2007).

1-7-3-3 Les Procédures

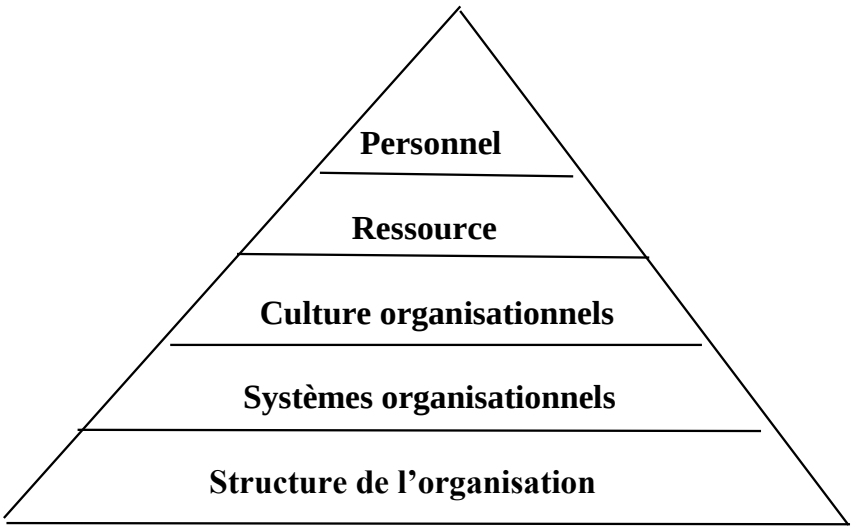
Elles sont parfois appelées procédures opérationnelles standardisées et ce sont des étapes successives qui décrivent en détail comment accomplir les différentes tâches et fonctions. Ces

procédures doivent être simples et non compliquées. Enfin, l'organisation doit former ses employés et autres parties prenantes à l'utilisation de ces procédures. (DELMI, L'efficasité de la mise en oeuvre dans l'entreprise , 2007)

1-8 Le Processus de Mise en œuvre de la Stratégie dans l'Organisation

(Palinkas, 2015) indique qu'il existe cinq composantes qui garantissent la mise en œuvre des méthodes stratégiques et soutiennent la mission de mise en œuvre effective des stratégies, à savoir : les personnes, les ressources, la structure, les systèmes, et la culture. (Rani, 2019)

Figure 04 : Les facteurs qui soutiennent la mise en œuvre de la stratégie



Source: Pusha Rani, Op. cit)

1-8-1 Les Employés (Ressources Humaines)

Ce sont les personnes chargées de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. L'équipe doit être adaptée en taille et doit posséder les compétences, l'efficacité et l'engagement nécessaires. Selon (Mishra, 2014), la qualité de l'équipe constitue un élément essentiel du succès du plan de l'organisation, et ils doivent être suffisamment conscients des compétences nécessaires pour favoriser la réalisation des objectifs fixés dans l'organisation. (Lubis Arifin, 2016) Indiquent que les personnes dans l'organisation sont une question facilement traitable, car il est nécessaire d'avoir une nouvelle main-d'œuvre.

1-8-2 Les Ressources

L'organisation doit également disposer de ressources suffisantes en termes de temps et de financement. La tâche la plus importante dans la mise en œuvre de la stratégie, après les

employés, est de fournir les actifs, qui doivent être sous forme de ressources monétaires ou non monétaires. De plus, il existe des ressources économiques et non économiques dont l'organisation manque et qui sont encore nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie (Powel et al, 2015). (Rani, 2019)

1-8-3 La Structure Organisationnelle

(Vele, 2013)**,** considère qu'une entreprise disposant de la structure, de la position et des outils appropriés soutient la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, la structure de l'organisation doit être claire et alignée avec les capacités, la responsabilité, et justifiée dans l'agencement des objectifs de l'organisation.

1-8-4 La Culture

La culture organisationnelle représente un élément clé pour soutenir la mise en œuvre des politiques. Elle reflète l'ambiance générale au sein de l'entreprise, notamment en termes de relations entre collègues. Il est essentiel que l'organisation veille à ce que ses employés se sentent valorisés et satisfaits de leurs responsabilités. Par exemple, ils peuvent être influencés par un style de gestion participatif et jouer un rôle crucial dans la prise de décision. La prise de responsabilité dans diverses pratiques renforce la motivation des employés et optimise leur performance. Ainsi, un tel environnement crée une atmosphère où chaque individu est encouragé à contribuer activement à la mise en œuvre des stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation (Deraman Fauziah, Green Practices in Hotel Industry: Factors Influencing the Implementation, 2017)

1-8-5 La Structure

Thompson, (1967) a indiqué que la structure organisationnelle est une forme de communication et de pouvoir au sein de l'organisation. La structure organisationnelle est considérée comme l'un des principaux moteurs de la mise en œuvre (Drazin et Howard, 1984) et (Olso et al). (Ramadan, 2015)

En plus des cinq composantes qui garantissent la mise en œuvre des méthodes stratégiques, il existe un autre facteur, le plus important, qui réside dans le processus de **« Leadership »**. Étant donné que la mise en œuvre de la stratégie est la phase la plus difficile dans le processus de gestion stratégique, cette mise en œuvre ne peut être efficace que si certains facteurs moteurs sont pris en compte. Parmi ces facteurs organisationnels, en plus des autres facteurs (structure organisationnelle, culture, ressources), il existe un facteur clé, à savoir le ***"leadership"***

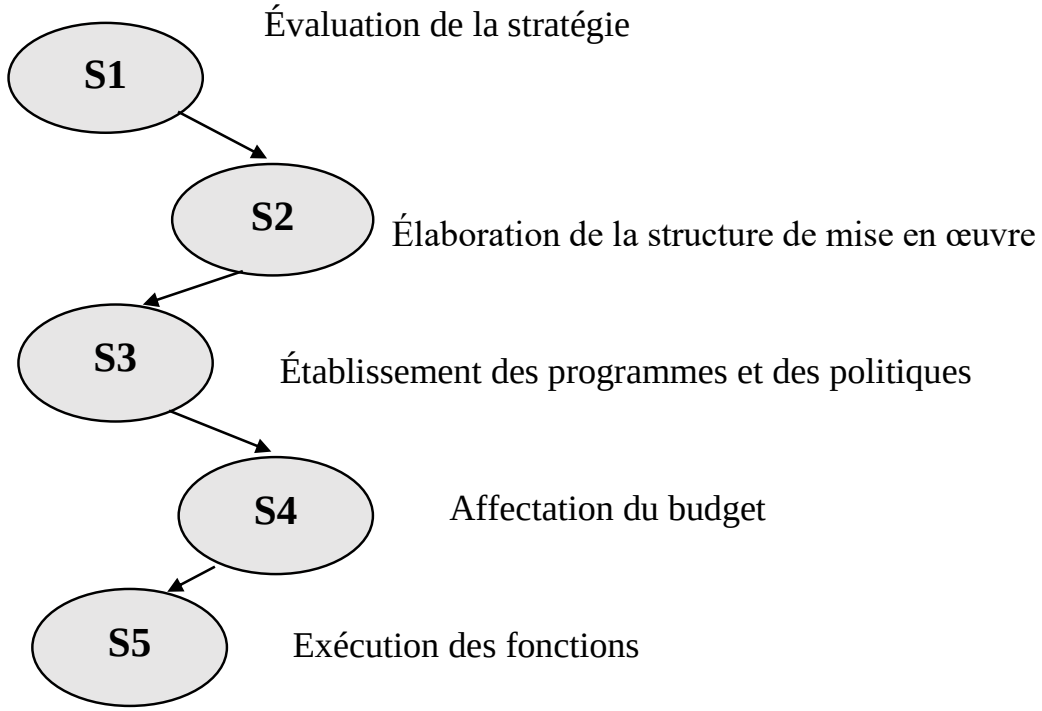
1-8-6 Le Leadership

Le leadership est la capacité d'influencer les individus pour atteindre des objectifs spécifiques. Selon (Hitt et al), le leadership contribue de manière significative à la mise en œuvre de la stratégie et à la performance globale des organisations. Les stratèges jouent un rôle fondamental en mettant en pratique leur leadership pour mobiliser les ressources de l'organisation et guider les autres vers un objectif précis. Selon (Alexander, 1985), le leadership est un des principaux moteurs des activités liées à la mise en œuvre de la stratégie. (Beer et Eisenstat, 2000) ont insisté sur le fait que des pratiques de gestion et de leadership inefficaces peuvent tromper les gestionnaires intermédiaires en leur donnant des instructions aux directeurs exécutifs, ce qui entraîne une communication défaillante. Cela peut ainsi provoquer une augmentation des conflits et une rupture de la communication autour du processus décisionnel, ce qui finira par avoir un effet négatif sur la performance de l'organisation. (Ramadan, 2015)

1-9 Approches de la Mise en œuvre Stratégique

Pour garantir l'exécution des politiques, il est essentiel qu'un système soit suivi. Le processus de la mise en œuvre de la stratégie est une approche en cinq étapes qui comprend (l'évaluation de la stratégie, le développement de la structure de mise en œuvre, l'élaboration des programmes et des politiques, l'allocation du budget, et l'exécution des fonctions et des activités).

Figure 05 : Cinq approches différentes lors de la mise en œuvre de la stratégie



1-9-1 Évaluation de la Stratégie

La première approche consiste à évaluer le plan stratégique et à le communiquer. À ce stade, l'entreprise effectue un examen global des intrants, de la performance et de tout autre aspect des objectifs de l'entreprise qui n'ont pas été pris en compte lors de la phase de formulation de la stratégie. Cette approche garantit que les personnes ont un objectif commun pour lequel elles travaillent (Seale, Broulet, et Narasimhan, 2017).

1-9-2 Développement de la Structure de Mise en œuvre

Cette étape consiste à concevoir une structure qui guide l'équipe ou fournit un cadre sur la manière de mettre en œuvre les stratégies. Tous les membres de l'équipe doivent être conscients de leurs rôles et de la manière dont ces rôles influencent le succès global de la stratégie (Herrera-Sanchez, Léon-Perez, et Léon-Rubio, 2017). Cette étape représente une vision qui oriente le cadre de mise en œuvre des méthodes nécessaires dans la planification stratégique, et il doit exister un système d'harmonie constant entre les différents départements et leurs sections respectives.

1-9-3 Élaboration des Programmes et des Politiques

Une étude menée par **Shomali et Peeples, 2018** indique que le développement de politiques et de programmes soutenant la mise en œuvre (motivation de la stratégie) renforce l'application de méthodes efficaces au sein de l'organisation. De plus, l'organisation doit établir un plan d'exécution de la performance, des informations et une structure de réponse qui rassemblera toutes les informations nécessaires et impliquera les employés dans l'aspect de la performance et de la gestion.

1-9-4 Allocation du Budget

Il s'agit du moment où les équipes de gestion stratégique sont équipées des outils nécessaires et de la capacité à accomplir leurs responsabilités essentielles pour mener à bien leurs tâches **Ha-Vikstrom, 2017**. Cette étape est l'une des plus importantes dans le processus de mise en œuvre de la stratégie, car les processus d'affaires peuvent aider les organisations à améliorer considérablement leur efficacité Ha-Vikstrom, 2017.

1-9-5 Exécution des Tâches

A cette étape de la gestion stratégique, l'équipe travaille et la stratégie devient opérationnelle. Des facteurs tels que le Leadership et la participation du groupe sont cruciaux. Tout au long du

processus, l'entreprise doit garantir une participation continue des employés on offrant de la formation et des orientations sur les engagements clés qui doivent être réalisés au sein de l'organisation (Chang, 2006). Il est également nécessaire d'évaluer la performance à tous les niveaux pour identifier les écarts potentiels et mettre en place des actions correctives afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent à l'avenir Shomali et Peeples, 2018.

1-10 Différentes Approches de la Mise en œuvre de la Stratégie

La stratégie est l'un des éléments clés qui contribue à déterminer le destin des organisations et des entreprises à long terme. Cette étude vise à mettre en lumière huit des contributions les plus importantes des modèles conceptuels dans la mise en œuvre de la stratégie. De nombreux chercheurs se sont intéressés au développement de cadres conceptuels pour mettre en œuvre des stratégies de manière efficace dans les organisations, car le succès ne réside pas uniquement dans l'élaboration d'un plan stratégique, mais dans sa capacité à être exécuté et à s'adapter à un environnement de travail en constante évolution. Ces approches se divisent en deux catégories : les approches conceptuelles axées sur les facteurs et celles axées sur le processus.

1-10-1 L'Approche Factorielle de la Mise en œuvre de la Stratégique

Les approches axées sur les facteurs dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie s'intéressent aux éléments internes essentiels qui influencent directement la réussite ou l'échec d'une stratégie organisationnelle. Cette approche repose sur l'idée que certaines variables internes comme (Leadership, la culture organisationnelles, les ressources, la communication interne…etc) jouent un rôle déterminant dans la transformation des objectifs stratégiques en résultats concrets.

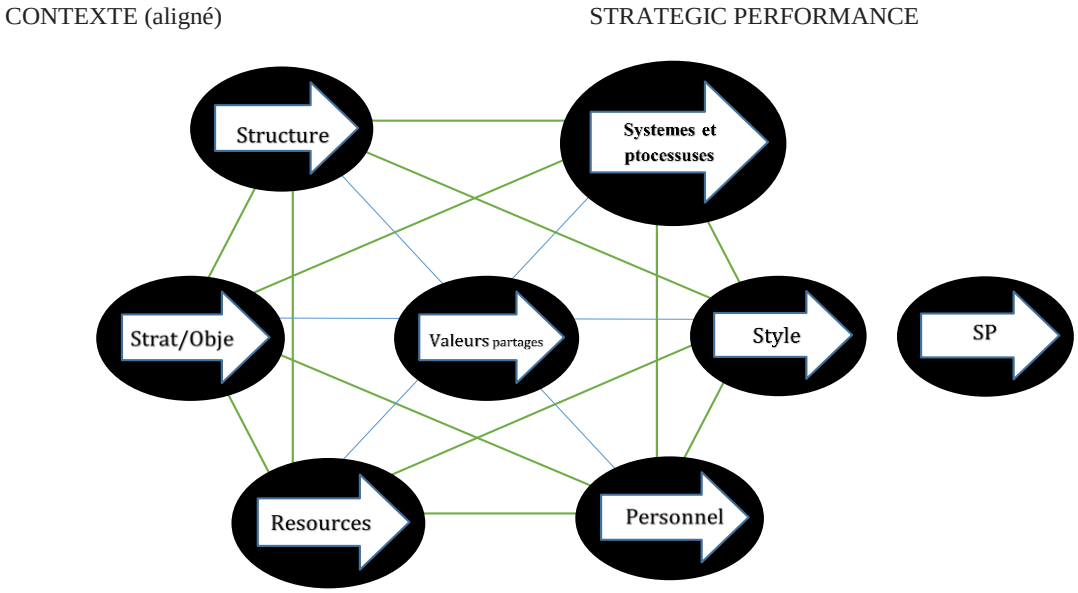
Ces approches permettent aux chercheurs et aux praticiens d'identifier les leviers d'action les plus efficaces pour assurer une exécution fluide et cohérente de la stratégie. En se focalisant sur les facteurs organisationnels et humains, elles mettent en avant l'importance d'un environnement interne aligné avec les choix stratégiques de l'entreprise.

1-10-1-1 Modèle de Waterman et Philip (1980) Mckinsey 7's

Waterman et Philip (1980) ont proposé un modèle pour la mise en œuvre de la stratégie qui met l'accent sur l'importance de l'interaction entre les sept éléments clés (structure, stratégie, systèmes, style, personnel, compétences, valeurs partagées), qui considèrent que l'équilibre et la cohérence sont les clés principales du succès de la stratégie de l'entreprise, et que si l'un de ces éléments n'est pas compatible avec les autres, cela entrave l'exécution. Le modèle

McKinsey indique que le succès de la stratégie de l'organisation dépend de l'interaction et de l'intégration de ces sept facteurs dans l'environnement de travail, et non seulement de la stratégie elle-même.

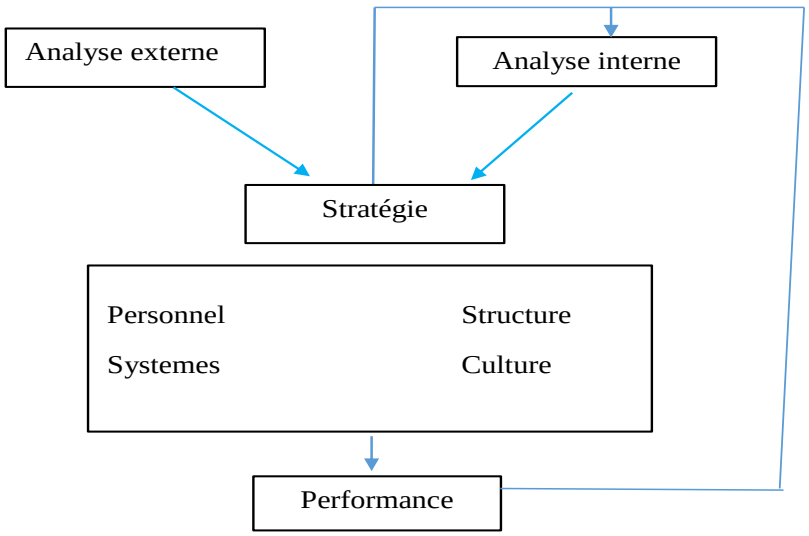
Figure 06: Cadre conceptual de Waterman and Philip, (1980) (McKinsey 7's)



1-10-1-2 Modèle d'Aaker's David (1998)

Aaker. D (1998) a proposé dans son modèle de mise en œuvre de la stratégie un cadre conceptuel visant à aider les entreprises à réaliser leurs stratégies en mettant l'accent sur l'interaction de plusieurs éléments (Leadership, ressources, adaptation aux changements, concentration à long terme, mesure et évaluation). Ce modèle vise à assurer une cohérence interne au sein de l'organisation et à lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques.

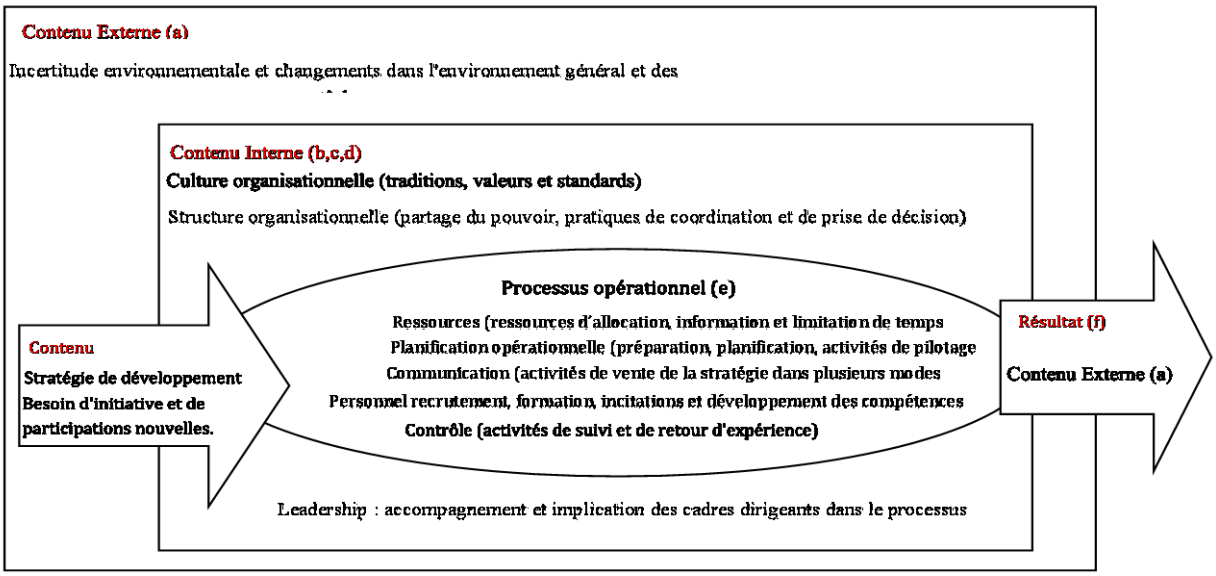
Figure 07 : Cadre conceptuel d'Aakar pour l'analyse des exigences de mise en œuvre de l'organisation et de la stratégie (1998)



1-10-1-3 Modèle d'Okumu (2001) et (2003)

Le modèle Okumu (2001) et (2003) repose sur un ensemble de facteurs intégrés qui contribuent à la mise en œuvre réussie de la stratégie, à savoir (la formulation de la stratégie, l'incertitude environnementale, la structure organisationnelle, la culture, les communications de la planification opérationnelle, l'allocation des ressources, les personnes, le contrôle et les résultats). Sur la base de cette classification, Okumu (2003) a proposé un cadre conceptuel qui renouvelle son modèle (2001) en mettant en évidence l'impact de l'interaction entre les variables classées comme illustrées ci-dessous, et que ces variables ne doivent pas être évaluées indépendamment, car un facteur du groupe peut affecter d'autres facteurs au sein du même groupe.

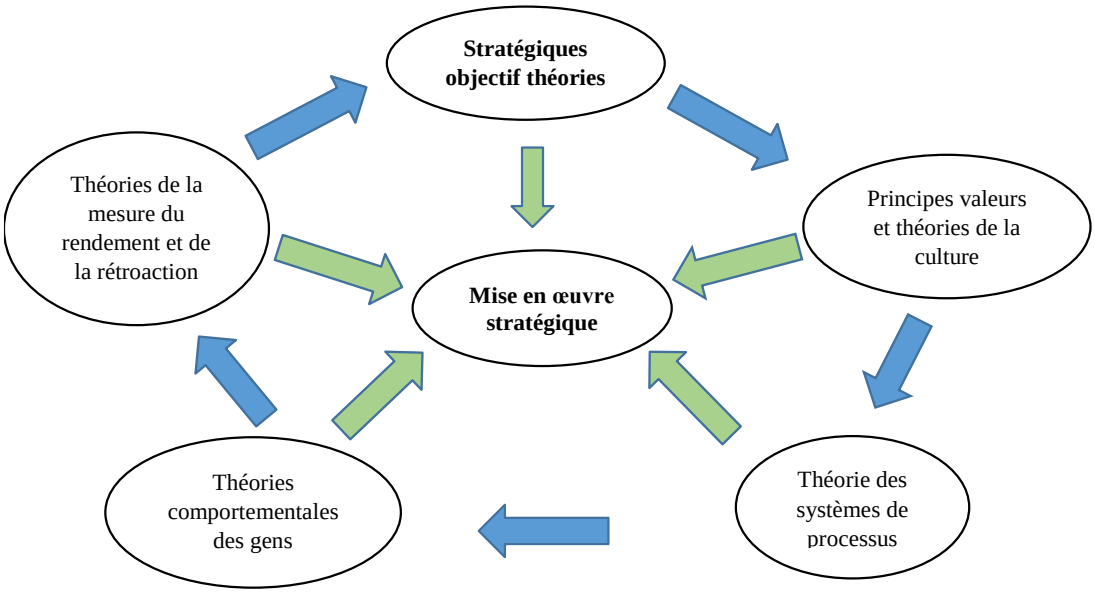
Figure 08 : Cadre conceptuel de la mise en œuvre de la stratégie Okum (2001), (2003)



1-10-1-4 Modèle (5P) de Pryor et al (2007)

Il est également appelé le modèle des 5P. Pryor et al., estiment que la mise en œuvre réussie de la stratégie repose sur l'alignement et l'intégration des activités et fonctions largement acceptées. Ces activités et fonctions comprennent (la structure, les systèmes, le comportement de leadership, les politiques de ressources humaines, la culture, les valeurs et les processus de gestion). Le modèle 5P est un outil complet pour analyser, planifier et mettre en œuvre des stratégies.

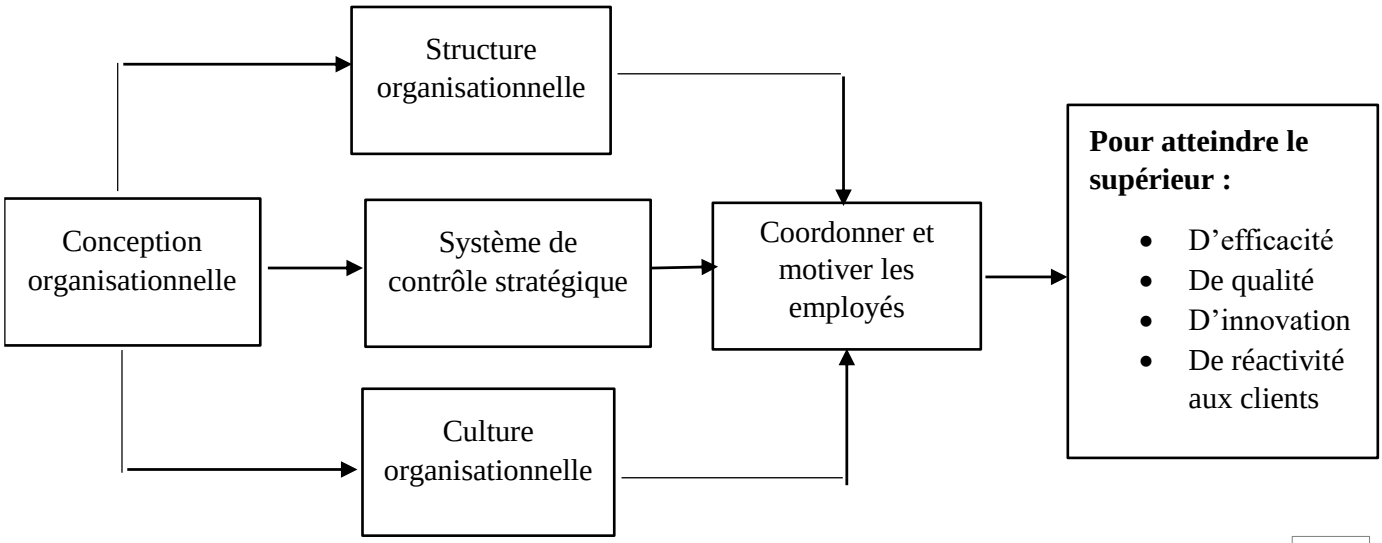
Figure 09 : Cadre conceptuel de la mise en œuvre de la stratégie Pryor et al (2007)



1-10-1-5 Modèle de Hill et Jones (2008)

Hill et Jones (2008) basent le succès de l'exécution de la stratégie sur la conception organisationnelle, qui est essentielle pour une mise en œuvre efficace de la stratégie. Ils se concentrent sur les facteurs clés qu'ils considèrent comme les cinq clés du succès dans l'exécution de la stratégie, à savoir (la conception organisationnelle, les systèmes de contrôle, la culture du travail, la motivation et la coordination entre les employés et la structure organisationnelle). Ils ont également mentionné que Hill, Ireland (2013) ont développé leur cadre conceptuel qu'ils ont partagé avec Brenes et al (2008), et qui affirment que la gouvernance d'entreprise efficace, la structure organisationnelle et l'entreprenariat stratégique sont essentiels pour l'exécution réussie des stratégies.

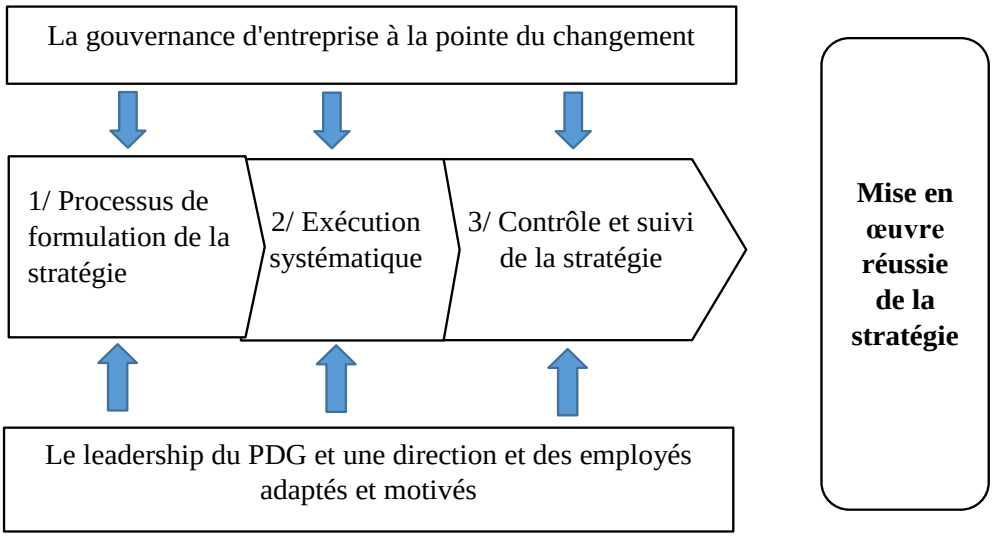
Figure 10 : Cadre conceptuel de Hill and Jones (2008)



1-10-1-6 Modèle de Brenes et al (2008)

Brenes et al, à travers leur modèle, estiment que le succès de l'exécution de la stratégie ne dépend pas seulement de la planification stratégique mais aussi des facteurs clés (gouvernance d'entreprise, leadership du PDG, gestion et employés motivés, et le processus de formulation de la stratégie) ainsi que de la capacité à la mettre en œuvre efficacement.

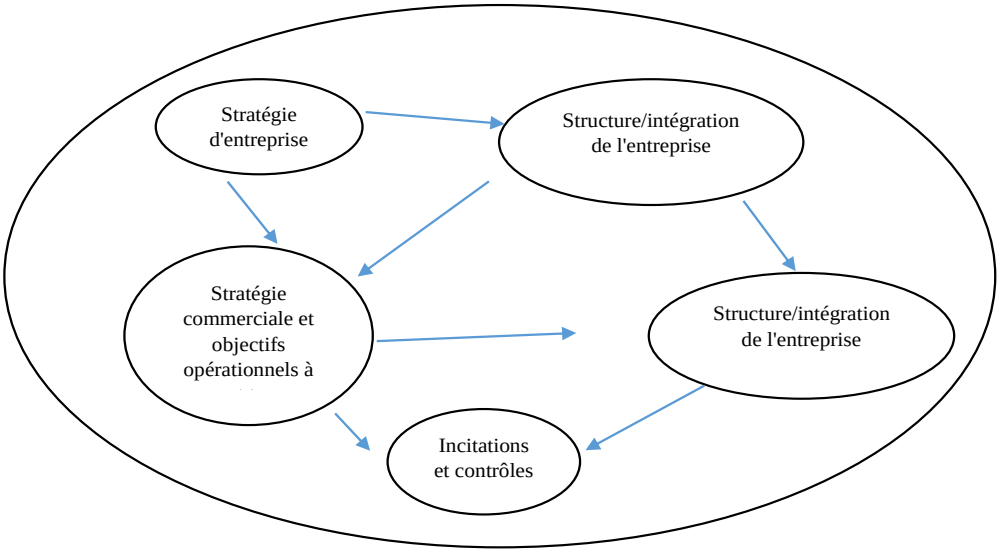
Figure 11 : Cadre conceptuel de Brenes et al (2008) Cinq dimensions clés de la mise en œuvre de la stratégie



1-10-1-7 Modèle de Hrebiniak « Stratégie de mise en œuvre et facteurs contextuels » (2005), (2008), (2013)

Hrebiniak (2013) estime que l'exécution de la stratégie se fait dans un contexte organisationnel ou environnemental. Les facteurs contextuels comprennent (l'environnement organisationnel, les ressources humaines, le soutien de la direction, les facteurs économiques et politiques), tandis que les facteurs organisationnels et environnementaux incluent (le marché, la concurrence, les nouvelles technologies). Hrebiniak souligne également que l'incapacité à gérer le changement peut être l'un des plus grands obstacles à une mise en œuvre réussie de la stratégie.

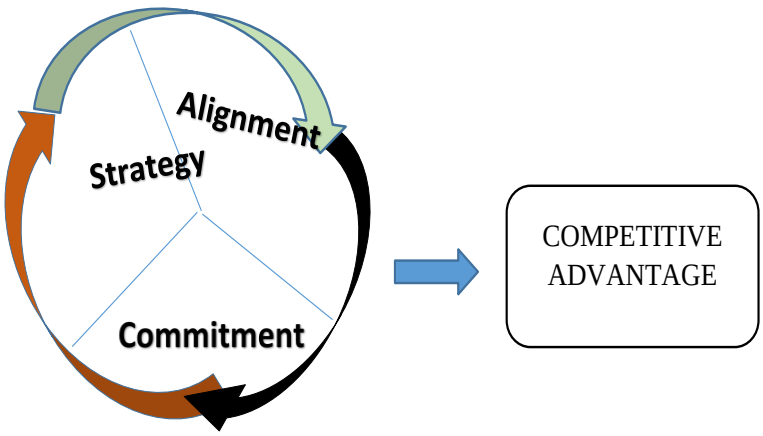
Figure 11 : Cadre conceptuel de Hrebiniak (Stratégie de mise en œuvre et facteurs contextuels), (2005), (2008), (2013)



1-10-1-8 Modèle de Kurt Verweir (2014)

Le modèle de Verweire Kurt (2014) se concentre sur l'exécution de la stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et propose que les entreprises réussies reposent sur trois facteurs : (la stratégie, l'alignement et l'engagement). Werweire considère que la combinaison de ces facteurs garantit une exécution efficace de la stratégie et un avantage concurrentiel durable.

Figure 13 : Cadre conceptuel de Werweir « Trois leviers d'avantage concurrentiel » (2014)



1-10-2 Approche Processuelle dans l'exécution stratégie

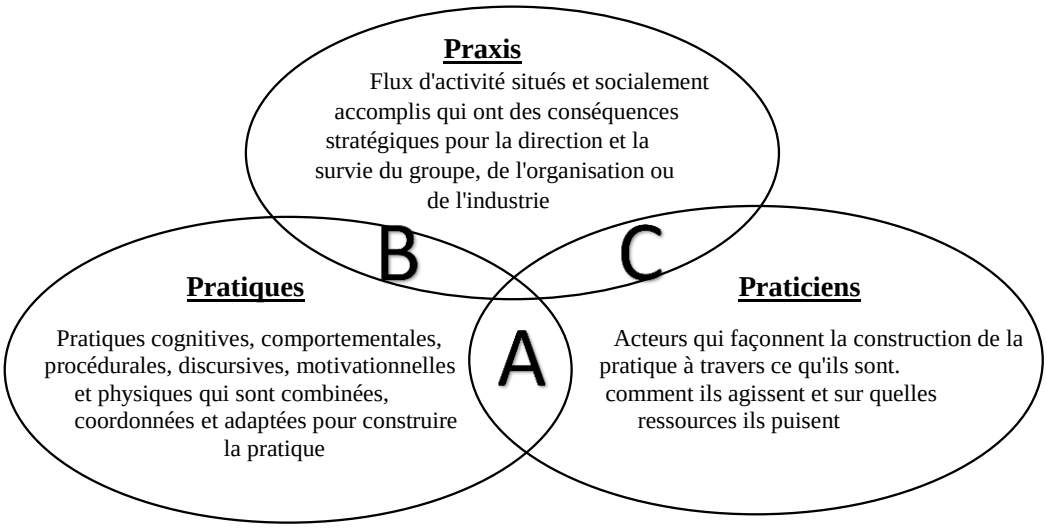
Ce modèle se concentre sur l'exécution de la stratégie en tant que dynamique, plutôt que de la voir comme un simple plan fixe. Cette approche critique le modèle traditionnel basé sur

l'économie microéconomique, le travail humain et l'approche sociale. Elle est considérée comme plus réaliste pour comprendre l'exécution de la stratégie, car elle intègre les visions macro (qui se concentrent sur les marchés et les entreprises) et micro (qui se concentrent sur les individus et leurs pratiques quotidiennes).

1-10-2-1 Modèle de Whittington Strategy-as-practice (2006)

Le modèle de Whittington (2006) vise à comprendre la stratégie comme une pratique sociale, plutôt que comme un simple processus ou plan exécuté par l'organisation. Ce modèle se compose de trois éléments : (les pratiques), (les praticiens) et (les pratiques réelles). Whittington estime que ce modèle illustre les interactions continues entre ces éléments et que la stratégie n'est pas simplement un plan à exécuter, mais un ensemble d'activités et de pratiques. Ce modèle aide à comprendre la stratégie dans la pratique réelle, et non de manière théorique.

Figure 14 : Modèle de conceptuel de Whittington Strategy-as-practice (2006)



2-1 Marketing

Les années 1980 ont marqué un changement radical dans l'économie mondiale, attribué à plusieurs facteurs du Lynch résume en quatre éléments principaux : l'augmentation de la discontinuité et de la complexité des différents phénomènes, l'accentuation de la fragmentation et de la disparition des activités, la mondialisation des structure concurrentielle et l'accélération du rythme des évolutions technologiques. (E, 1994)

Les chercheurs ont divergé sur la détermination de la discipline qui joue un rôle principal. Selon Biggadik (1991), le marketing a apporté de nombreuses contributions conceptuelles, mais peu

de contributions théoriques dans ce domaine. Dans ses concepts modernes, le marketing est considéré comme l'une des activités économiques les plus importantes, contribuant largement au succès des entreprises et à l'atteinte de leurs objectifs (Manal Djidiane, 2021).

Le rôle du marketing dans la stratégie compétitive des entreprises a suscité un large débat parmi les académiciens et les praticiens, dans le but de délimiter les frontières entre le domaine du marketing et celui du management stratégique, notamment en ce qui concerne l'importance du rôle qu'il joue dans le renforcement de la compétitivité des entreprises. (McKenna.R (1991) ; Lynch.J (1994) ; Day.G (1994) ; Varadarajan. R (2010) (Manal Djidiane, 2021)

2-2 Le Concept de Marketing (Définition)

Malgré l'importance considérable accordée au marketing dans la pratique, en tant que déterminant clé du succès de nombreuses entreprises mondiales dans plusieurs pays industrialisés avancés, et bien que de nombreux dirigeants aient pris conscience de l'importance du rôle du marketing dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, le concept et les dimensions de cette activité demeurent flous pour beaucoup d'individus et d'entreprises, en particulier dans le secteur des petites et moyennes entreprises. Certains considèrent en effet que la vente est du marketing ou que la publicité est du marketing. Cela ne signifie pas que la vente et la publicité ne sont pas des activités marketing, ni qu'on doit sous-estimer leur importance. Mais la réalité est que le marketing est une activité organisée et globale, englobant un ensemble de fonctions et de tâches intégrées.

À cet égard, il existe de nombreuses définitions du marketing, chacune reflétant une philosophie et un point de vue différents. La diversité des perspectives sur la définition du marketing s'est directement traduite par la multiplication des définitions à son sujet. Voici quelques-unes des définitions importantes du marketing :

Gary Armstrong & Philip Kotler (2019), le marketing est « Une conception des échanges qui vise à créer de la valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions), ainsi que l'ensemble des actions qui y contribuent » (Kotler G. A., 2019)

Selon **Fernando, Y. M. (2012)** Le marketing représente un processus d'échange qui procure des avantages réciproques aux deux parties impliquées dans la transaction. Il s'agit d'un processus dynamique, influencé par les définitions, perceptions, conditions environnementales et culturelles, ainsi que les tendances. Autrefois, le marketing était principalement associé au concept de « vente » ; cette conception a profondément évolué aujourd'hui (Fernando, 2012).

BEYNAST, LENDREVIE et LEVY, Le MERCATOR (2017) définit : « Le marketing consiste pour les organisations à s'adapter à des marchés compétitifs afin d'influencer favorablement le comportement des publics sur lesquels elles comptent, en proposant une offre dont la valeur perçue reste durablement supérieure à celle des concurrents ». (BEYNAST, 2017)

Selon **Lendrevie, Lindon et Lévy (2006)** : ils définissent le marketing comme l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour créer, maintenir et développer ses marchés, ou plutôt ses clients. (Jacques LENDREVI, MERCATOR: Théorie et pratique du marketing, 2006)

Du point de vue d**'Yves Chirouze (2003)** : le marketing est à la fois :

- **Un état d'esprit :** qui reflète la capacité du spécialiste du marketing à se mettre automatiquement à la place du consommateur, qu'il s'agisse d'un consommateur final ou intermédiaire, de manière à pouvoir satisfaire les besoins et les aspirations des clients.
- **Un processus :** visant à résoudre les problèmes stratégiques ou opérationnels, en commençant par la collecte des données, la planification des actions, puis leur mise en œuvre et leur contrôle.
- **Une vigilance :** envers tout ce qui provient de l'environnement de l'entreprise.
- **Et des techniques :** variées et en évolution régulière permettant à l'entreprise de trouver ou de créer des marchés, de les pénétrer et d'en atteindre les objectifs, notamment la croissance, la rentabilité et la part de marché. (Yves C. , 2003)

Comme on trouve la définition de **M. Mc-CARTHY** qui considère que le marketing est l'exécution des activités de l'entreprise qui dirigent le flux des biens et services du producteur vers le consommateur final ou l'acheteur industriel afin de satisfaire les besoins des clients et d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Philip KOTLER, Broadening the concept of marketing , 1966).

GUNDIFF-STILL qui dit que le marketing est le processus administratif par lequel se rencontre les biens et les marchés et à travers lequel la propriété des produits est transférée (Ferrel, 1980).

Tableau 02 : Comparaison entre le concept classique et le concept contemporain du marketing

Concept Classique de Marketing	Concept Contemporain de Marketing
- Marketing est secondaire par rapport à la production - Son contenu est limité, lui-même limité à la vente, à la distribution physique et à la publicité.	- Le marketing est essentiel et prioritaire, car il constitue l'activité de base de l'entreprise et de ses clients - Son contenu est large, depuis la préparation - Large dans son domaine d'application (service, bien industriel

Source : Lendrevin LINDOT, Mercator, 6 éme édition, Dalloz, Paris ; 2000 ; p7

2-3 La Démarche Marketing

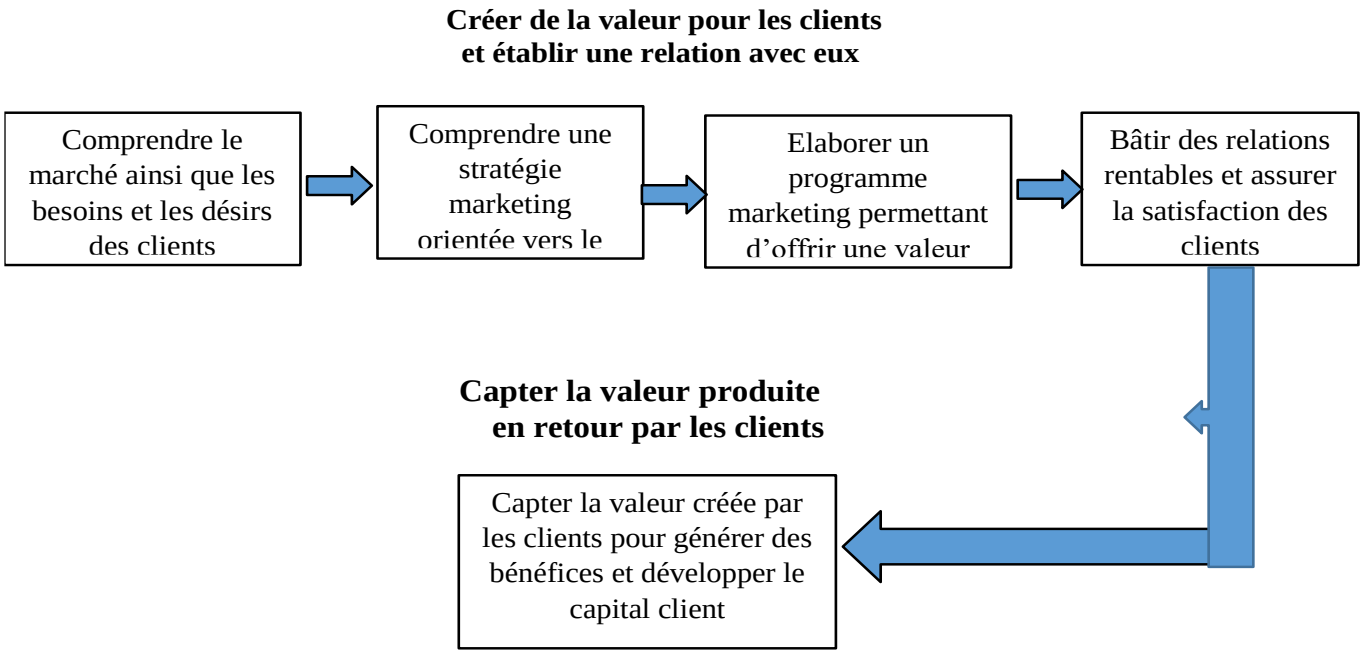
Lorsqu'une décision doit être prise, le responsable marketing suit une approche séquentielle qui allie rigueur et créativité. Cette méthode s'applique à tous types de problèmes à résoudre, qu'ils soient stratégiques ou tactiques.

Selon **Mohamed Sghir Djelti (1995)**, définit la démarche marketing comme suite : « La démarche marketing consiste pour une entreprise à analyser les besoins, les attitudes et les comportements des consommateurs vis-à-vis d'un produit particulier, puis à ajuster ce produit afin d'atteindre la meilleure adéquation possible entre le besoin et le bien » (Djelti, Comprendre le marketing, 1995).

Selon **Sophie, R. L (2015)** « La démarche marketing est l'ensemble des actions qui ont pour objectifs de constater, prévoir ou stimuler, les besoins des consommateurs et adapter le produit (ou le service) aux besoins ainsi déterminés » (RICHARD-LANNEYRIE, Les clés du marketing, 2015).

La démarche marketing se divise en cinq (5) étapes. Les quatre premières consistent pour l'entreprise, à comprendre ses clients, à leur apporter de la valeur et à bâtir avec eux des relations solides. La dernière lui permet de récolter les fruits de ses efforts : en créant de la valeur pour ses clients, l'entreprise peut ensuite en retirer pour elle-même par le biais des ventes, des bénéfices et du capital client accumulé sur le long terme. (Kotler G. A., Principe de marketing, 2019).

Figure 15 : Modèle schématique de la démarche Marketing



2-4 L'Importance du Marketing

L'importance du marketing est apparue et son champ d'activité s'est élargi en raison des avantages qu'il offre aux individus et aux sociétés, et son apparition a commencé en 1911 en tant que matière d'enseignement dans les universités américaines.

La fonction marketing est l'une des fonctions administratives les plus importantes pour toute organisation et un déterminant de son succès. La capacité de toute entreprise à produire des biens et à fournir des services est limitée si elle n'est pas accompagnée d'un effort marketing efficace, qui aide à identifier les besoins des consommateurs et à augmenter les ventes rentables que l'entreprise cherche à réaliser (Ghamihia, 2009/2010).

Le marketing peut jouer un rôle essentiel dans le développement économique et cela à travers sa contribution sous différents aspects, parmi les principales raisons qui ont conduit à la reconnaissance de l'importance du marketing (Nassima T. T.) :

- Faire face aux défis issus des blocs économiques et politiques ;
- Contribuer à la définition de la politique d'investissement, en déterminant le type d'industries nécessaires dans les années à venir, en fonction des besoins de la population et des ressources que possède le pays.
- Voir le marketing comme un marketing durable, qui contribue à réaliser un équilibre entre les profits économiques et la responsabilité sociale, tout en aidant les entreprises

à adopter des stratégies respectueuses de l'environnement (Philip KOTLER & Keller Kevin, 2012).

- Le marketing contribue à renforcer la concurrence entre les entreprises, tout en aidant à améliorer la qualité des produits et services, ce qui conduit à renforcer le bien-être des consommateurs (Porter, 2003).
- Le marketing peut contribuer à réduire les risques économiques en comprenant le marché et les tendances des consommateurs. Comme le souligne Drucker, l'objectif du marketing est de rendre les ventes inutiles, ce qui signifie qu'un marketing efficace garantit la vente des produits en répondant aux besoins des clients. (Drucker, Devenez manager? Les meilleures textes de Peter Drucker)
- Le marketing est un outil qui transmet les besoins des consommateurs aux producteurs. Et bien que le terme « marketing » n'ait pas été utilisé directement, sa philosophie concernant le marché libre repose sur l'idée que les entreprises doivent produire ce que le marché demande. ***(Adam Smith, La richesse des nations …***

2-5 Marketing Management

Avec le temps et l'évolution des groupes artisanaux domestiques vers des entreprises, l'activité marketing est apparue, devenant une activité distincte parmi les différentes activités de l'entreprise, ainsi qu'un département dédié, à savoir la **« Gestion du Marketing »**. Cela est dû à l'attention portée au marché en général et au client en particulier, en prenant en compte ses besoins, en les satisfaisant et en cherchant à le satisfaire. En raison de la complexité de l'activité marketing, il est nécessaire de coordonner efficacement ces activités pour garantir un bon déroulement vers la réalisation des objectifs. Ainsi, un cadre administratif intégré pour cette activité est essentiel, à savoir la **« Marketing Management »**.

Kotler. P l'a définie comme un processus d'analyse, de planification, d'exécution et de contrôle des différentes activités liées à la planification des produits, à la tarification, à la promotion et à la distribution des biens, services et idées, créant ainsi un échange capable de satisfaire les objectifs à la fois des clients et des organisations.

L'Association Britannique considère que la Gestion du Marketing est le processus qui permet d'exécuter un objectif marketing spécifique et de le superviser, dans le but d'atteindre les objectifs fixés avec une grande efficacité. (elamine, 2008/2009)

2-5-1 Les Eléments du Processus de Gestion Marketing

2-5-1-1 La Planification Marketing

C'est une série logique d'activités qui conduisent à la fixation d'objectif marketing et à l'élaboration des plans nécessaires pour atteindre ces objectifs, tels que les ventes, la part de marché et la satisfaction du client.

2-5-1-2 La Fixation des Objectifs

Cela signifie qu'il est nécessaire d'avoir des objectifs clairement définis pour que cette activité soit efficace. En général, un projet à différents niveaux d'objectifs marketings, allant des objectifs à long terme aux objectifs à court terme. Avant de définir un objectif, il faut tenir compte des demandes des différents segments du marché et des ressources disponibles pour le projet.

2-5-1-3 La Mise en œuvre (L'Exécution)

A ce stade, les plans entrent en phase d'exécution. Les plans marketing se concrétisent sur le terrain, se transformant en actions pratiques. La mise en œuvre inclut les activités quotidiennes et mensuelles qui mettent le plan en action de manière efficace pour atteindre les objectifs fixés.

2-5-1-4 Le Contrôle

Le contrôle consiste à analyser et évaluer les résultats de l'exécution des plans et des actions associées, ainsi qu'à prendre des mesures correctives si nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (Philip KOTLER, 2010).

Les fonctions de planification, d'exécution et de contrôle incluent un certain nombre d'activités et d'évènements qui contribuent à leur tour à la réalisation des objectifs définis.

- Définir les objectifs principaux que la direction marketing cherche à atteindre ;
- Élaborer les différents politiques marketings : politiques de produit, politiques de prix, politiques de promotion et politiques de distribution ;
- Déterminer les procédures spécifiques pour l'exécution de chaque opération marketing ;
- Préparer les prévisions et les budgets estimatifs pour les activités et opérations nécessitant de telles prévisions et budgets ;
- Définir les critères de contrôle appropriés et mesurables quantitativement ;
- Mesurer l'efficacité des différentes activités marketing ;

- Suivre la performance de l'activité marketing et corriger les erreurs ou déviations qui en résultent.

Créer la coordination et la coopération entre les différentes activités marketing au sein du département marketing.

2-6 Le Concept du Mix Marketing

Le mix marketing l'un des concepts principaux du marketing moderne, il consiste en un ensemble d'outils marketing différents sur lesquels les entreprises et les sociétés s'appuient pour obtenir une réponse du consommateur. Le mix marketing se compose de plusieurs éléments, les plus importants étant : le produit, le prix, la promotion et la distribution.

Le mix marketing désigne un ensemble d'activités interconnectées et complémentaires, visant à remplir efficacement la fonction marketing. Il représente ainsi un des éléments stratégiques clés pour toute organisation. La conception et l'équilibre du mix marketing varient selon chaque organisation ou produit. L'importance d'un cadre commun pour le mix marketing a récemment émergé en raison de l'évolution des besoins des organisations, qui prennent de plus en plus conscience de son rôle crucial. Certains ne pensent que les organisations devraient adopter une nouvelle approche du mix marketing, tandis que d'autres estiment que le modèle traditionnel reste pertinent pour les entreprises. (Datta, Ailawadivan & Heerde, 2017) (Hamid, 2018).

Le marketing mix regroupe l'ensemble des leviers à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs sur le marché visé. McCarthy a suggéré de classer ces facteurs en quatre catégories, connues sous le nom des **« 4P »** : le produit, le prix, la distribution (ou place) et la promotion.

Il existe également une autre classification récente proposée par **(Garson, 1992)** basée sur huit variables symbolisées par **(8P)**, et une neuvième variable symbolisée par **(S)**, ce qui signifie que le mélange marketing est représenté par **(8P+1S)**, et il désigne (lieu, public, profits, politique, positionnement, prix, promotion, produit et service).

2-6-1 Définition du Mix Marketing

Selon **(Patil, 2017)**, un marketing mix efficace repose sur l'interaction de quatre éléments clés : le produit, le prix, la distribution (place) et la promotion, connus sous le nom des «4P» du marketing. Introduit dans les années 1950 aux Etats-Unis, ce concept regroupe des leviers stratégiques permettant de mettre en œuvre un politique marketing cohérent (Hill, 2012). Ces composants, en agissant de manière complémentaire, contribuent à l'atteinte des objectifs commerciaux, à l'augmentation des ventes et à la rentabilité de l'entreprise. Le marketing mix

représente ainsi un ensemble de variables maitrisables que l'entreprise utilise pour influencer le comportement d'achat des consommateurs (Haugum, 2017). Les quatre éléments seront détaillés dans le paragraphe suivant (Ghahnavieh, 2018).

Le mix marketing est considéré comme l'un des concepts fondamentaux dans le domaine du marketing moderne, et il a évolué pour devenir un outil stratégique essentiel utilisé dans la formulation et l'exécution des plans stratégiques (hamid, 2018).

Kotler et Dubois (1999), le marketing mix est l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs après du marché ciblé (DUBOIS, 1999).

La mise en place efficace du marketing mix nécessite une cohérence entre les actions de l'entreprise, ses ressources disponibles (humaines, techniques, logistiques) et les actions marketing elle-même. L'action la plus pertinente est celle qui intervient au bon moment et influence le comportement du consommateur.

Selon PRASAD, 2000 : il la définit comme un ensemble d'outils permettant à l'organisation d'avoir la capacité de réaliser les objectifs marketings sur le marché ou le secteur cible.

Selon **Kenjo, Cheha, et Nassani, 2005 :** le mix marketing est défini comme un ensemble d'éléments complémentaires qui permettent à l'organisation d'influencer la réaction du consommateur à l'égard d'un produit ou d'un service.

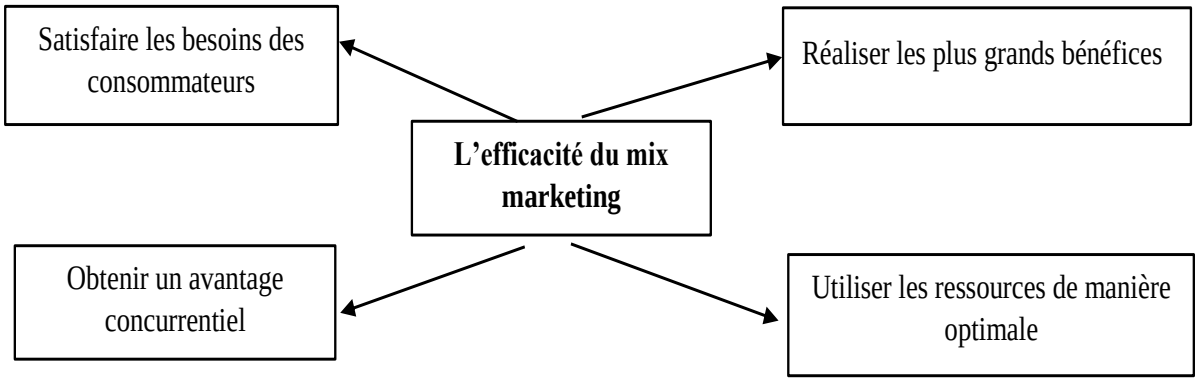
Selon **Almeida, Giuliano, Tarcisio, 2005 :** le mix marketing est un ensemble d'activités marketing intégrées qui dépendent les unes des autres pour accomplir les fonctions marketings telles qu'elles sont prévues dans l'organisation.

Le Marketing Mix désigne L'ensemble des décisions fondamentales prises par le responsable marketing concernant les principales variables d'action à sa disposition, à savoir les stratégies liées au produit (l'offre de service), au prix, à la distribution (place) et la communication**. »** (Claude, 2001).

2-6-2 Les Caractéristiques du Mix Marketing

Si l'organisation veut évaluer l'efficacité du choix de la stratégie du mix marketing à adopter et mettre en œuvre sur le marché, elle doit se guider par quatre indicateurs principaux : réaliser les plus grands bénéfices, utiliser les ressources de manière optimale, satisfaire les besoins des consommateurs et obtenir un avantage concurrentiel.

Figure 16 : Les caractéristiques d'un mix marketing



Source: Jobber, David (2004): Principles and Practice of Marketing, 4éme edition, Mc Graw Hill companies, Inc, New York, P19

2-6-3 Les Dimensions du Mix Marketing

2-6-3-1 Le Produit

Selon KOTLER. P (2005), c'est l'élément le plus important du mix marketing, car les autres éléments du mix marketing dépendent de la présence du produit pour mener à bien les activités marketing. Le produit est quelque chose qui peut être offert au marché dans le but de la consommation, de l'utilisation de la possession ou de la satisfaction d'un besoin spécifique.

Et avec l'ouverture des marchés, la demande, l'augmentation des taux de pouvoir d'achat des individus et la concurrence croissante, cela a poussé l'entreprise vers le concept moderne du marketing et de la production des produits.

Le marketing moderne repose sur l'idée que le client est au centre de l'attention, et non le produit. Ce qui est important n'est pas de trouver un client pour le produit de l'entreprise, mais de trouver un produit pour son client. Cela repose sur la production de ce qui peut être commercialisé, c'est-à-dire qu'il se concentre sur le marketing et non sur la vente.

Une demande croissante pour la diversité des produits et la personnalisation a conduit au développement d'une approche de fabrication connue sous le nom de « personnalisation de masse », grâce à la conception et à la production de produits selon les spécifications des clients de manière rentable **Liu & Nagurney, 2013**.

Enfin, le produit a été défini comme une idée, un bien, un service ou tout objet matériel destiné à satisfaire les besoins des individus et des organisations, allant au-delà des limites du processus d'échange. Les organisations produisent désormais selon les désirs des clients de manière

innovante, faisant du produit une valeur qui reflète les périodes de l'organisation **Steenkamp, 2017**.

2-6-3-2 Fixation des Prix (Composante du Marketing Mix)

La fixation des prix est un aspect du marketing qui consiste à définir la valeur monétaire qu'un consommateur doit payer pour obtenir un produit ou un service. Il représente un élément clé du marketing mix et doit être en harmonie avec les objectifs et la stratégie marketing de l'organisation. Le prix, en tant que facteur interne, peut être ajusté par l'organisation, qui a la capacité de l'augmenter ou de le réduire. Cette souplesse dans la détermination des prix oblige la direction à anticiper les réactions des consommateurs face à la politique de tarification adoptée. (Datta Hannes, 2017)

Le prix est défini par (Keller & Kotler, 2017) comme étant le montant d'argent que le consommateur échange pour obtenir les bénéfices d'un produit ou d'un bien, ou pour en devenir propriétaire ou l'utiliser. Le prix est également défini comme la contrepartie monétaire payée par le consommateur lors du processus d'échange pour obtenir des biens ou des services, et il peut aussi inclure le temps (ou l'effort) dépensé pour obtenir l'un ou l'autre.

Selon (Amponsah, Dadzie, Dazie, & Winston, 2017), le prix est la valeur monétaire ou en nature que le client paie pour obtenir un bien ou un service. Ainsi, le concept de prix inclut le coût financier payé par le client pour le bien ou le service, ainsi que la valeur en nature qui comprend les efforts psychologiques, physiques et mentaux déployés pour l'obtenir. Le concept de prix pour le client dépend de ses attentes vis-à-vis du bien ou du service qu'il achète.

Objectifs de Fixation des prix

Les organisations visent, par la fixation des prix de leurs services ou produits, à atteindre un ensemble d'objectifs :

- ✓ Atteindre le taux de profit le plus élevé ;
- ✓ Maximiser le rendement de la capacité fixe en modifiant les prix et les segments de clients ciblés ;
- ✓ Maximiser tous les coûts associés à la fourniture du bien ;
- ✓ Stimuler la demande en augmentant la demande pour le bien ;
- ✓ Encourager les clients à essayer le produit puis à l'adopter ;
- ✓ Obtenir une part élevée du marché.

Stratégies de fixation des prix (Amponsah, Dadzie, Dazie, & Winston, 2017)

Les stratégies de fixation des prix sont des outils essentiels utilisés par les entreprises pour déterminer le prix qui sera perçu pour leurs produits ou services, dans le but d'atteindre un équilibre entre la réalisation de bénéfices et l'attraction des clients sur le marché ciblent.

- **Les prix basés sur les coûts :** Il s'agit de calculer le coût de toutes les activités liées à la fourniture du bien aux clients, qu'il s'agisse du produit principal ou des produits accessoires nécessaires à la fourniture du produit principal.
- **Les prix basés sur la valeur perçue :** Le prix est déterminé en fonction de la perception du client de la valeur ajoutée (c'est-à-dire des avantages) qu'il obtiendra en échange des coûts qu'il devra payer pour obtenir le produit. Ainsi, le prix est fixé en fonction des bénéfices perçus par le client en échange du prix.
- **Les prix basés sur la comparaison avec les prix des concurrents :** Cette méthode est principalement utilisée lorsque le produit n'est pas différencié par rapport aux services des concurrents. Par conséquent, le prix est déterminé en fonction de ce qu'on appelle la « stratégie de prix de suivi », c'est-à-dire en suivant les prix des concurrents.
- **Le prix par bundle de produits :** Il s'agit d'un prix unique payé pour l'achat d'un ensemble de produits offerts aux clients, tels que des vols ou des hôtels.
- **Les prix de pénétration :** Il s'agit de proposer un produit sur un marché existant à un prix inférieur à celui des prix en vigueur, dans le but de s'y introduire et d'obtenir une part de marché plus importante.
- **Les prix basés sur l'écrémage du marché :** Il s'agit de proposer un produit nouveau, non encore disponible sur le marché, de très haute qualité et à des prix élevés, ciblant un nombre limité de clients prêts à payer pour acquérir ce nouveau produit.

2-6-3-3 La Promotion

La philosophie marketing contemporaine du XXIe siècle ne nécessite pas seulement la production, le développement, la fixation des prix et la distribution des produits, mais les organisations doivent également mener une communication continue et efficace avec tous les clients en relation avec leurs produits afin de les informer de toutes les informations nécessaires concernant ces produits, leur importance et les avantages qu'ils peuvent obtenir en les acquérant. Par conséquent, tous les efforts de communications doivent être planifiés de manière coordonnée et efficace pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation en matière de communication et de promotion qu'elle souhaite mener (Kellel & Kotler, 2015).

D’après (Amponsah, Dadzie, Dazie, & Winston, 2017), la promotion est définie comme l’ensemble des activités et communications directes et indirectes réalisées par l’entreprise pour établir des relations renforcées et solides avec ses clients, en fournissant toutes les informations nécessaires et en utilisant des méthodes de persuasion visant à maintenir une relation continue entre l’entreprise et le client.

Lamb, Hair & McDaniel, 2011 considèrent que la promotion est un type de communication effectué par les marketeurs pour informer, persuader et rappeler aux acheteurs potentiels l’existence du produit afin d’influencer leur opinion ou solliciter une réaction, en élaborant une stratégie promotionnelle et un plan pour utiliser de manière optimale les éléments de la promotion.

(Kotler & Keller, 2015) définissent la promotion comme une activité dans le cadre des efforts marketing qui implique un processus de communication persuasive.

Les objectifs de la promotion et son rôle ainsi que ses moyens (Amponsah, Dadzie, Dazie, & Winston, 2017)

Les objectifs de la promotion sont les suivants :

- Sensibiliser le consommateur, puis attirer son attention sur de nouveaux services qui peuvent être non conventionnels ;
- Comparer le produit avec les services des concurrents et convaincre le consommateur des avantages de ce produit ;
- Repositionner le produit dans l’esprit du consommateur par rapport aux services des concurrents ;
- Stimuler la demande pour le produit lorsque la demande est faible ou faible ;
- Informer le consommateur sur la façon d’utiliser le produit et les étapes pour l’acquérir avant de l’utiliser.

Les Moyens de Promotion

Parmi les outils du mix promotionnel des produits, on retrouve la publicité, la vente personnelle, les relations publiques, le marketing direct, les promotions, la publication, internet, la promotion des ventes. De plus, il existe d’autres méthodes de promotion des produits appelées communications personnelles.

2-6-3-4 La Distribution

La distribution est une activité clé dans les entreprises, qu'elles soient axées sur des biens ou des services, et elle fait partie intégrante des stratégies marketing. Elle interagit de manière fluide avec les autres éléments du mix marketing, et sa fonction principale est de maximiser le nombre de clients prêts à acheter les produits de l'entreprise.

Selon **(Kotler, 2008)**, la distribution est un réseau d'entités et d'institutions interconnectées qui coopèrent pour rendre le produit ou service accessible au consommateur, au moment et à l'endroit adéquats.

Les Fonctions de la Distribution

Kotler & Keller, 2015 mentionnent les fonctions de la distribution comme suit :

- La distribution physique remplit des fonctions à la fois logistique et marketing, se concentrant sur le transport, le stockage des biens tangibles, et le transfert des biens nécessaires à la production et à la fourniture des produits, ainsi que leur entreposage ;
- Fournir les biens et services au moment et à l'endroit souhaités par les consommateurs, l'importance du système de distribution se manifeste par la mise à disposition de différents produits et services au sein d'un même point de distribution ;
- Financer toutes les fonctions liées à la distribution, et couvrir les dépenses nécessaires à cet effet grâce aux ventes et aux bénéfices générés ;
- Le transfert de propriété, qui inclut la garantie du transfert légal de la propriété des produits aux acheteurs ;
- Supporter les risques associés aux activités de distribution, à la fois du côté des canaux de distribution et de la distribution physique ;
- Rechercher des informations, identifier les besoins et désirs des consommateurs potentiels.

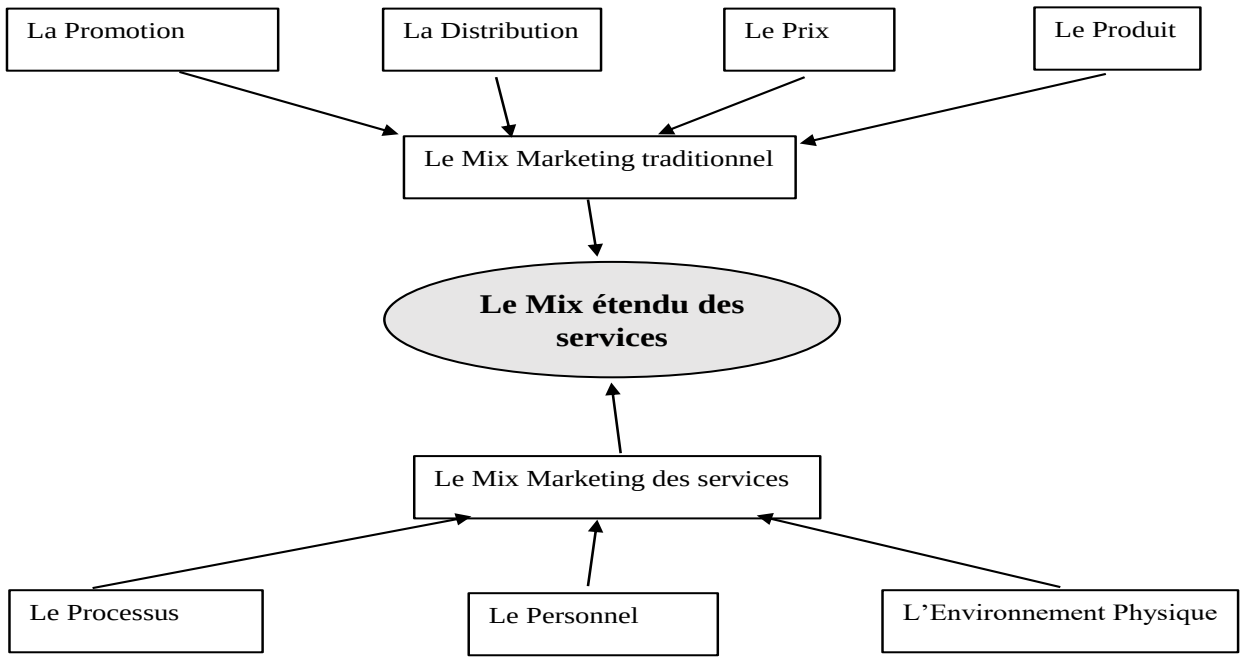
La distribution représente un élément essentiel du mix marketing, facilitant la communication avec le client ou l'utilisateur, grâce à des points de distribution, qu'ils soient directs ou indirects.

2-6-4 Types de Mix Marketing

Les quatre éléments du marketing (produit, prix, distribution et promotion) interagissent pour former le mix marketing des produits matériels et des biens, avec des méthodes d'application variées. Le mix marketing a été divisé en deux types : (Zeith)

Le mix marketing traditionnel : il inclut le produit, le produit, le prix, la promotion et la distribution. Le mix marketing élargi des services : En plus des 4P, il comprend **l'environnement physique**, **le personnel** et **les processus**.

Figure 17 : Types de mix marketing et mode d'interaction entre eux



Source: Barlon KIMULI (2006), The Concept of the Marketing Mix Presentation on marketing management, 1, 2-7

2-7 Le Marketing Opérationnel

Il s'agit de la mise en œuvre du marketing stratégique, qui permet de concrétiser les objectifs définis lors de la phase stratégique. C'est donc dans cette partie du marketing que commencent la création et l'exécution, en utilisant divers moyens tels que des affiches, des campagnes, des blogs, etc.

Le marketing opérationnel est un processus axé sur l'action à court moyens terme visant des marchés et segments déjà existants. Il s'agit d'une démarche classique qui cherche à atteindre un objectif de part de marché en utilisant des outils tactiques tels que le produit, la marque, la distribution, le prix et la communication (Maerloose, 2016).

Le plan de marketing opérationnel définit les objectifs, les positionnements retenus, les tactiques et les budgets alloués à chaque marque du portefeuille, pour une période et une zone géographique spécifiques. Lorsqu'il se limite au marketing opérationnel, celui-ci risque rapidement de se transformer en une **« orientation vente »** et de concentrer exclusivement ses

efforts sur la communication. Cependant, le marketing opérationnel ne sera réellement efficace que s'il repose sur les choix stratégiques solides.

3-1 Stratégie Marketing

Le sujet de la stratégie marketing est l'un des thèmes qui a attiré l'attention de nombreux chercheurs dans le domaine du marketing. Avec les développements technologiques en cours, le défi auquel sont confrontées les entreprises est devenu considérable, ce qui a poussé ces dernières à envisager des méthodes non conventionnelles pour les opérations marketing, au lieu de les voir simplement comme un moyen d'écouler les produits et de s'en débarrasser. En effet, ces entreprises ne pourront atteindre leurs objectifs sans formuler une stratégie marketing qui leur permettre de satisfaire les besoins et les désirs de leurs clients, tout en tenant compte des changements et des fluctuations environnementales auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui. Le marketing, dans la pensé moderne, et son concept global, englobent tous les produits nécessaires à l'être humain dans sa vie quotidienne.

3-2 Définition de la Stratégie Marketing

Différentes définitions de la stratégie marketing ont été proposées, et chaque définition reflète le point de vue des auteurs académiques et économiques (Salha, 2018). Cependant, il y a un consensus sur le fait que l'objectif principal de la stratégie marketing est de réaliser les objectifs qu'ils soient au niveau fonctionnel ou principal. Ces objectifs sont définis en tenant compte des domaines du marketing et sur la base des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) marketing qui influencent l'organisation.

Le Concept de la stratégie marketing : Il s'agit du processus de mise en œuvre des stratégies marketing, c'est-à-dire de la transition de la phase de planification à celle de l'application. Ce processus détermine souvent le succès de la stratégie marketing. Il est important de reconnaître que les stratégies marketing donnent souvent des résultats opposés à ceux attendus. En réalité, toutes les organisations ont deux types de stratégies marketing : la stratégie ciblée et la stratégie réaliste. (Tomas & O.C., 2012)

Selon **Dibb,** la stratégie marketing est la meilleure utilisation des ressources et des tactiques de l'entreprise pour atteindre les objectifs marketings (Dibb, 2006) . Elle détermine ainsi les opportunités que l'organisation doit chercher à saisir, tout en indiquant les marchés ciblés et les types d'avantages concurrentiels à développer et à exploiter.

Lindon et Jallal ont défini la stratégie marketing comme étant les moyens d'action ou les ressources disponibles qui sont utilisés ensemble pour atteindre des objectifs clairement définis (Lindon DENIS, 2005).

BRIAN D. SMITH 2005, a défini la stratégie marketing comme suit : « la stratégie marketing est l'ensemble des décisions de gestion qui permettent d'identifier les clients qui serons ciblés et les propositions de valeur qui leur seront faites. » (SMITH, 2005).

La stratégie marketing est définie comme étant la meilleure utilisation des ressources et des tactiques de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs marketings, c'est-à-dire qu'elle détermine les opportunités que l'entreprise doit saisir. Elle indique également les marchés ciblés et les types d'avantages concurrentiels à développer et à exploiter.

La stratégie marketing est la méthode par laquelle on atteint les objectifs marketings à long terme et à court terme.

La stratégie marketing consiste pour l'entreprise à identifier les segments de marché qu'elle peut servir efficacement, au lieu de chercher à concurrencer partout. Elle se concentre sur l'attractivité du marché, l'avantage concurrentiel de l'entreprise, les risques prévus et le développement de programmes marketing en conséquence.

La stratégie marketing est définie comme le moyen utilisé par la direction marketing lors de la planification des activités marketing liées au produit qui sera proposé sur le marché, en tenant compte des variables prévues dans l'environnement interne et externe de l'entreprise.

D'après les définitions précédentes, on peut résumer que la stratégie marketing nécessite une définition précise des objectifs et des moyens qui s'inscrivent dans la stratégie générale de l'organisation. Ainsi, la stratégie marketing est formulée à la lumière de la stratégie globale.

3-3 Les Niveaux de la Stratégie Marketing

La stratégie marketing se positionne en fonction des niveaux de la stratégie générale. Par conséquent, on en distingue trois niveaux (Lendrevi J. Lindon D., 2006):

3-3-1 La Stratégie Marketing au niveau de l'Organisation « Groupe »

A ce niveau, le marketing joue un rôle secondaire, contrairement à la fonction financière, par exemple. Cependant, cela ne signifie pas que le marketing n'est pas important à ce niveau. Il joue un rôle dans d'autres domaines opérationnels, car avec le marketing, il est possible de construire les stratégies marketing de base.

3-3-2 La Stratégie Marketing au niveau des unités opérationnelles

A ce niveau, le marketing joue un rôle important, car il contribue au choix du portefeuille d'activités et à la définition des avantages concurrentiels. La fonction marketing est également chargée d'élaborer la politique de marque, cette dernière étant également un élément clé du succès de la politique de l'entreprise.

3-3-3 La Stratégie Marketing au Niveau Opérationnel

La stratégie marketing s'intéresse à la gamme de produits ou de services appartenant à la même famille. Elle se concentre également sur une partie du marché ou une catégorie de clients ciblés par l'entreprise. D'un point de vue opérationnel, elle prend la forme du choix du segment de marché ou du ciblage, du positionnement et du mix marketing pour ce même marché.

3-4 Les Caractéristiques de la Stratégie Marketing

On peut en tirer certaines caractéristiques de la stratégie marketing (Obaidat, 2013):

- Considérer la stratégie marketing comme un moyen d'atteindre les objectifs du plan marketing ;
- Considérer la stratégie marketing comme une partie intégrante et dérivée de la stratégie générale de l'entreprise ;
- La stratégie marketing se concentre sur ses quatre éléments : le développement des produits, leur tarification, leur promotion, puis leur distribution ;
- Elle prend en compte les conditions de la concurrence et vise à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise ;
- L'analyse environnementale de tous les facteurs internes et externes de l'entreprise ;
- La satisfaction des besoins du consommateur.

3-5 Les Objectifs de la Stratégie Marketing

La stratégie marketing a plusieurs objectifs, parmi lesquels (Al-Douri, 2005):

- Déterminer le prix, la qualité, l'image mentale attendue à la fois par le consommateur et l'entreprise.
- Définir les moyens de communication et ses différentes méthodes pour atteindre le consommateur cible ;
- S'efforcer de réaliser les objectifs généraux de l'entreprise et les objectifs spécifiques des unités stratégiques ;

- Contribuer à la compréhension des besoins des consommateurs ou à la découverte de nouvelles opportunités marketing ;
- Chercher à atteindre un équilibre entre les besoins du marché et les capacités de l'entreprise, et ainsi obtenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

3-6 Les Déterminants d'une Stratégie Marketing Réussi et ses Avantages

3-6-1 Les Déterminants de la Stratégie Marketing

Pour assurer le succès d'une stratégie marketing, il est nécessaire de respecter les éléments suivants (Salha, 2018) :

- Une définition précise et claire de la mission de l'entreprise, ce qui nécessite que cette mission soit réalisable, légitime et générale, en réponse à tous les changements internes et externes environnants ;
- Les objectifs, qui peuvent être à court, moyen ou long terme, doivent être dérivés de la mission principale inscrite dans le document légal de création de l'entreprise ;
- Déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise afin d'identifier l'avantage ou les avantages concurrentiels, sur lesquels la stratégie générale de l'entreprise peut se concentrer, et ainsi faire face aux autres stratégies concurrentes dans la même industrie.

3-6-2 Les Avantages de la Stratégie Marketing

L'application de la stratégie marketing permet de réaliser un certain nombre d'avantages, parmi lesquels (Salha, 2018) :

- La stratégie marketing aide à découvrir les facteurs externes et à y faire face. En effet, l'élaboration de la stratégie mène à l'analyse de plusieurs domaines marketing tels que les concurrents et les consommateurs, et il n'aurait été possible de porter attention à l'analyse de ces domaines qu'au stade de la préparation de la stratégie ;
- La stratégie oriente l'attention vers le long terme, au lieu de la limiter au court terme et de se concentrer uniquement sur des situations à court terme et urgentes ;
- La stratégie marketing permet aux entreprises, en particulier les grandes, de se concentrer sur le marché mondial.

La stratégie marketing permet de prévoir les changements potentiels dans l'environnement et de se préparer à y faire face de manière efficace, évitant ainsi que les actions de l'entreprise ne soient de simples réactions.

3-7 Compréhension de la Stratégie Marketing

Le concept de stratégie marketing se résume à un plan complet élaboré par l'entreprise pour atteindre ses objectifs sur une période déterminée. Ce concept a évolué en s'appuyant sur deux concepts : la gestion stratégique et la gestion du marketing, à partir desquels émerge ce qu'on appelle la stratégie marketing. Une revue de la littérature descriptive montre qu'il n'existe pas d'explication complète de la stratégie marketing, qui est un ensemble de mesures coordonnées mises en œuvre par l'entreprise à moyen ou long terme pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing. La stratégie marketing s'inscrit dans le cadre du plan marketing ou du mix marketing, qui représente les outils et décisions prises pour atteindre ces objectifs.

3-7-1 Comment la stratégie marketing s'inclure autour du mix marketing

Le mix marketing est considéré comme l'outil de mise en œuvre qui transforme la stratégie en actions concrètes sur le terrain, ce qui signifie que toutes les décisions prises doivent être en harmonie avec la stratégie générale de l'entreprise.

Il s'agit d'une explication classique et traditionnelle de la stratégie marketing, centrée sur la manière dont les entreprises exploitent les éléments du mix marketing. Cette approche a été adoptée par les premiers chercheurs tels que Verdoon (1956), Stanton (1964), Kotler (1965), Rodger 51965), ainsi que Boyd et Larreche (1978). Bien qu'elle ait été utilisée dans les travaux plus récents, comme ceux de Cook (1983), Jain (1981), McDonald (1989), McDonald et Tideman (1993), Pearce et Robinson (1991), Powers 51991) et Schendel (1985). (Greenley, 2006)

La stratégie marketing inclut ici la cible de segments spécifiques du marché, le positionnement des produits dans ces segments, et la formulation d'un mix marketing spécifique pour chaque segment, afin d'obtenir une part de marché (Berkowitz et al., 1992 ; Corey, 1992 ; Kotler, 1991 ; Pride et Ferrell, 1993 ; McCarthy, 1981 ; McCarthy et Perreault, 1992 ; Schnaars, 1991 ; Walker et al., 1992). (Greenley, 2006)

3-7-2 La Stratégie Marketing : Objectifs, Ciblage et Élaboration du Mix Marketing

Selon **Lendrevie Lindon (2003)**, la stratégie représente l'ensemble des décisions et des actions concernant le choix des ressources et leur organisation afin d'atteindre un objectif spécifique. (Lindon, 2003)

Et le point de vue de **DEBOURG. M, C. (2004)**, une stratégie est un ensemble de moyens d'action déployés de manière coordonnée pour atteindre des objectifs spécifiques face à des concurrents. (DEBOURG, 2004)

Dans cette explication, la stratégie marketing consiste à définir des objectifs marketings, à sélectionner des segments de marché cibles et à élaborer un mix marketing adapté à chaque segment (Boyd et Walker, 1990 ; Cravens, 1990 ; Cravens et Woodruff, 1986 ; O'Shaughnessy, 1989 ; Hutt et Speh, 1992). (Greenley, 2006)

3-7-3 La Stratégie Marketing et l'intégration du Mix Marketing à tous les Niveaux Organisationnels

Aaby et McGann (1989) suggèrent que la stratégie marketing s'applique à différents niveaux de l'organisation : au niveau de l'entreprise, des unités stratégiques et des segments de marché. Ils distinguent la stratégie marketing d'entreprise, la stratégie marketing de business et la stratégie fonctionnelle. Varadarajan (1992) souligne que plus les éléments du mix marketing sont perçus comme importants par la direction, plus ils sont susceptibles d'être décidés au niveau global, plutôt qu'au seul niveau fonctionnel. D'autres approches se concentrent uniquement sur la stratégie marketing au niveau du business et du marché (Jain et Punji, 1987 ; Jain, 1983, 1992 ; Day, 1992). (Greenley, 2006)

3-8 Processus d'Élaboration d'une Stratégie Marketing

Préparation de la stratégie marketing c'est la première étape avant le processus d'exécution, qui consiste en la phase de préparation et de formulation. Le processus d'élaboration d'une stratégie marketing se distingue par deux caractéristiques : il est créatif et itératif. La créativité réside dans le fait que le stratège n'a pas un chemin prédéfini, mais doit consulter différentes parties de l'entreprise, comparer plusieurs options et faire appel à son imagination. L'aspect itératif signifie que la stratégie n'est pas figée, et le responsable marketing peut être amené à ajuster ses décisions au fur et à mesure. On distingue ainsi la stratégie délibérée, initialement planifiée, et la stratégie émergente, qui se développe en réponse aux réalités du terrain.

Le processus se décompose en cinq étapes principales (MACHEHOUR, 2020/2021) :

- L'évaluation des opportunités du marché ;
- Le ciblage d'une clientèle spécifique ;
- Le positionnement de l'offre ;
- La définition des plans d'action (également appelé « Marketing Mix ») ;
- Le contrôle et la révision de l'offre.

La stratégie marketing ne doit pas être perçue comme une succession de décisions isolées, mais comme un ensemble cohérent guidé par une orientation globale. L'objectif principal est de définir de manière détaillée les actions et moyens à mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs de manière rapide et optimale.

3-9 Etapes pour la Mise en place d'une Stratégie Marketing

La démarche d'élaboration de la stratégie marketing est bénéfique à différents niveaux de l'entreprise :

- **Au niveau global de l'entreprise *« stratégie générale »***, elle permet de définir le portefeuille d'activités et de déterminer la gamme de produits.
- **Au niveau d'un segment de marché spécifique**, elle s'adapte aux besoins d'une catégorie de clientèle.
- **Au niveau d'un produit particulier,** elle concerne la gestion et la stratégie d'un responsable produit.

Le processus habituel pour élaborer une stratégie marketing se divise en quatre étapes principales, qui sont détaillées dans les points suivants.

3-9-1 L'Analyse Diagnostic

Dans ce mémoire, nous avons montré que la stratégie marketing s'inspire du domaine militaire, où les officiers préparent une bataille après avoir analysé le terrain et évalué les forces et faiblesses de l'adversaire. De manière similaire, la stratégie marketing utilise des méthodes similaires pour étudier le marché et la concurrence avant d'agir.

3-9-1-1 Analyse Environnementale

Lors d'une analyse de l'environnement et du marché, plusieurs questions clés doivent être abordées :

- L'évolution des facteurs technologiques, économiques et réglementaires du marché ;

- La taille, la structure et les tendances du marché global ainsi que de ses segments ;
- Les éléments influençant les comportements de consommation et les habitudes d'achat ;
- Les motivations, attitudes et critères de choix des consommateurs ;
- Les canaux de distribution, les intermédiaires et la force de vente, ainsi que leurs motivations de base.

3-9-1-2 Analyse de la Concurrence

La concurrence constitue une menace majeure pour l'activité de l'entreprise. L'analyse de la concurrence se concentre sur deux aspects : la nature de la pression exercée par les rivaux et la structure de la concurrence directe.

Pour le premier aspect, il est essentiel d'étudier les catégories de produits qui répondent indirectement au même besoin, ainsi que leur évolution en termes de ventes et de part de marché.

Le deuxième aspect consiste à analyser les produits concurrents directs, leurs parts de marché, leur évolution et leurs fabricants. Il faut également examiner les stratégies des concurrents, leur positionnement, ainsi que leurs projets et intentions futures.

3-9-1-3 Analyse Interne

L'analyse interne permet à l'entreprise d'évaluer ses positions stratégiques sur les différents segments et d'examiner ses stratégies actuelles. Elle comprend :

- L'analyse des performances quantitatives, des taux d'activité et de pénétration ;
- L'évaluation des coûts et de la rentabilité des produits sur chaque segment ;
- Le suivi de l'évolution de la notoriété de l'entreprise auprès des clients et prospects ;
- L'analyse du mix marketing actuel et l'évaluation de ses politiques.

3-9-1-4 Le Diagnostic

Le diagnostic, essentiel pour le processus décisionnel, permet à l'entreprise de tirer des conclusions utiles en s'appuyant sur l'analyse SWOT. Cette analyse interne consiste à évaluer les départements de l'entreprise en les classant en forces et faiblesses.

Le diagnostic fait le lien entre les analyses externes et internes, influençant directement les décisions stratégiques qui affecteront les actions marketing, les offres et l'avenir de l'entreprise. Il revêt donc une grande importance.

3-9-2 La Fixation des Objectifs

Avant de choisir le chemin à suivre, il est essentiel de définir la destination. La stratégie marketing suit le même principe : la fixation préalable des objectifs est cruciale pour trois raisons. D'abord, elle permet de s'assurer que la stratégie marketing s'aligne avec la politique générale de l'entreprise, nécessitant ainsi des objectifs clairs pour vérifier chaque fonction. Ensuite, l'élaboration d'une stratégie marketing étant un travail collectif, il est impossible de convenir des moyens et ressources nécessaires sans objectifs précis. Enfin, l'évaluation de l'efficacité de la stratégie se fait uniquement en fonction des objectifs atteints.

3-9-2-1 La Position Concurrentielle

La position concurrentielle d'un produit sur son segment se distingue de celle de l'entreprise sur son marché potentiel. Les positions possibles qu'une entreprise peut occuper avec son produit sur un domaine d'activité stratégique sont les suivantes :

- **Leader** : détenir une part de marché largement supérieure à celle des concurrents ;
- **Co-leader** : partager la même part de marché que le principal concurrent ;
- **Challenger** : se positionner comme le concurrent du leader, avec l'ambition de le surpasser ;
- **Spécialiste** : adopter une stratégie de niche en se concentrant sur un segment spécifique, petit mais rentable.

Lors de la fixation des objectifs, une entreprise doit déterminer la position qu'elle souhaite atteindre pour ses produits. Par exemple, devenir leader nécessite des coûts de production réduits, des investissements importants en recherche et développement, une grande notoriété et une forte capacité de communication. En revanche, la position de spécialiste exige de répondre à des besoins spécifiques de segments de marché tout en exploitant les ressources existantes.

3-9-3 Le Choix des Options Stratégiques

Il est essentiel pour les responsables marketing de définir les options stratégiques clés avant de concevoir le marketing mix. Cela implique de choisir les cibles à atteindre, de déterminer le positionnement approprié, d'identifier les sources de volume et de définir les stratégies prioritaires.

3-9-3-1 Le Choix des Cibles

Pour déterminer les cibles de la stratégie marketing, il est essentiel de préciser si l'on vise les consommateurs, les acheteurs ou les prescripteurs. Ensuite, il convient d'évaluer leur nombre, la taille de chaque groupe et les critères spécifiques de chaque cible sur lesquels l'entreprise se concentrera.

3-9-3-2 Le Choix des Sources de Volume

Le choix des cibles implique également d'identifier les sources de volumes, c'est-à-dire les achats que les consommateurs réaliseront on choisissant les produits de l'entreprise, après avoir renoncé à d'autres achats. Ces sources de volume proviennent de produits concurrentiels ou d'offres de l'entreprise elle-méme, ainsi que des choix de consommateurs potentiels qui remplaceront leurs achats existants par la nouvelle offre.

3-9-3-3 Le Choix du Positionnement

Le positionnement, ici, fait référence à la manière dont le produit est perçu par le consommateur dans son esprit. Si l'entreprise ne définit pas clairement ce positionnement, le consommateur le fera à sa manière, en attribuant une image au produit. Le processus d'achat est largement influencé par cette perception. Ainsi, l'entreprise doit identifier une caractéristique unique pour différencier son produit. Les études de marché sont essentielles pour comprendre les attentes des consommateurs et trouver le positionnement adapté.

3-9-4 Formulation et Évaluation du Mix Marketing

Le mix marketing, qui regroupe les décisions clés liées aux quatre variables, doit concrétiser les orientations stratégiques définies lors des étapes précédentes, en particulier celles concernant le positionnement du produit et les éléments moteurs de la stratégie. Il peut être défini comme l'ensemble des forces que l'entreprise mobilise pour atteindre ses objectifs. Il englobe également les variables permettant d'influencer le comportement futur des acheteurs, soit les 4P : Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion. (Dubois, 1997)

3-9-4-1 Le Produit

Un produit désigne tout ce que l'entreprise vend, incluant aussi bien les services (comme ceux de la banque ou de l'assurance) que les biens matériels. (Dubois P. K., 1983)

La politique du produit englobe : Les caractéristiques des produits ; La gamme ; Le conditionnement, La marque ; Les services associés, tels que le service après-vente et les conditionnements de livraison.

3-9-4-2 Le Prix

Le prix peut être défini comme le montant requis pour acquérir une combinaison de produits et services capable de répondre à un besoin spécifique d'un groupe de consommateurs, dans un contexte physique et psychologique donné. (CROUE, 1999)

La politique de prix englobe les décisions relatives au niveau de prix de vente de chaque produit, dans chaque ligne et gamme, en tenant compte des avantages concurrentiels de l'entreprise, de sa position sur les réseaux de distribution et de l'offre concurrente. Les politiques de prix et de produit sont les deux principaux piliers du marketing, influençant la réussite commerciale, le volume des ventes et la marge générée, selon les gammes et les circuits de distribution.

3-9-4-3 La Place (Distribution)

La distribution désigne l'ensemble des activités mises en place par le fabricant, avec ou sans l'aide d'autres entités, pour amener les produits finis du fabricant jusqu'au consommateur final. Cela inclut la livraison des produits dans les bonnes conditions, au bon endroit, au bon moment, et en quantités adaptées aux besoins du consommateur. Une politique de distribution peut également influencer sur :

- Les canaux de distribution ;
- Le type de points de vente ;
- Les formes de commerce ;
- Le rôle des prescripteurs et des informateurs, etc.

3-9-4-4 La Promotion (Communication Commerciale)

La politique de communication se compose de quatre volets principaux, chacun divisé en plusieurs éléments :

- La publicité ;
- La promotion des ventes ;
- Les forces de vente ;
- Les relations publiques.

II La Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Le développement et la mise en œuvre de la stratégie marketing constituent le cœur de la pratique du marketing. L'exécution imprègne la performance stratégique et constitue un lien crucial entre la formulation des stratégies marketing et la réalisation de la performance organisationnelle. La question de l'exécution est une étape déterminante dans la transformation des plans stratégiques en actions concrètes et réalisables. Les revues littéraires ont indiqué que le succès de l'exécution des stratégies marketing réside sous plusieurs angles, selon P. Kotler & Armstrong (2012), l'exécution de la stratégie marketing se concentre sur la manière de transformer les décisions stratégiques en actions tangibles et que l'échec de l'exécution réside généralement dans le manque de coordination entre les unités de l'organisation. D'autre part, M. Porter (1985) a affirmé que l'exécution efficace de la stratégie ne repose pas seulement sur la classification des plans tels quels, mais exige de la flexibilité et une adaptation aux changements de l'environnement externe. Ces perspectives conduisent à la vision théorique commune selon laquelle l'exécution implique les acteurs et les intentions et constitue un processus dirigé par le manager pour ancrer le changement planifié dans l'organisation (Nutt, 1986).

Le développement et la mise en œuvre de la stratégie marketing sont essentiels dans la pratique des marketeurs. Les stratégies marketing ne conduisent à des rendements plus élevés pour l'organisation que lorsqu'elles sont mises en œuvre avec succès (Bonoma, 1984) (Mokwa, 1999). La mise en œuvre de la stratégie marketing nécessite une exécution précise entre les différentes équipes au sein de l'organisation, et de nombreux penseurs privilégient le succès de celle-ci grâce à un leadership efficace, car il aide à fournir la vision stratégique et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

1- Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Les avis dans les littératures précédentes varient sur l'exécution de la stratégie marketing, le considérant comme la traduction des idées stratégiques en actions concrètes par l'utilisation efficace de toutes les ressources nécessaires.

Cette revue de la littérature montre que, bien que de nombreuses contributions théoriques et prescriptives aient enrichi le débat sur la mise en œuvre de la stratégie marketing, peu d'études ont abouti à des conclusions systématiques pouvant servir de base d'action pour les gestionnaires.

La mise en œuvre de la stratégie marketing est définie comme l'adoption et l'implémentation d'une stratégie ou d'une initiative marketing stratégique (Noble et Mokwa, 1999), et comme un processus qui convertit les plans en actions concrètes (Kotler, 1997). (B. Ramaseshan, 2014)

D'un point de vue plus pratique, **la mise en œuvre du marketing** est souvent perçue, du côté managérial, comme « faire fonctionner la stratégie » (Bonoma, 1984 ; Hamermesh, 1986 ; Raimond et Eden, 1990 ; Giles, 1991), en évaluant les éléments nécessaires pour atteindre les objectifs de marketing stratégique dans un contexte organisationnel spécifique (Piercy, 1985, 1989, 1992 ; Cespedes, 1991). (Piercy, 2010)

L'exécution efficace de la stratégie joue un rôle direct dans la performance organisationnelle (Slater, Hult et Olson, 2010). Ainsi, l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie marketing est devenue un concept clé dans la littérature sur la stratégie marketing en raison de son importance pour les cadres (Slater et al., 2010). (B. Ramaseshan, The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy imlpementation, 2014)

De manière plus concrète, la perspective managériale de l**a mise en œuvre du marketing** est souvent désignée par l'expression « faire fonctionner la stratégie » (Bonoma, 1984 ; Hamermesh, 1986 ; Raimond et Eden, 1990 ; Giles, 1991), en déterminant les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de marketing stratégique dans un contexte organisationnel particulier (Piercy, 1985, 1989, 1992 ; Cespedes, 1991). (Piercy, Implementing marketing strategy, 1010)

La plupart des études sur **la mise en œuvre de la stratégie marketing** concernaient le mix marketing, où il est considéré que le succès de l'exécution de ces stratégies dépend largement d'une grande coordination entre les différents éléments du mix marketing **(Produit, Prix, Distribution et Promotion)**, car l'alignement des quatre éléments du mix est directement lié au succès de la mise en œuvre de la stratégie marketing. C'est ce qu'ont souligné **(P. Kotler et Keller, 2016)**, en affirmant que ces éléments doivent fonctionner ensemble dans le cadre d'un plan coordonné pour assurer l'atteinte de l'objectif marketing. (Chari, 2018)

Walker et Ruekert, 1987, ont mis l'accent sur les facteurs influençant la mise en œuvre de la stratégie marketing et ont considéré que l'indépendance des entrepreneurs, la synergie entre les différentes unités de l'organisation qui partagent des programmes fonctionnels, ainsi que l'évaluation et le soutien des dirigeants d'entreprises envers la performance des unités administratives sont trois facteurs clés qui influencent directement l'exécution de la stratégie

marketing. (B. Ramaseshan, The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy implementation, 2014)

La Mise en œuvre de la stratégie marketing est un élément essentiel pour garantir la performance optimale de l'entreprise. Toutefois, une planification stratégique soignée ne suffit pas à assurer à elle seule le succès. En effet, les stratégies qui rencontrent un véritable succès reposent également sur des mécanismes solides et efficaces d'exécution, d'évaluation et de contrôle. (Noble, 1999)

Thomas V. Bonoma et Victoria L. Crittenden (1988) soulignent que la mise en œuvre de la stratégie marketing repose sur une structure essentielle pour l'exécution des stratégies. Selon leurs recherches, cette structure joue un rôle crucial dans l'efficacité globale de la mise en œuvre. Par ailleurs, ils mettent en avant que les compétences des gestionnaires constituent un facteur clé pour évaluer l'efficacité de l'exécution des stratégies marketing. (Crittenden, 1988)

B. Ramaseshan, Asmai Ishak & Russel P. J. Kingshott (2013), soulignent que l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies marketing repose sur l'intégration de mécanismes de contrôle. Par conséquent, les résultats optimaux de l'entreprise sont plus susceptibles d'être atteints lorsque la formulation et l'exécution de la stratégie sont réalisées simultanément et en alignement avec l'environnement externe de l'entreprise. (Balumurugan Ramaseshan, 2013)

Jaworski, Stathakopoulos et Krishnan (1993) soulignent que l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies marketing repose sur les mécanismes de contrôle. En conséquence, les résultats optimaux pour l'entreprise sont plus susceptibles d'être atteints lorsque la formulation et l'exécution de la stratégie sont lancées simultanément et en coordination avec l'environnement externe de l'entreprise. (Jaworski Bernard J., 1993)

Zou et Cavusgil (1996), soulignent que la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing repose sur l'adaptation ou la standardisation des processus et programmes de marketing international de l'entreprise, en fonction des besoins spécifiques des marchés et des clients. Deux concepts clés, la standardisation et l'adaptation, sont essentiels pour structurer des éléments stratégiques comme l'offre de produits, la tarification, le mix promotionnel et les canaux de distribution, afin d'atteindre la performance de l'entreprise. Ces choix stratégiques contribuent directement à la rationalisation de la stratégie marketing globale, ce qui influence positivement les résultats en termes de ventes, de performance financière et de satisfaction client. La recherche de Zou et Cavusgil (1996) confirme que la stratégie marketing joue un rôle déterminant dans la performance d'une entreprise sur le marché mondial. (Zou, 1996)

Selon les définitions précédentes que nous avons mentionnées, nous concluons que la mise en œuvre réussie de la stratégie marketing nécessite une combinaison équilibrée de planification stratégique, flexibilité dans l'adaptation, ainsi que de mécanisme de contrôle efficace. Cela permet à l'entreprise non seulement de répondre aux exigences du marché, mais aussi d'assurer une performance durable.

2- Le Processus de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Dans le marché actuel, très concurrentiel, une stratégie cohérente est essentielle pour offrir un produit ou service qui dépasse la concurrence. Cependant, il est tout aussi crucial d'avoir une méthodologie claire pour la mise en œuvre quotidienne de cette stratégie. Selon ***Cliff Allen*** (AKRAMOV, 2011), lors de l'élaboration d'une stratégie marketing, il est nécessaire de prendre en compte divers facteurs, certains étant plus importants que d'autres. Étant donné les spécificités de chaque stratégie, il n'est pas possible de définir une liste universelle de facteurs clés.

La stratégie marketing est une démarche délibérée visant à atteindre un objectif spécifique. Elle précède le marketing lui-même et découle des décisions prises par les dirigeants d'entreprise, les responsables marketing et autres décideurs.

La mise en œuvre de la stratégie marketing est cruciale pour atteindre la performance optimale de l'entreprise. Cependant, une simple planification stratégique ne garantit pas le succès. Les stratégies réussies nécessitent aussi des mécanismes d'exécution, d'évaluation et de contrôle robustes et efficaces.

Pour que la mise en œuvre de la stratégie marketing réussi, elle doit passer par les étapes suivantes :

2-1 Evaluation Stratégique et Fixation des Objectifs

Avant de choisir le chemin à suivre, il est essentiel de définir d'abord la destination. La stratégie marketing fonctionne de manière similaire : il est crucial de fixer des objectifs clairs pour trois raisons. Premièrement, la stratégie marketing doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise, et pour l'évaluer, il est nécessaire de vérifier les stratégies de ses différentes fonctions. Deuxièmes, l'élaboration de la stratégie est un travail collectif, et sans objectifs précis, il est impossible de s'accorder sur les moyens et les ressources à investir. Enfin, la réussite de la stratégie ne peut être mesurée qu'en fonction des objectifs atteints. (Khaled)

2-1-1 Analyse de Marché

Il s'agit d'analyser les perspectives d'évolution de la demande globale du produit ou du marché de référence sur les trois à cinq prochaines années. L'objectif principal est de définir le profil du cycle de vie du produit ou du marché et d'aboutir à des prévisions précises.

2-1-2 Analyse SWOT

Est un outil stratégique utilisé pour évaluer la position d'une organisation, pour effectuer ce diagnostic dans les meilleures conditions et tirer des conclusions utiles au processus décisionnel, l'entreprise peut s'appuyer sur l'analyse SWOT. Sur le plan interne, cela consiste à évaluer les différents départements de l'entreprise et à classer leurs performances en termes de forces et de faiblesses. Le diagnostic se situe à l'intersection des analyses externe et interne, influençant directement les décisions qui impacteront toutes les actions marketing, l'avenir des offres et celui de l'entreprise. Il revêt donc une importance capitale.

2-2 Segmentation, Ciblage et Positionnement

2-2-1 Segmentation

La segmentation consiste à diviser un marché ou un groupe d'individus en sous-groupes distincts et homogènes selon des critères spécifiques (tels que les besoins, les comportements d'achat, l'âge). Ces critères doivent permettre de créer des segments homogènes, suffisamment grands et opérationnels. En marketing, la segmentation désigne le processus de découpage d'un marché visant à identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes différentes et réagissant de manière variée aux actions marketing. (LEVY, 2014) Ce découpage aide à évaluer la position concurrentielle de la marque et ses perspectives si elle maintient sa position actuelle. Ainsi, l'entreprise doit sélectionner les segments offrant le meilleur potentiel d'achat pour son produit (ou sa gamme de produits), car ces segments constituent sa cible.

2-2-2 Le Ciblage

Le ciblage consiste à évaluer l'attractivité de chaque segment afin de choisir celui sur lequel l'entreprise concentrera ses efforts, en fonction de ses objectifs, de ses compétences et de ses ressources. L'attractivité d'un segment repose sur plusieurs critères, tels que sa taille, son taux de croissance, sa rentabilité, les économies d'échelle et les synergies possibles, ainsi que le niveau de risques associés.

2-2-3 Le Positionnement

Une fois les cibles identifiées, l'entreprise doit déterminer le positionnement à adopter pour chaque segment. Le positionnement consiste à concevoir une marque et son image afin de lui attribuer, dans l'esprit du consommateur, une place distincte et valorisée par rapport à celle de la concurrence. Bien que le positionnement soit généralement associé à un produit ou une marque, il peut également concerner un service, une organisation, voire une personne. Il ne s'agit pas seulement de ce que l'on fait avec le produit, mais surtout de ce qu'il représente pour le client (Jean-Jacques Lambin, 2016).

Un responsable marketing ne peut pas répondre aux besoins de l'ensemble du marché, il est donc nécessaire de segmenter ce dernier. Une fois la segmentation réalisée, l'entreprise doit sélectionner le ou les segments offrant le meilleur potentiel et constituant sa cible.

2-3 Développement du Mix Marketing

2-3-1 Le Produit

Représente la réponse aux besoins et attentes des clients. Il englobe les caractéristiques d'un bien, d'un service ou d'une marque, et correspond à l'avantage ou à la valeur que l'entreprise offre à sa clientèle.

2-3-2 Le Prix

Parmi les composantes du mix marketing, le prix est le plus flexible, notamment dans le commerce électronique, car il peut être ajusté rapidement en fonction des variables de la demande.

2-3-3 La Place

« Place » dans le mix marketing concerne la distribution des produits. Elle implique le choix des canaux et des intermédiaires pour rendre les biens accessibles et visibles aux clients potentiels.

2-3-4 La Promotion

L'un des quatre éléments du mix marketing, regroupe l'ensemble des actions visant à faire connaitre et à vendre les produits ou services. Elle correspond aux communications utilisées pour informer les clients et les parties prenantes sur l'entreprise et son offre.

2-4 Suivi et Contrôle

Au fur et à mesure de la mise en œuvre, la stratégie et le plan associés au DAS doivent être suivis et contrôlés de manière régulière. Cela devient d'autant plus crucial que l'environnement est en constante évolution. L'entreprise devra réévaluer périodiquement ses plans d'action, ses stratégies et même ses objectifs. Le responsable doit veiller à contrôler les résultats, et ce suivi peut s'effectuer à différents niveaux.

Les études empiriques portant sur la stratégie marketing et sa relation avec la performance de l'entreprise se sont concentrées sur la formulation, comme l'ont indiqué (Thorpe et Morgen, 2007), tandis que d'autres se sont focalisées sur l'exécution (Thorpe et Morgen, 1999). Les revues de la littérature jusqu'à présent n'ont pas combiné ces deux domaines mais elles soulignent l'importance d'adopter cette approche analytique, car les deux aspects nécessitent une intégration. Cela exige une attention scientifique si les entreprises souhaitent obtenir des rendements plus élevés, comme l'ont souligné Bonoma & Crittenden (1988) ainsi que Feurer & Chararbaghi (1995), en affirmant que l'exécution doit être mise en œuvre simultanément. (B. Ramaseshan A. I., 2013)

Section 2 : Les Ressources Humaines (Employés)

Dans le passé, ce qui avait de valeur pour les organisations, c'étaient les actifs physiques, comme les immeubles, et la machinerie. Aujourd'hui, les horizons sont élargis et les temps ont changé, car on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux, etc. Plus encore, dans une économie fondée sur le savoir et sur le service à la clientèle, les salariés ont plus de pouvoir discrétionnaire qu'avant, ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est le temps d'investir dans les actifs humains.

Depuis le milieu du Xxe siècle, l'intérêt croissant pour l'élément humain s'explique par sa reconnaissance en tant que pilier fondamental du succès de toute institution. Cette prise de conscience a permis à de nombreuses organisations de s'imposer comme des forces économiques influentes et performantes, aussi bien à l'échelle locale qu'internationale. Cela résulte de l'importance qu'elles accordent au capital humain, considéré comme le moteur principal et le cœur des éléments productifs des entreprises, favorisant ainsi la stabilité et l'efficacité de leur main-d'œuvre.

Ces préoccupations concernent l'ensemble des ressources, en particulier la ressource humaine, qui constitue le principal facteur et le cœur des organisations. Avec l'essor de la mondialisation

et les avancées récentes, une nouvelle approche des priorités a vu le jour, obligeant les entreprises à revoir leurs stratégies d'investissement (Julieta Diaz, 2008).

Autrefois perçu comme une simple ressource, le capital humain est désormais considéré comme une source clé d'avantage concurrentiel. En conséquence, la fonction des ressources humaines joue un rôle central dans la performance des entreprises grâce à des pratiques optimisées de gestion du personnel (MacMahan, Virick et Wright, 1999 ; Pfeffer, 1994 ; Becker, 1996 ; Ulrich, 1991).

Aussi, selon (Fabi et Garand, 1999), les ressources humaines bien gérées accélèrent la croissance et améliorent la compétitivité de l'entreprise.

Les ressources humaines constituent un pilier essentiel de la réussite des organisations. Cette idée a été confirmée par une comparaison internationale menée par la fondation ***« European Management Forum »***, qui a mis en évidence le rôle crucial des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises. Parmi dix facteurs évalués, tels que le dynamisme économique, l'efficacité industrielle, la vitalité des marchés, la performance financière ou encore l'influence de l'État, les ressources humaines ont occupé une place déterminante. La note finale reflète ainsi l'importance attribuée à ce facteur stratégique. (autres, 2004)

Aujourd'hui, chaque organisation reconnaît de plus en plus la nécessité d'intégrer les ressources humaines dans sa stratégie, une gestion considérée comme un facteur clé de son développement. Elle est définie comme « une appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires à la gestion des questions de personnel. (Yves E. , 2003).

L'intégration d'une dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui indispensable. La direction générale reconnaît que les structures et le capital humain confèrent un avantage concurrentiel à l'organisation. Elle adopte ainsi une stratégie de développement humain et social en cohérence avec sa stratégie économique et sa responsabilité sociale. Le rôle des ressources humaines est d'apporter à l'entreprise les talents nécessaires à son fonctionnement optimal, en veillant à ce qu'ils soient en nombre suffisant, compétents et motivés pour assurer la performance de l'organisation ("A proposé Glossaire, Cente de documentation et d'information de talent soft, 2015).

2-1 Définition des Ressources Humaines

La valorisation de l'organisation repose sur sa capacité à croitre et à générer des richesses. Le développement du capital, et par extension de ses capacités cognitives, s'impose comme un

modèle central dans l'organisation et sa structure. Le capital humain désigne l'ensemble des savoirs, qualification, compétences et traits individuels qui favorisent l'amélioration du bien-être personnel, social et économique. Il représente un actif immatériel capable d'améliorer ou de soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. (OCDE, 1998). Joseph Stiglitz (2007) ajoute que le capital humain correspond à un « ensemble de compétences et d'expériences accumulées qui rendent les travailleurs plus productifs ».

Le concept de capital humain trouve son origine dans les travaux des économistes Schultz en 1961 et Becker en 1964 qui désignaient par ce terme l'ensemble des attitudes, physiques comme intellectuelles, de la main d'œuvre favorable à la production économique (Mesure du capital intellectuel d'un système de production, 2015/2016) ; certains le retracent même aux travaux d'Adam Smith au XVIIIE siècle. Le capital humain a été défini de diverses manières, notamment comme un actif de production, un ensemble de connaissances, de comportements, de compétences, etc. A partir d'une revue de littérature, nous avons pu relever les principales définitions : (Razouk, 2007)

OCDE, 1998 a défini le capital humain « Les connaissances, qualifications, compétences et 'autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique », cette définition examine la valeur de l'investissement dans le capital humain du point de vue de la production et pas directement à la consommation ; c'est-à-dire le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité.

Becker (1964) : « Les connaissances, qualifications et compétences détenues par un individu, résultant à la fois d'une dotation initiale et d'investissements dans l'éducation, la formation et l'expérience. »

Bontis et al (1999) : sont les ressources intangibles se composent de trois éléments principaux :

- ***Compétences :*** talents, savoir-faire, aptitudes ;
- ***Attitudes :*** motivation, qualités managériales ;
- ***Agilités intellectuelles :*** capacité à innover, entreprendre, et à partager des connaissances.

Selon **Mayo (2001)** : Les ressources sont :

- Les capacités, les connaissances, les compétences, les expériences, les réseaux et la capacité à atteindre les objectifs de croissance ;
- La motivation individuelle, exprimée par les aspirations, l'ambition, l'engagement, la motivation au travail et la productivité ;

- L'efficacité du groupe de travail, incarnée par la solidarité, le partage, le respect mutuel et les valeurs communes ;
- Le leadership, caractérisé par la clarté de la vision et la capacité à la communiquer ;
- Une culture organisationnelle fondée sur la liberté d'innover, la franchise, la flexibilité et le respect de l'individu.

Bounfour (2000) : Les ressources humaines sont les capacités dynamiques et spécifiques de l'entreprise, en contraste avec un simple stock de ressources pouvant être combinées.

Parnes (1984) : Les ressources humaines sont les compétences et le savoir-faire des hommes et des femmes, acquis à un certain coût, peuvent être valorisés sur le marché du travail en raison de leur utilité dans le processus de production.

Weatherly (2003) : Les ressources humaines sont l'ensemble des attributs, expériences, connaissances, créativité, énergies et motivations que les individus décident d'investir dans leur travail.

Les ressources humaines ou le ***Capital humain*** en général, dans la littérature économique, sont divisées en ressources humaines. Les ressources humaines sont-elles-même réparties en deux groupes principaux :

- **Le premier groupe, les ressources humaines économiques,** fait référence à la partie des ressources qui possède la capacité et la volonté de travailler, et dont les conditions sociales et juridiques dans la société permettent l'emploi.
- **Le deuxième groupe est constitué des ressources humaines non économiques**, qui désignent la partie qui ne participe à aucune activité économique.

Le premier groupe de ressources humaines fait actuellement l'objet d'un consensus parmi les spécialistes et les experts concernant l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, les considérant comme les actifs les plus importants, car le fonctionnement de l'entreprise dépend désormais de cet élément. Chaque aspect des activités de l'entreprise voit son succès déterminé par la compétence et l'efficacité de ses ressources humaines. Ainsi, l'élément humain est, parmi toutes les tâches de gestion, l'un des plus importants et des plus centraux. (HMAIZIA, 2007/2008)

2-2 L'Importance du Capital Humain dans l'Organisation

Le développement du marché du savoir et par corrélation, celui de la compétence, apparait comme le nouveau paradigme dominant de l'organisation et la source de nouvelles

reconfigurations et tendances organisationnelles (Lèné, 2005). Les avantages cognitifs des organisations prendraient ainsi le pas sur les avantages strictement matériels et amorceraient un nouveau modèle dans la relation des organisations avec leur composante humaine (Lèné, 2005). Datant que les ressources humains ont rôle central dans la création de valeur dans les organisations, qui explique, notamment, par le processus de transformation de l'information en connaissance, laquelle est elle-même transformée en compétence. (Lèné, 2005).

Nous retrouvant cette centralité du capital humain dans de nombreux prolongements conceptuels en sciences de gestion, lesquels le caractérisent comme représentant les personnes, leur performance et leur potentiel au sein de l'organisation (Thomas Howard, 2013)

Ce prolongement s'inscrit dans la même perspective que celui apporté par Dess et Picken (1999) ; (Picken, 1999) lesquels suggèrent que le capital humain soit représenté par les capacités de l'individu, son savoir, ses compétences et son expérience par l'apprentissage individuel. Cette présentation du capital humain est plus expansive et met en lumière le fait que les individus peuvent améliorer leur base de connaissance à travers les possibilités de création et d'apprentissage.

2-3 Les Paradigmes du Capital Humain : Perspectives théoriques

La théorie du capital humain, développée par l'école de Chicago ***(Schultz, 1961 ; Becker, 1962, 1964)***, postule que le niveau d'éducation des travailleurs augmente leurs compétences, lesquelles sont directement liées à leur productivité, justifiant ainsi des salaires plus élevés. D'après cette théorie, les efforts déployés par un individu pour améliorer son niveau d'éducation seraient compensés de manière équitable par le marché du travail (D'Arcimoles, 1995 ; Gomez-Mejia, 1994). (LACOURSIERE, 2002)

Liée à la théorie du capital humain, la théorie de la productivité marginale propose que les travailleurs soient considérés comme un facteur parmi d'autres au sein de l'entreprise. Leur rémunération dépend de la valeur de leur production, et l'équilibre est déterminé par les forces du marché dans un cadre d'offre et de demande. En théorie, ces travailleurs devraient être prêts à changer d'employeur et à proposer leurs services au meilleur prix (Acs et Gerlowski, 1996).

2-3-1 L'Approche Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines

L'approche économique des ressources humaines s'appuie sur trois principaux courants de pensée qui ont éclairé la compréhension des défis liés à la gestion des ressources humaines : la théorie du capital humain, la théorie des transactions et la théorie de l'agence.

2-3-1-1 La Théorie du Capital Humain

La théorie du capital humain, développée par l'école Chicago avec (G. Becker, 1964) et(T.W. Schultz, 1961). La théorie du capital humain, développée par l'école de Chicago avec G. Becker (1964) et T.W. Schultz (1961) comme pionniers, repose sur l'idée que l'investissement dans la formation des individus améliore leurs compétences, ce qui accroît leur productivité. En retour, cette amélioration justifie une rémunération plus élevée. Autrement dit, les travailleurs sont récompensés pour leurs efforts d'apprentissage et de développement. Selon cette théorie, les ressources humaines, comprenant connaissances, compétences et expériences, ont une valeur économique en raison de leur capacité à améliorer la productivité et l'adaptabilité des entreprises. (Abdelwahab, 2018)

Cependant, les compétences du capital humain ne peuvent être exploitées que si elles sont activement mobilisées et valorisées. L'engagement et la coopération des individus sont essentiels pour atteindre les résultats visés. Par exemple, Jackson et Schuler soulignent que des comportements démotivés peuvent générer des coûts. Ainsi, pour obtenir l'adhésion aux objectifs, les entreprises doivent investir dans leur capital humain (Flamholtz et Tacey, 1981, cité par Jackson et Schuler) en adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Youndt et al. (1996), le développement des compétences est un moyen clé pour accroître la valeur du capital humain et améliorer l'efficacité organisationnelle. (Poulain, 2001)

2-3-1-2 La Théorie des Transactions

La théorie des coûts de transaction, introduite par Ronald H. Coase en 1937, explore l'origine des organisations économiques. Williamson (1979, 1981), en s'appuyant sur les travaux de Coase, approfondit cette analyse. Il définit les coûts de transaction, selon Kenneth Arrow (1970), comme les « coûts de fonctionnement du système économique ». Selon Williamson, chaque activité économique en entreprise engendre des coûts associés qu'il faut chercher à minimiser pour une production optimale. Il distingue deux types de coûts de transaction : les coûts « ex ante » (avant la transaction) et les coûts « ex post » (après la transaction). (richard, 2002)

Jones et Wright (1992) expliquent que la gestion des ressources humaines (GRH) peut jouer un rôle clé dans la régulation et le contrôle des coûts auxquels l'organisation fait face lorsqu'elle interagit avec ses employés. Selon eux, les entreprises qui développent et structurent leur système de GRH doivent équilibrer les avantages de sa mise en place avec les coûts bureaucratiques qu'il génère. Par exemple, une entreprise qui développe des compétences

spécifiques en interne peut satisfaire les employés opportunistes, tandis qu'une organisation qui n'exige pas ces compétences peut améliorer son efficacité en exploitant l'opportunisme et la rationalité limitée des candidats disponibles sur le marché. Cela représente un arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation du travail (Lepak et Snell, 1999). (Abdelwahab, 2018)

2-3-1-3 La Théorie de l'Agence

La théorie de l'Agence, selon Jackson et Schuler (1995), repose sur les travaux d'Arrow (1971) et Wilson (1968) sur la répartition des risques entre deux parties ayant des attitudes différentes face au risque.Elle examine la relation entre l'employeur et l'employé, souvent marquée par des conflits, et propose l'utilisation de contrats pour aligner leurs intérêts à un coût minimal. Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre les politiques de rémunération, qui visent à harmoniser les intérêts des propriétaires et des gestionnaires, ainsi que pour surveiller le comportement et les résultats des employés via des mécanismes comme les salaires au mérite et les commissions. (LACOURSIERE, 2002).

Les théories de l'Agence et des coûts de transaction partagent de nombreuses hypothèses communes concernant le comportement humain (Eisenhardt, 1989) et peuvent être encore plus efficaces lorsqu'elles sont combinées. Par exemple, Jones et Wright (1992) utilisent ces deux théories pour proposer une interprétation pertinente de la littérature en gestion des ressources humaines, en mettant l'accent sur les implications de la perspective économique dans l'évaluation de la fonction RH.

2-3-2 L'Approche Psychosociologique dans la Gestion des Ressources Humaines

Les chercheurs en gestion des ressources humaines s'intéressent à la psychologie en raison de l'impact des comportements individuels sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Wright et McMahan, 1992 ; Schuler et Jackson, 1995). En plus des pratiques liées à la rémunération, des actions favorisant les interactions et la création de liens durables peuvent motiver les employés (Kidwell et Bennet, 1993). Fabi, Martin et Valois (1999) soulignent l'importance des pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance pour accompagner les changements organisationnels, souvent liés à l'adoption de nouvelles attitudes par le personnel.

2-3-2-1 Approches de la Motivation et de la Satisfaction Professionnelle

Le concept de motivation en tant qu'objet de recherche a émergé au Xxe siècle, selon Roussel (1996, 2001), dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Les premières études sur la motivation s'inspiraient des idées de Taylor, selon qui la satisfaction au travail se traduisait par un échange entre le travail physique et un salaire proportionnel à la productivité. Cependant, la véritable avancée de la théorie de la motivation s'est produite avec les travaux d'Elton Mayo (1940), de l'école des relations humaines. Pour Mayo, la motivation découle du besoin d'appartenance à un groupe social, où la motivation individuelle est renforcée par un esprit collectif visant un objectif commun.

Maslow 1954 : La théorie des besoins d'Abraham Maslow, l'une des plus connues, hiérarchise les besoins humains sous forme de pyramide. Selon Maslow, la motivation de l'individu dépend de la satisfaction de ces besoins, répartis en cinq niveaux (Maslow, 1954) : ***(a) Les besoins psychologiques*** (logement, nourriture, survie) ; ***(b) Le besoin de sécurité*** ; ***(c) Les besoins sociaux*** (amitiés, relations) ; ***(d) Le besoin d'estime*** (reconnaissance et respect des autres) et ***France Le besoin de réalisation personnelle*** (devenir ce que l'on est capable d'être).

La Théorie de Herzberg (1971) : établit un lien entre les motivations et les satisfactions au travail, en s'appuyant sur un principe fondamental des ***« théories du besoin »*** : « La non-satisfaction d'un besoin est une source de motivation ». Selon Herzberg, la motivation provient de la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Dans ses recherches sur la satisfaction au travail, il identifie deux groupes de facteurs, d'où le nom de la théorie des deux facteurs. Il distingue un premier groupe, les ***« facteurs motivateurs »*** ou ***« facteurs intrinsèques »***, liés au contenu même de la tâche, qui correspondent aux besoins de développement personnel (Herzbzerg, 1971). Leur absence ne génère pas dz mécontentement, mais leur présence provoque une satisfaction. Ces facteurs incluent la réalisation, les responsabilités, la reconnaissance, l'avancement, la croissance et la nature de la tâche.

La **« Théorie de l'équité » d'Adams (1965) :** soutient que les récompenses n'ont pas le même impact sur la motivation selon les individus. Chaque employé a une perception claire de ce qui constitue une juste récompense pour son travail, qu'il évalue en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) avec ce qu'il reçoit (statut, salaire), par rapport à ce que d'autres apportent et reçoivent. Lorsqu'il perçoit une iniquité entre ses contributions et ses récompenses par rapport à ses comparaisons, il cherche à réduire cette différence, ressentant soit de la frustration, soit de la culpabilité (John Stacey Adams, 1965). Ces perceptions sont

subjectives et varient d'un individu à l'autre, la réaction à une iniquité étant influencée par le degré d'estime de soi de chacun.

2-3-2-2 La Théorie des Échanges Interpersonnels au Travail

La *« théorie de l'échange sociale »* (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) analyse les attitudes et comportements des employés ainsi que leurs effets sur la performance. Elle offre une perspective critique qui doit être intégrée dans la recherche théorique et empirique pour comprendre les mécanismes de la médiation. Classée parmi les théories de la motivation, elle se concentre sur les »composantes motivationnelles » des relations entre les salariés et l'organisation. Elle éclaire les implications de l'ajustement entre les incitations des employeurs et les contributions des employés lors de l'échange (Tsui, Pearce, Porter, et Tripoli, 1997).

Les théoriciens de l'échange social, tels que Gouldner (1960), étudient les échanges entre employeurs et employés, centrés sur la perception de la « réciprocité à un niveau individuel. L'idée clé de la théorie de l'échange social réside dans la norme de réciprocité, qui engendre un sentiment de devoir chez l'employé. En d'autres termes, en raison d'un traitement équitable, l'employé est incité à adopter un comportement favorable en retour.

2-3-3 L'Approche Financière dans la Gestion des Ressources Humaines

Le risque lié à l'investissement dans le facteur humain, souvent pris en compte dans le diagnostic financier externe (D'Arcimoles, 1995, 2003), suscite un intérêt croissant en finance. Ce facteur, porteur d'incertitudes, joue un rôle déterminant dans la performance économique des entreprises, comme le soulignent plusieurs études (Delery & Doty, 1996 ; Huselid ; 1995 ; Gerhart & Milkovich 1990). (LACOURSIERE, 2002).

La notion de risque, intimement liée à l'incertitude des événements futurs, suscite un intérêt constant (Gilles, 2003). Sa diversité de définitions entraîne des approches tant défensives qu'offensives.

Dans le domaine financier, le risque lié aux ressources humaines, ou « risque social », a longtemps été négligé (d'Arcimoles, 2003). Cette absence d'attention s'explique par la conception traditionnelle du risque, centrée sur des aspects plus quantifiables. Or, le risque social comprend à la fois les conflits et sanctions d'ordre légal, ainsi que la perte de capital humain, avec des effets directs sur les compétences et l'innovation.

2-4 Critères de Détermination des Capacités Humaines

La littérature a identifié de nombreuses caractéristique et traits des ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentielle pour les organisations, tel que : la valeur, la rareté, la capacité de reproduction, irremplaçable, l'adaptabilité, la mobilité, etc. Barney (1991) a proposé les caractéristiques et traits les plus importants considérant la ressource humaine comme une source d'avantage concurrentiel si elle est précieuse, rare et inimitable. Ces traits sont définis comme suit (Samia, 2020):

2-4-1 Valorisable

Une ressource est précieuse si elle a de la valeur aux yeux de l'organisation qui la possède, cette ressource contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation (Lavie. D, 2006). Les ressources ont de la valeur lorsqu'elles exploitent les opportunités et évitent les menaces dans l'environnement (Barney, 1991).

2-4-2 Rareté

Une ressource devient rare si elle n'est pas disponible pour plusieurs organisations en même temps. Une ressource partagée n'est pas une source d'avantage concurrentiel, tandis qu'une ressource rare peut être une source d'avantage concurrentiel temporaire (Mata, Fuerst et al, 1995). Cependant, si la ressource est rare et que vous ne la possédez pas, elle devient un point faible (Duncan, Ginter et al, 1998).

2-4-3 Inimitable

Une ressource est unique (y compris les ressources non remplaçables) si elle est difficile à imiter par les concurrents de l'organisation et s'il n'existe pas de ressource stratégique équivalente qui puisse la remplacer. La capacité de reproduction et l'irremplaçable sont des caractéristiques qui confèrent à la ressource la capacité de devenir une source d'avantage concurrentiel durable.

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a été consacré à l'exploration et théorique sur les fondements conceptuels et théoriques nécessaires à la compréhension de la mise en œuvre de la stratégie marketing. Dans un premier temps, nous avons clarifié les notions clé en lien avec la stratégie, le marketing et de la stratégie marketing, pour ensuite nous concentrer sur la phase crucial de la mise en œuvre de la stratégie marketing, en mettant en évidence son rôle central dans l'orientation stratégique globale de l'entreprise. Cette démarche nous a permis de cerner le concept comme un levier fondamental d'adaptation et de positionnement dans un environnement concurrentiel.

Dans un second temps, notre réflexion s'est orientée vers l'un des piliers de toute stratégie réussie, à savoir le Capital Humain. Nous avons ainsi abordé la notion des Ressources humaines, en présentant ses définitions, ses évolutions, ainsi que les principales approches théoriques ayant traité ce domaine. À travers les apports des différentes écoles de pensée en gestion des ressources humaines.

En somme, ce chapitre a mis en lumière que toute stratégie marketing repose non seulement sur des choix conceptuels, mais également sur la valorisation des ressources humaines, considérée comme un vecteur clé de performance.

CHAPITRE II

L'IMPACT DES EMPLOYÉS SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE MARKETING

Introduction

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons l'impact des employés sur la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing. Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section présentera un aperçu général et détaillé des facteurs influençant la mise en œuvre de la stratégie marketing. Ces facteurs sont : l'information, l'interprétation de l'information, le contrôle et le suivi, ainsi que la motivation. Nous passerons ensuite à la deuxième section, qui traitera de la performance de l'entreprise à travers l'application de ces quatre facteurs et de leur rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Section 1 : L'Engagement du Personnel comme Moteur de la Performance Stratégique Marketing

1-1 L'Information comme un Facteur clé de la Mise en œuvre Stratégie Marketing

L'information est l'élément clé dans les différentes activités exercées par la gestion, et elle joue un rôle crucial dans le processus de communication. La communication est l'une des composantes du système mondial d'organisation et d'échange de l'information dans le but d'atteindre un équilibre informationnel et relationnel (Thierry, 2014). L'information est l'une des ressources fondamentales qui contribuent au succès de toute organisation, car elle constitue la base des décisions stratégiques à tous les niveaux. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la circulation de l'information vers le public interne, et donc de l'importance de la communication interne, qui constitue un levier pour la gestion de l'entreprise devenue un domaine à forte demande **« nécessitant du temps, des compétences et des ressources »**. Elle cible un public de plus en plus conscient. (Henry, 2004)**.** Cependant, il est impossible de l'imaginer sans informations ou messages contenant des informations. « L'information est donc un produit qui est transmis par la communication. » (Joseph, 2005)

L'information est considérée comme l'ensemble des données et des connaissances qui sont collectées, traitées et échangées entre les différents individus et départements au sein de l'organisation dans le but de soutenir les processus décisionnels, d'améliorer la performance et de renforcer la communication et la coordination entre les employés. Ces informations comprennent tous les détails relatifs à l'entreprise (stratégies commerciales, opérations, performance financière, etc.). Cependant, pour que ces informations soient efficaces et de valeur, elles doivent être échangées de manière organisée et efficace entre tous les individus au sein de l'organisation, et c'est là le rôle de la communication interne.

1-2 L'information et le Processus de Communication

La communication peut être définie comme le processus de transmission de l'information à une ou plusieurs personnes. La communication et l'information sont des termes différents. Il est donc approprié de définir le terme information, qui fait partie du processus de communication, et constitue finalement une partie de la communication interne dans un sens plus large.

1-2-1 L'Information

La théorie de l'information, développée en 1949 par Shannon et Weaver, explore le concept de communication et de transmission de l'information entre deux systèmes. Cette théorie a rencontré un grand succès après son application aux divers moyens de communication. Bien qu'il y ait fréquemment une confusion entre les termes communication et information, il convient de souligner que l'information constitue une partie intégrante de la communication. Elle a été définie comme un processus de transmission et de compréhension d'une unité de sens dans le cadre d'une interaction entre deux personnes ou plus.

L'information a été définie de diverses manières selon les formes sous lesquelles elle se manifeste. Elle joue un rôle clé dans le développement de toute organisation, ce qui souligne l'importance de la communication au sein de celle-ci.

Selon **Michel Porter (1980)**, il définit l'information comme étant la connaissance qui soutient la prise de décisions stratégiques au sein de l'organisation. Porter a souligné que l'information, en particulier celle relative à l'environnement externe (concurrence, marché, etc.), doit circuler efficacement au sein de l'entreprise pour soutenir les stratégies concurrentielles. (Porter, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Cometitors, 1980)

Selon Mc Kay (2016), « l'information est ce qui modifie la représentation ». L'information vient de ***« informare »***, c'est-à-dire la mettre sous forme ; il existe en effet une différence dans le traitement et la présentation entre les données brutes et l'information. (Jean-Luc, 2016).

Peter Drucker (1966), dans son célèbre livre « The Effective Executive », définit l'information comme un élément vital dans la prise de décisions managériales et la réalisation des objectifs de l'organisation. Le succès d'une gestion efficace est directement lié à la capacité de collecter et d'analyser l'information. (Drucker P. , 1966)

Selon Dardelet et Laugine (1986) : « L'information au sein de l'entreprise implique la collecte, la coordination et la diffusion des informations techniques, économiques et sociales, qu'elles soient nécessaires, utiles ou pertinentes, dans le but d'attirer l'attention des employés, qu'ils soient nombreux ou non. Cela permet à chacun de mieux comprendre l'entreprise, de situer plus précisément son rôle au sein de celle-ci, d'optimiser son travail et de l'aider à anticiper plus efficacement l'avenir. » (Jean-Marcel, 1986)

Étant donné que l'information est considérée comme le cœur des organisations, nous pouvons la définir, sur la base de toutes les définitions précédentes, comme des renseignements ou des

données qui ont été traitées, enregistrées, classées et organisées de manière à avoir un sens dans un cadre spécifique en vue de la prise de décision. L'information garantit la compréhension mutuelle entre les individus, c'est pourquoi la communication n'a pas de sens sans elle. À partir des définitions précédentes, on peut dire que l'information au sein de l'organisation nécessite des canaux de communication efficaces pour garantir qu'elle atteigne toutes les parties concernées en temps voulu et de manière précise. C'est ici que la communication interne joue un rôle crucial dans la distribution équitable de l'information entre tous les départements, l'information représentant le message transmis par la communication. Il convient de noter ici que la communication est différente de l'information. L'information est le contenu du message, tandis que la communication est un système qui intègre différents acteurs et actions visant à transmettre l'information. (Adary Assael & Mas, 2018)

1-2-2 La Communication

La communication est un processus indispensable pour chaque individu et groupe au sein de l'organisation, car la communication interne est le moyen utilisé pour organiser, modifier et stabiliser ses orientations. La plupart des chercheurs affirment que la communication interne est un élément important, et à cet égard, **Pearson et al** déclarent que la communication interne est l'un des composants les plus importants du mix marketing interne. Ils recommandent l'utilisation de rapports, de conférences et de réunions officielles pour réussir la communication interne. (Lings, 2004)

La communication est l'envoi et la réception d'informations et de messages, et idéalement, elle consiste à surveiller leur interprétation et l'impact qu'ils peuvent avoir. La communication est le premier acte de gestion du changement, mais elle se trouve tout au long du projet. La réussite de la communication est déterminée par sa cohérence avec la stratégie globale. Donc la société doit avoir un engagement social et environnemental au cœur de l'offre et de la stratégie.

La diffusion des messages dirigés et coordonnés par l'équipe de direction doit être claire et concise selon les éléments suivants (Berghman, 2003) :

- Les besoins spécifiques des différentes personnes affectées en termes de motivations et d'informations, qui peuvent varier en fonction des individus, doivent être pris en compte. Le contenu du message doit être crédible et compréhensible.

Les méthodes de communication possibles : réunions, brochures, courriels... ainsi que les canaux : hiérarchiques, les parties prenantes et l'équipe de soutien.

Enfin, pour garantir l'efficacité de la communication, il est essentiel de solliciter des retours, de poser des questions aux employés ou utilisateurs, et de pouvoir évaluer leur compréhension et leur conscience du processus de changement en cours, ainsi que d'observer les changements de comportement qui pourraient apparaître, et s'ils vont dans la direction souhaitée. (Berghman, 2003) .

Les communications internes jouent différents rôles : la transmission de l'information, la facilitation de la compréhension de l'information et aussi la création d'un sentiment d'appartenance. De nombreux auteurs ont tenté de proposer des définitions concernant la communication, chacun selon son domaine : « La communication est un concept extrêmement dynamique, polyvalent et interdisciplinaire » (Laurent, 2015)**.**

Ce sujet a suscité une grande préoccupation chez les auteurs de divers domaines : sociologues, psychologues, philosophes, journalistes et politologues.

Selon Lendrevie et Lindon (2003), la communication est toutes les informations, messages et signaux de tout type envoyés par l'organisation à ses publics cibles. (Lindon, 2003)

Thierry Libaert (2014) la décrit ainsi « Tel un iceberg, la partie cachée peut être d'une grande importance. L'image de l'entreprise ne se limite pas seulement à ses tels que le prix et la qualité de ses produits. » (Libaert, 2014).

Comme le définit Fannelly (1991), c'est « le processus de transmission des idées ou des sentiments d'une personne à une autre. » (Fannely, 1991)

Ainsi, la communication englobe deux significations : la première représente la diffusion et la transmission de l'information sans chercher à en garantir la continuité, tandis que la seconde concerne la participation, l'échange et le partage du message au sein d'un groupe, constituant ainsi un lien qui génère des relations sociales. (Silva, 2008)

De ces définitions, nous pouvons conclure que : la communication est une stratégie adoptée par une organisation dans le but de transmettre un message à un groupe spécifique d'individus. La communication est un concept défini de différentes manières dans divers domaines, mais toutes ces définitions reposent sur : la transmission et la réception de l'information. La communication est même la manière dont l'information circule au sein de l'entreprise.

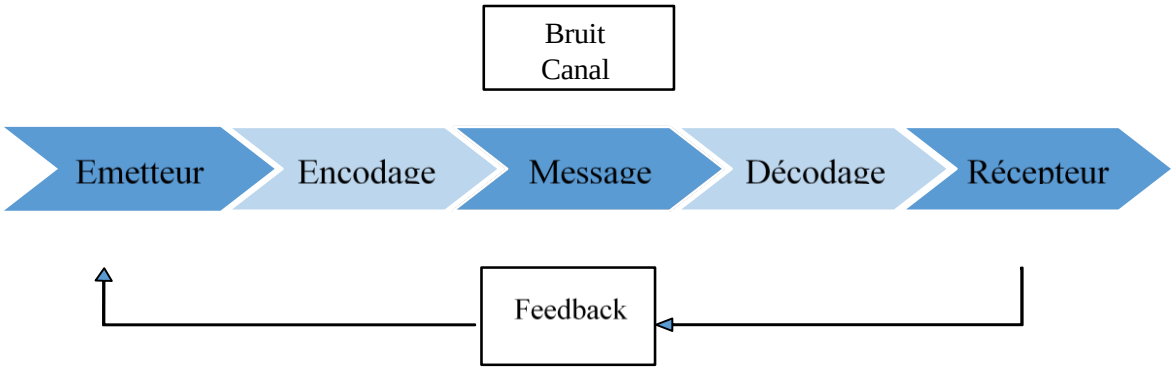
1-2-2-1 Le Processus de Communication

La communication est un système qui établit une connexion entre un émetteur et un ou plusieurs récepteurs à travers l'échange de signaux. Pour qu'elle soit efficace, il est essentiel que ces

signaux aient la même signification pour les deux parties, c'est-à-dire qu'ils partagent le même code culturel ou verbal (Carré, 2007).

Bien que les théories de la communication aient évolué au fil des ans, le modèle de Shannon et Wiener (1949) reste le plus largement utilisé. Considéré comme l'un des premiers à expliquer le processus de communication, il est surnommé la « mère de tous les modèles ». Selon ce modèle, un message part d'une source d'information, est transmis par un émetteur sous forme de signal, et atteint le récepteur après avoir traversé des interférences, appelées bruit. Selon **C. Shannon**, créateur de la théorie de l'information, la communication est un processus relationnel. Le message envoyé par l'émetteur passe par un canal, une voie de transmission, et le bruit représente toute interférence pouvant altérer le message. **W. Wiener**, de son côté, introduit la notion de feed-back, qui désigne le retour d'information du récepteur vers l'émetteur Figure (01) (Lemercier, 2015/2016).

Figure N° 18 : Le Processus de Communication,



Source : Soline Lemercier, « La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », Le processus de communication selon Shannon et Wiener (1949)

1-3 Caractéristiques de l'Information

L'information est au cœur de toutes les interactions humaines. Les caractéristiques de l'information se définissent par cinq (5) critères :

- **La Pertinence :** Cela fait référence au moment où l'information est disponible pour répondre à une question spécifique, l'information devant être fournie en temps opportun pour prendre une décision ou entreprendre une activité.

L'auteur **Reix R. (2004, P20)** considère qu'une information est pertinente lorsqu'elle « est directement liée à l'utilisation de l'information : est pertinente ce qui **« convient »**, ce qui **« est**

approprié à une action ». La pertinence de l'information est dépendante de l'utilisateur, de son cadre de référence et le niveau temporel y tient toute sa place.

- **La Fiabilité :** pour fonder une décision correcte, il faut que l'information soit fiable, c'est-à-dire conforme à la réalité, l'information étant toujours une représentation plus ou moins fidèle du monde réel.
- **La Disponibilité :** l'information est une denrée périssable. La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraine des coûts plus moins importants.
- **La confidentialité :** La valeur de l'information, comme celle de tous les biens, dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une entreprise (fichier client), celle-ci perdent une grand partie de leur valeur. Le système d'information devra garantir la confidentialité des informations en limitant l'accès aux fichiers (accès avec code).
- **La Valeur :** L'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'informations que contient un message), son degré de synthèse de précision (qualité)… l'acquisition de l'information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût (coût engagés pour acquérir l'information).

1-4 Type d'Information

L'information joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement des entreprises, en tant que moteur essentiel pour la prise de décision. Selon les contextes et les objectifs, les informations circulant dans une organisation peuvent prendre diverses formes et remplir des fonctions distinctes. En effet, et de point vue théoriques, de nombreux auteurs ont distingué deux catégories d'information sont les suivantes (Céline, 2018)

- **L'information opérationnelle :** Cette catégorie d'information concerne les directives et instructions fournies lors de l'exécution du travail.
- **L'information mobilisatrice :** Cette catégorie comprend des messages destinés à motiver les employés.

Cependant, l'information représente une base essentielle pour l'ouverture et le développement des organisations. C'est pourquoi une information de qualité doit être (Leyla, 2021/2022) :

- **Rapide :** précéder les rumeurs par de l'information ;
- **Simple :** c'est-à-dire, facile d'accès ;

- **Intéressante :** qui apporte de nouveaux éléments ;
- **Sélective :** choisir bien l'information à diffuser.

1-5 La Diversité de l'Information

L'information n'acquiert de valeur que par l'utilisation qui en est faite. En gestion, elle est perçue comme la ressource fondamentale pour la prise de décision. **Michel Chobron et Robert Reix (1987)** ont identifié quatre manières possibles d'utiliser l'information (NEKKAL, 2013/2014) :

1-5-1 L'Information, Pilier des Processus de Gestion

Un processus de gestion (comme la gestion des approvisionnements, le traitement des commandes, etc.) est un ensemble d'activités et de décisions coordonnées visant à atteindre les résultats souhaités par l'entreprise. Chaque processus, étant lui-même générateur d'information, doit disposer des ressources informationnelles nécessaires pour être réalisé.)

1-5-2 L'Information, Outil de Communication au sein de l'Entreprise

Les échanges d'informations assurent la coordination des activités au sein de l'organisation. Avec l'avènement des bases de données, de la bureautique (comme les courriers électroniques) et de la télématique (réseaux publics et privés), la communication est devenue essentielle. L'information joue un rôle clé dans la stratégie commerciale de l'entreprise, notamment dans sa politique de communication.

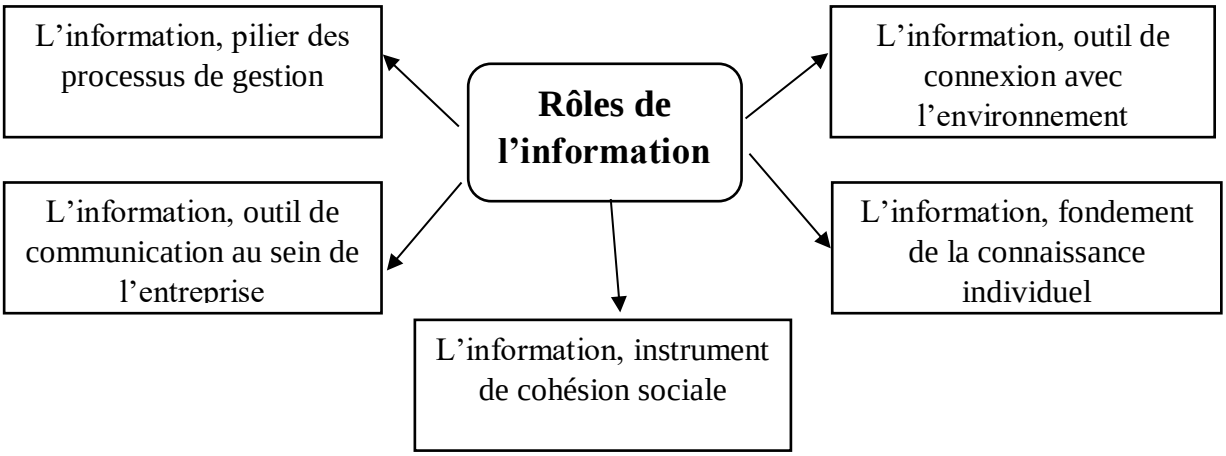
1-5-3 L'Information, Outil de Connexion avec l'Environnement

Les technologies de l'information peuvent être utilisées directement avec l'environnement de l'entreprise. Par exemple, l'information peut être intégrée au produit (prix, caractéristiques, mode d'emploi) et être lisible par un ordinateur, comme dans le cas d'un logiciel avec une fonction d'aide. De plus, des systèmes d'information inter-entreprise peuvent être déployés, certains fournisseurs installant des terminaux chez leurs clients pour faciliter les commandes, comme dans l'industrie automobile.

1-5-4 L'Information, Fondement de la Connaissance Individuelle

La capacité cognitive d'une organisation repose sur celle de ses individus. Dans le domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (comme les systèmes de mémorisation, d'aide à la décision et les systèmes experts) jouent un rôle de plus en plus crucial.

Figure 19 : La Diversité de l'Information



L'information joue un rôle clé dans la cohésion sociale et la motivation du personnel. Un climat social positif (sans revendications ni grèves) dépend d'un système d'information efficace. Lorsque l'information circule bien dans la hiérarchie et soutient les processus décisionnels (délégation, décentralisation), elle stimule l'initiative et la motivation des employés. Cette responsabilité incombe à la fonction des Ressources Humaines.

2-1 L'Interprétation de l'Information comme un Facteur Clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

L'époque actuelle est celle de la révolution de l'information et des communications, ce qui a obligé les entreprises à travailler dans un environnement dynamique et complexe caractérisé par une forte concurrence et créativité. Le flux d'informations se distingue par la fourniture d'informations fiables et traçables, afin d'assurer la clarté de son contenu et d'éviter toute distorsion. Par fiabilité, nous entendons que l'information est exempte de toute lacune, elle est précise, correcte en temps opportun et vérifiable. Le processus d'interprétation de l'information est un processus analytique et cognitif complexe visant à transformer les données brutes ou les informations en perspectives exploitables grâce à une interaction dynamique entre les facteurs humains, les structures organisationnelles, les contextes culturels et les technologies. Ce concept est central dans les domaines de la gestion des connaissances, de la communication organisationnelle et des systèmes d'information de gestion.

2-2 Définition de l'Interprétation de l'Information

En considérant l'entreprise comme une entité sociale basée sur des groupes humains liés par des relations humaines, régis par un ensemble de lois communes dans le but d'atteindre des objectifs souhaités. L'interprétation des informations au sein de l'entreprise fait référence à la manière dont les employés comprennent et analysent les informations liées au marché, aux clients, à la concurrence, à l'environnement interne et externe. Cela inclut les processus d'interprétation, de connexion et d'évaluation dans le but de transformer les données disponibles en connaissances utiles qui soutiennent la prise de décisions stratégiques. L'interprétation des informations dépend de plusieurs facteurs tels que : la formation, l'expérience professionnelle, le contexte culturel et la communication au sein de l'entreprise. De nombreux chercheurs économiques ont abordé l'interprétation des informations dans le contexte des entreprises et son importance dans le succès des stratégies commerciales.

Henry Mintzberg (1973) a abordé le concept d'interprétation de l'information du point de vue du travail administratif au sein de l'entreprise, en se référant à la manière dont les gestionnaires traitent l'information dans les organisations, dans son célèbre livre ***"The Nature of Managerial Work ".*** Il l'a définie comme un processus collectif qui dépend de l'interaction entre les différents membres de l'organisation, qui, à leur tour, créent un environnement propice à une interprétation correcte des informations et à la prise de décisions stratégiques efficaces. ***Henry*** a souligné que l'interprétation des informations est un processus par lequel les managers et les employés comprennent, analysent et relient les informations disponibles pour les transformer en connaissances applicables au sein de l'organisation. (Mintzberg, 1973)

Michel Porter (1980) a indiqué que l'interprétation de l'information est le processus par lequel les gestionnaires analysent les données concernant le marché et les concurrents pour déterminer leur position concurrentielle et prendre des décisions stratégiques efficaces. Cela signifie que, selon ***Michael***, il a mis l'accent sur l'importance de collecter et d'analyser les informations afin de comprendre l'environnement concurrentiel à partir du modèle des cinq forces (définissant ainsi leurs stratégies concurrentielles) (Porter, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980).

Karl Weick (1995) considère que l'interprétation de l'information se fait par la construction de sens. Selon lui, l'accent est mis sur la manière dont les individus et les groupes interprètent l'information au sein des organisations. À travers sa théorie du concept de perception organisationnelle, il indique qu'il s'agit d'un processus continu par lequel les individus

attribuent du sens à leurs expériences et informations, ce qui les aide à comprendre leur environnement et à prendre les décisions appropriées. ***K. Weick*** souligne le rôle de la communication interne et de la culture organisationnelle dans l'amélioration de la capacité des employés à interpréter correctement les informations. (Weick, 1995)

Daniel Kahneman (2011) a indiqué, à travers ses recherches sur les biais cognitifs, que la pensée humaine (le système intuitif et rapide) et le système analytique et lent influencent l'interprétation de l'information et la prise de décision. Cela signifie que le système rapide (intuitif) fonctionne automatiquement et rapidement avec peu d'effort, en se basant sur les impressions et les émotions, et prend des décisions immédiates sans réflexion, tandis que le système lent (analytique) nécessite plus d'effort et de concentration et repose sur la logique. Cela signifie que les individus au sein de l'entreprise peuvent utiliser différentes méthodes pour interpréter les informations en fonction de leur expérience. (Kahneman, 2011)

David Boje (2008) dans son livre ***"Organizational Storytelling "*** a indiqué que l'interprétation de l'information ne se fait pas seulement par l'analyse rationnelle, mais aussi à travers les histoires et le récit organisationnel qui transmettent du sens entre les employés. Cela signifie que les organisations possèdent un récit clair qui aide les employés à comprendre et à analyser l'information de manière uniforme. (Boje, 2008)

Les partisans de la théorie des relations humaines estiment que les auteurs des théories classiques de la gestion se sont intéressés à l'individu travailleur et ont souligné l'importance de la coopération et de la coordination entre les individus, de travailler en esprit d'équipe et d'augmenter les éléments de communication. La théorie économique classique considère le processus d'interprétation de l'information comme un élément essentiel pour atteindre l'efficacité des marchés, où les acteurs économiques s'appuient sur les informations disponibles pour prendre des décisions éclairées qui réduisent l'incertitude et favorisent l'atteinte de l'équilibre économique (Djamila, 2015)**.**

Les systèmes d'information sont des théories qui ont contribué à fournir les informations nécessaires aux employés au sein de l'entreprise, les aidant ainsi à les interpréter correctement et à prendre des décisions éclairées. L'interprétation de l'information est le résultat du traitement des données brutes à travers différents systèmes d'information, qui visent à soutenir les gestionnaires et les décideurs dans le développement de stratégies et l'analyse des tendances marketing. (Samir, 2018)

2-3 La Relation entre l'Interprétation de l'Information et le Système d'Information

L'information est l'élément clé dans les différentes activités exercées par la gestion, et elle joue un rôle important dans le processus de communication. C'est pourquoi les entreprises économiques font face à un grand défi pour coexister avec elle, ce qui a obligé ces entreprises à passer d'une économie industrielle et mécanique à une économie de l'information. Le système d'information est ainsi devenu l'outil principal des décisions des entreprises économiques et commerciales, et son importance n'a cessé de croître en raison de son rôle et de son impact majeur dans les entreprises économiques et dans le maintien de leur pérennité.

2-4 L'Interprétation de l'Information et son Importance dans les Entreprises

L'information et son interprétation sont actuellement des éléments importants pour les entreprises en général, et pour les entreprises économiques en particulier, car elles les aident à faire fonctionner leurs activités et à garantir leur durabilité. Elles sont également utiles pour les décideurs afin d'élargir les activités de l'entreprise ou d'introduire de nouvelles activités (Samir, 2018)

Le système d'information est un processus de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Ces systèmes se composent d'éléments humains et technologiques qui travaillent ensemble pour atteindre l'objectif. La mission du système d'information contribue à l'interprétation des informations à travers (Naima, 2017/2018)

- Fournir des informations précises et fiables, en les transformant de données brutes en informations utiles qui aident les employés à les comprendre et à les interpréter correctement ;
- Les systèmes d'information renforcent la communication et la coordination entre les différents départements de l'organisation, ce qui contribue à l'échange et à l'interprétation des informations de manière plus efficace ;
- Le système d'information permet de générer des rapports périodiques et des analyses qui aident à l'interprétation des informations et à la prise de décisions.

2-5 L'Importance de l'Interprétation de l'information dans la Prise de Décisions et la Stratégie de l'Entreprise

Le système d'information fournit des informations précises et en temps opportun, ce qui soutient le processus de prise de décisions à différents niveaux de gestion. Les informations

interprétées correctement contribuent à la prise de décisions efficaces et stratégiques. Cette importance peut être diagnostiquée dans (Chaouki, 2008) :

- Atteindre les objectifs de l'entreprise et améliorer l'utilisation de ces ressources ;
- Le système d'information aide à fournir les informations appropriées et précises à la personne adéquate au moment opportun ;
- Améliorer et dynamiser la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

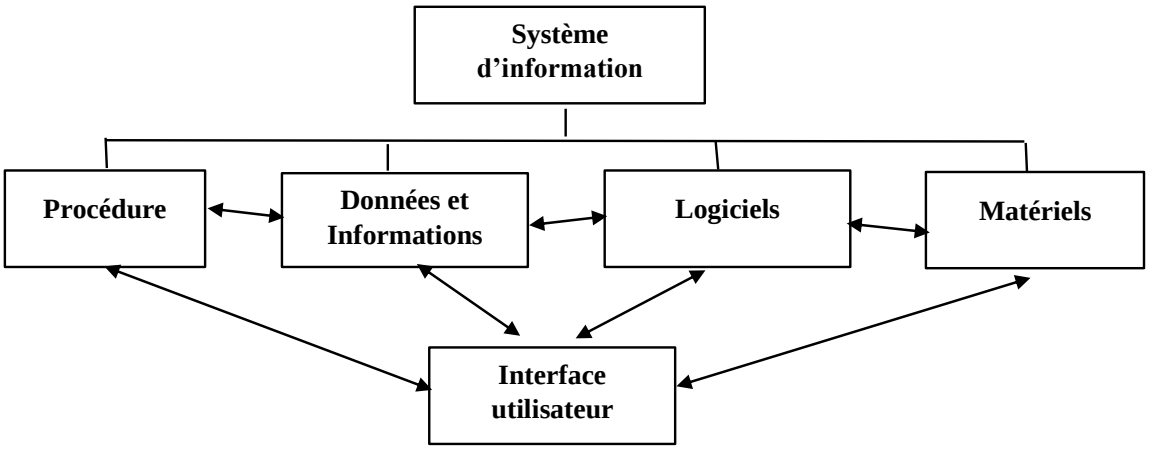
L'information joue un rôle important dans de nombreuses organisations administratives, étant donné que l'information et sa bonne interprétation contribuent à la prise de décisions. Certains la décrivent comme le carburant qui motive l'entreprise. (Ismail, 2011)

Le système d'information fournit aux employés des outils analytiques qui aident à comprendre les données et à en extraire des insights précieux, ce qui renforce la capacité des individus à interpréter les informations de manière approfondie et précise.

2-6 Composants et Fonctions du Système d'Information

Le système d'information est constitué d'un ensemble d'éléments qui sont regroupés sous le système d'information, et il se compose de plusieurs composants principaux. Ce système contribue à améliorer la productivité et à renforcer la compétitivité des entreprises dans un environnement commercial en constante évolution (Samir Ksira, 2018).

Figure n° 20 : Composants des systèmes d'information



Source : Ben Tayeb Ibrahim, *Le rôle des systèmes d'information dans le renforcement de l'intelligence économique des entreprises modernes*, Revue de l'entrepreneuriat et des affaires économiques, 2016, p. 58.

2-7 Les Caractéristiques de l'Interprétation de l'Information

Les caractéristiques de l'interprétation de l'information, selon ce qu'a indiqué ***Henry Mintzberg***, sont les suivantes :

- **Processus informel :** l'information n'est pas toujours interprétée à travers des rapports officiels, mais est souvent échangée lors de conversations, de réunions et de notes informelles. Cela signifie que l'interprétation de l'information n'est pas toujours précise, mais parfois complexe.
- **Influence de l'expérience personnelle :** les gestionnaires se basent sur leurs expériences passées et leur intuition pour analyser l'information et prendre des décisions. Cela signifie que les gestionnaires interprètent les informations en fonction de leurs expériences et de leurs points de vue.
- **Interaction continue :** l'interprétation de l'information est un processus continu et dynamique, et non une étape isolée dans le processus administratif.
- **Incertitude :** l'information est souvent incomplète ou incertaine, et son interprétation nécessite la capacité de gérer l'ambiguïté.

2-8 L'Importance de l'Interprétation de l'Information dans le Succès des Stratégies Marketing

L'entreprise est un élément indissociable de nos sociétés actuelles, elle représente un système social composé d'individus qui interagissent entre eux de manière parfois directe, selon un ensemble de règles et de lois en vigueur, dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques. L'individu étant la pierre angulaire, l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs à travers lui, en tant que principal moteur des moyens de production, par le biais des tâches et des fonctions qui lui sont assignées. La révolution de l'information a entraîné un changement majeur dans le domaine de l'activité économique, notamment dans l'exécution des stratégies de l'entreprise, où l'interprétation de l'information au sein de l'entreprise joue un rôle décisif dans le succès de la mise en œuvre de la stratégie marketing, dont les principaux aspects sont :

- Il aide à comprendre les besoins et le comportement des clients, ce qui permet à l'entreprise de concevoir des stratégies marketing plus précises. Cela signifie que l'entreprise peut offrir des services et des produits adaptés aux données du marché, augmentant ainsi la satisfaction des clients ;

- Il renforce la capacité à s'adapter aux changements du marché et à prendre des décisions rapides basées sur une analyse correcte. Cela permet de réagir rapidement aux évolutions technologiques et aux changements économiques ;
- Il réduit les risques de malentendus ou de mauvaises interprétations de l'information, ce qui améliore la qualité des décisions administratives ;
- Il réduit les conflits d'objectifs entre les différents départements au sein de l'entreprise, ce qui favorise la coordination interne. Cela signifie que lorsque l'interprétation de l'information est unifiée entre les différents départements de l'entreprise (marketing, ventes, production), cela crée de l'harmonie dans la mise en œuvre de la stratégie.
- L'interaction entre les employés au sein de l'entreprise aide à augmenter l'efficacité de la communication interne, ce qui signifie que l'interprétation de l'information permet de transmettre la vision marketing de manière claire aux employés, garantissant ainsi une compréhension commune des objectifs. Cela renforce également la capacité des employés à appliquer les stratégies marketing de manière cohérente.
- La mise en œuvre précise des stratégies marketing contribue à renforcer l'avantage concurrentiel. Cela signifie que la bonne interprétation de l'information permet à l'entreprise de devancer ses concurrents en prenant des décisions plus intelligentes et aide à identifier les forces et les faiblesses du marché pour exploiter les opportunités disponibles.
- Elle permet de mesurer l'efficacité des stratégies adoptées et de les ajuster, ce qui soutient les processus de contrôle et d'évaluation. Cela signifie qu'elle contribue à analyser les résultats des campagnes marketing de manière précise.

3-1 La Motivation comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Le concept de motivation apparait pour la première fois dans les recherches des psychologues (Tolman et Lewin. Ceux-ci concentrent sur divers groupes sociaux tels que la famille, l'école, les parties politiques, etc Tés vite l'entreprise devient également un sujet d'étude (Roussel, 2000). L'intérêt pour la motivation dans le management se porte avant tout sur l'amélioration de la productivité et de la qualité. La motivation est un sujet ancien mais fondamental dans les livres de comportement organisationnel, ce qui a conduit à l'émergence d'une littérature abondante, notamment en psychologie, et a été le sujet de nombreuses définitions. Ce concept reste largement utilisé dans les pratiques de recrutement et d'évaluation, et, de manière plus

générale, dans les pratiques de gestion pour comprendre, anticiper et interpréter le comportement.

Au début du Xxe siècle, avec la théorie de Taylor, puis celle de Ford, des principes d'organisation du travail ont été établis. Taylor soutenait que la motivation des travailleurs dépendait principalement du salaire, négligeant ainsi les motivations internes. Au cours des trente années suivantes, les ouvriers ont été traités comme des marchandises, ce qui a entravé leur motivation. Ils se sentirent exploités, sont restés passés passifs et ont supporté leur travail sans que leur véritable valeur ne soit reconnue, une situation qui persiste souvent aujourd'hui dans les emplois précaires.

Pour parler de la motivation, il est nécessaire de se situer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Afin de mettre en lumière le concept de motivation il faut aborder les relations causales. Il convient également de reconnaitre qu'évoquer les motivations ne signifie pas nécessairement adopter une forme de réductionnisme, mais il est certain que « plus les écoles psychologiques sont diverses, plus les motivations sont multiples.

3-2 Définition de la Motivation au Travail

Il faut reconnaitre que définir la motivation au travail représente un défi en raison de la diversité des opinions, des points de vue, des analyses et des pratiques managériales sur un sujet crucial pour l'entreprise. Les chercheurs et les écoles de pensée s'opposent au point de créer des antagonismes (oppositions et compétitions).

Chaque personne a son propre avis sur la définition de la motivation au travail et les caractéristiques qui la renforcent au sein de l'entreprise. En 1976, Toulose et Poupard parlaient d'une forêt de théories liées à la motivation au travail, tandis qu'en 1981, Kleingina A. M et Kleingina P. présentaient 140 définitions de ce concept

Dans un sens large, la motivation peut être définie comme suit : *« la motivation est l'élément ou le processus dans l'être vivant qui organise sa participation à une activité spécifique. Elle détermine son orientation dans une direction donnée avec l'intensité requise et garantis sa prolongation jusqu'à son achèvement ou son interruption »*. Ce concept diffère de la dynamique, de l'énergie ou de l'activité, qui se manifeste généralement par la diffusion d'énergie (dans des aspects tels que l'enthousiasme, la persévérance et la ténacité). La motivation ressemble à une réserve d'énergie. Mais au-delà d'être une forme d'énergie latente. La motivation est un état d'intégration et d'organisation de nombreux critères liés aux

opportunités de l'environnement et aux exigences d'une situation donnée. La motivation est liée à ce concept de force qui favorise l'émergence du comportement. (Khadidja, 2018/2019).

Campbell et Pritchard (1976) : « la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude ; de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement » (Campbell John.P, 1976)

Pinder, 1984 : « la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée » (Pinder, 1984).

Vallerand et Thil (1993), définissent ainsi la motivation au travail : « Il s'agit d'un concept hypothétique servant à décrire les forces internes et/ou externes qui provoquent, orientent, intensifient et maintiennent le comportement ».

Hellriegel, Slocum, et Woodman (1992) : « Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif » (Hellriegel Don, 1992)

Selon Claude **LEVY-LEBOYER (1984)**, la motivation, de son point de vue, se décompose comme suit : « La motivation peut être divisée en trois étapes déterminées dans le cadre des actions visant à atteindre un certain résultat et, par conséquent, la performance. (MUCHA, 2010)

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu de l'objectif qui lui est assigné ;
- La décision, qui est souvent implicite, concernant l'intensité de l'effort que l'individu va fournir pour atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort fourni lors de l'exécution, en s'appuyant sur les retours concernant les résultats par rapport à l'objectif visé.

En d'autres termes, la motivation signifie essentiellement la présence d'un objectif, la décision de fournir l'effort pour l'atteindre, et la persévérance dans cet effort jusqu'à la réalisation de l'objectif.

Louis BERGERON estime que la motivation est une force interne qui pousse l'individu à agir en direction des objectifs de l'organisation tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'orienter les efforts vers un objectif spécifique et non seulement de dépenser de l'énergie.

Selon **KANGALI. M, 2002**, la motivation est définie comme étant ce qui stimule ou déclenche le comportement, oriente le comportement et nourrit l'inclination à percevoir, ce qui motive l'activité de l'individu et le pousse à atteindre un objectif, prolongeant l'action lorsqu'il n'atteint pas cet objectif.

3-3 Les Caractéristiques de la Motivation

Les psychologues identifient quatre éléments clés : (TAIBI, 2018/2019)

3-3-1 Le Déclenchement du Comportement

Il s'agit du passage de l'inactivité à l'accomplissement d'une tache requérant un investissement d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire à l'exécution du comportement.

3-3-2 La Direction du Comportement

La motivation orienté le comportement de manière appropriée, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, en incitant l'individu à fournir des efforts pour donner le meilleur de lui-même selon ses capacités, dans l'attente d'un travail accompli.

3-3-3 L'Intensité du Comportement

La motivation pousse à investir de l'énergie en fonction des objectifs à atteindre. Elle se traduit par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux consacrés au travail.

3-3-4 La Persistance du Comportement

La motivation pousse à consacrer l'énergie nécessaire pour atteindre régulièrement des objectifs et accomplir fréquemment des taches en vue de réaliser un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se reflète dans la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et l'intensité de la motivation.

3-4 La Typologie des Motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation, dont quatre : la motivation finale, la motivation instrumentale, la motivation de survie et la motivation obsessionnelle.

3-4-1 La Motivation Finale

La motivation finale est définie comme l'énergie que le représentant tire du résultat qu'il vise, en raison des avantages que ce résultat final peut lui apporter. C'est l'objectif qui suscite l'intérêt en soi et qui nourrit son effort. En d'autres termes, ce qui compte, c'est le résultat, et rien d'autre que le résultat. Ce type de motivation reflète, par exemple, le désir des entreprises de devenir leaders sur le marché.

3-4-2 La Motivation Instrumentale

La motivation instrumentale est davantage axée sur la connaissance. Elle permet d'élaborer des solutions techniques innovantes et de créer de nouvelles méthodes ou processus. Cependant, ce type de motivation, qui accord moins d'importance aux résultats, peut parfois entrainer un ralentissement du travail ou une diminution de la productivité, ce qui peut constituer un feins significatif dans la structure organisationnelle.

3-4-3 la Motivation de Survie

Les motivations liées à la survie sont plus évidentes dans le règne animal, où tout est centré sur la survie, mais cette source de motivation se retrouve aussi chez l'homme. Lorsque nous agissons par motivation de survie, c'est par nécessité.

3-4-4 La Motivation Obsessionnelle

Ce type de motivation peut être qualifié d'extrême. L'objectif devient primordial et se transforme en une obsession quotidienne, entrainant de nombreux sacrifices. On le retrouve, par exemple, chez les personnes très religieuses ou les athlètes d'élite. Toutefois, dans certaines situations, cela peut devenir nuisible tant pour l'individu que pour son entourage.

3-5 Les Théories de la Motivation au Travail : Fondement et Courant Explicatifs

Les théories de la motivation peuvent être classées en deux groupes. Le premier groupe de théories à ***« l'École Scientifique du Management »***, regroupe diverses tentatives visant à identifier, catégoriser et analyser les principales forces internes à agir. Le second groupe de théories, issu de ***« l'École des Relations Humains »***, s'attache quant à lui à expliquer comment les besoins internes interagissent avec l'environnement social et organisationnel pour orienter les comportements. Ces approches, regroupées sous l'appellation de ***« Théories des Processus de Motivation »***.

3-5-1 Les Théories de l'École Scientifique du travail : Fondements et Impacts

3-5-1-1 L'Organisation Scientifique du Travail selon Taylor : Principes et Enjeux

À l'époque des approches classiques des organisations ***(Taylor, Fayol et Weber)***, l'individu était perçu comme une simple force de travail motivée uniquement par des besoins économiques. L'ouvrier devait s'adapter à la production pour survivre, et sa rémunération dépendait de son rendement. Si ce modèle a favorisé l'essor économique du début du Xxé siècle, ses limites sont vite apparues : les avantages matériels ne suffisent plus à motiver durablement les travailleurs. Cela a conduit les dirigeants à s'intéresser aux aspects sociaux et psychologiques du travail humain. La suite de ce constat, Taylor a entrepris des expériences innovantes en matière d'organisation du travail, donnant naissance à ce qu'on appelle l'organisation scientifique du travail. Son objectif était de maximiser la rationalisation des tâches, en s'appuyant sur trois axes fondamentaux.

Le Taylorisme repose sur trois principes clés :

A- La Division Horizontal du Travail : il s'agit d'un division des taches entre les opérateurs, chacun étant assigné à une tâche élémentaire, aussi simple que possible, dans le but d'optimiser l'automatisation et la rapidité d'exécution.

B- La Division Vertical : il s'agit d'une distinction nette entre les tâches d'exécution, confiées aux opérateurs, et les activités de conception, prise en charge par les ingénieurs du bureau des méthodes. En s'appuyant sur une démarche scientifique-comprenant l'analyse des postes, la décomposition et la simplification des gestes, ainsi que la détermination du temps d'exécution de chaque tâche élémentaire. Ces ingénieurs établissent l'unique méthode optimale d'exécution, désignée sous le terme de « The One Best Way ».

C- Salaire au Rendement : Taylor reconnaît pleinement le caractère aliénant et déshumanisant du travail tel qu'il est structuré dans son organisation. Il considère que, dans ce texte, l'argent constitue la seule source de motivation pour les ouvriers. C'est dans cette perspective qu'il justifie la mise en place du salaire au rendement. Chaque tâche se voit ainsi attribuer un temps d'exécution précis, déterminer à l'aide d'un chronomètre, servant de base au calcul de la rémunération. Ce mode de rémunération vise également à supprimer les temps improductifs, qu'il résulte d'une organisation inefficace ou de la propension naturelle des travailleurs à adopter leur propre rythme, que Taylor désigne comme « flânerie ouvrière ».

Par la suite Henry Ford prolonge cette logique avec le travail à la chaine, imposant aux ouvriers la cadence des machines. Il pousse aussi la standardisation à l'extrême pour permettre la production de masse. En échange, il augmente les salaires (Le « Five Dollars Day ») afin de stimuler la consommation.

3-5-1-2 La Théorie Z de William Ouchi : Une Alternative un Modèle Taylorien

La théorie Z, développer par William Ouchi, s'inscrit dans le prolongement des travaux de Douglas McGregor relatif aux théories X et Y, qui seront abordés ultérieurement. Elle s'inspire des modèles d'organisation du travail observés dans les entreprises japonaises, en mettant en avant une approche humaniste de la gestion.

Selon Ouchi, l'être humain ressent le besoin de s'investir dans son activité professionnelle. Dès lors, il appartient à l'entreprise de créer les conditions propices à cet engagement, notamment en mobilisant les compétences créatives, d'innovation et l'esprit d'initiative des salariés. Pour ce faire, il est impératif de parvenir à une articulation cohérente entre les intérêts individuels des collaborateurs et les objectifs économiques de l'organisation.

En d'autres termes, la théorie Z repose sur une conception de la relation entre l'individu et l'entreprise en tant qu'échange réciproque de bien, de services et de valeurs. A cet égard, Ouchi identifie trois mécanismes organisationnels susceptibles de structurer cet échange :

A- Le mécanisme de marché, fondé sur l'établissement d'un contact déterminé par la logique du prix, régissant les interactions entre les parties prenantes.

B- Le mécanisme bureaucratique, reposant sur un cadre contractuel formel instaurant une hiérarchie et des dispositifs de contrôle.

C- Le mécanisme de clan, inspiré du modèle japonais, visant à instaurer une culture organisationnelle partagée, garantissant une convergence durable entre les intérêts de l'individu et ceux de l'entreprise.

3-5-2 L'École des Relations Humaines : Fondements et apports

3-5-2-1 Théorie du Contenu (Théorie des besoins humains)

Les théories des besoins soulignent l'importance d'analyser et de comprendre les facteurs psychologiques internes chez les individus qui les poussent à adopter un comportement particulier. Le comportement est le résultat des efforts déployés pour satisfaire ces besoins, et

les actions spécifiques à un moment donné dépendent du besoin spécifique qui pousse l'individu à agir (DESHOMMES, 2008).

A- L'Homme social en milieu de travail : l'approche d'Elton Mayo

Elton MAYO, sociologue et psychologue australien, est reconnu comme l'un des principaux initiateurs du mouvement des relations humaines et figure parmi les pères fondateurs du sociologue de travail. Son apport théorique vise à compléter les principes de Taylorisme, lesquels se concentraient exclusivement sur les aspects techniques et matériels du travail dans le but d'accroitre la productivité, souvent au détriment du bien-être psychologique des travailleurs et de leur intégration sociale au sein de l'entreprise.

En réponse à ses limites, Mayo a entrepris une série d'études empiriques visant à évaluer l'effet de l'introduction de certains éléments favorables aux employés dans le cadre organisationnel Taylorien tels qu'une rémunération adéquate, un environnement de travail convenable, des horaires aménagés, un sentiment de sécurité au sein du poste et d'une stabilité de l'emploi. Les résultats de ses recherches ont mis en évidence le rôle déterminant du climat psychologique sur le comportement, l'implication et la performance des salariés.

Les expériences menées par Elton Mayo ont révélé que l'amélioration des conditions matérielles de travail, notamment l'éclairage, pouvait favoriser la productivité. Toutefois, de manière inattendue, la suppression de ces améliorations n'entrainait pas de baisse de rendement. De plus, il a été observé que la productivité pouvait continuer à croitre indépendamment de toute modification des conditions physiques de travail.

Ces résultats ont conduit Mayo à conclure que l'attention portée aux salariés, le sentiment de reconnaissante et la qualité des relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel dans la performance au travail. En particulier, les ouvrières impliquées dans l'étude se sont senties valorisées par l'intérêt manifesté à leur égard, ce qui a renforcé leur estime de soi et leur cohésion de groupe. Ainsi, cette recherche a mis en évidence l'importance des facteurs psychologiques et sociaux, souvent plus déterminants que les conditions matérielles, dans le processus de motivation et de productivité.

B- L'Approche Motivationnelle de Maslow : La Théorie des Besoins Fondamentaux

En 1943, Abraham Maslow publie une théorie selon laquelle les individus, dans le cadre professionnel, sont motivés par une série de besoins classées en cinq catégories hiérarchisées, représentées sous la forme d'une pyramide. À la base de cette structure se trouvent les besoins

psychologique, considérés comme les plus essentiels, généralement satisfaits par une rémunération adéquate.

Les besoins de sécurité, qu'ils soient d'ordre économique, psychologique ou physique, sont comblés notamment par le développement de l'employabilité et la stabilité de l'environnement de travail. Viennent ensuite les **besoins d'appartenance**, lié à la dimension sociale de l'individu, qui se traduisent par l'intégration à une culture d'entreprise, une communication interne efficace et la participation à des activités collectives.

Les **besoins de reconnaissance**, incluant l'estime de soi et la considération par autrui, peuvent être satisfaits à travers des dispositifs de valorisation tels que les systèmes de rémunération différenciée et les pratiques de management participatif. Enfin, au sommet de la pyramide, figurent les **besoins d'accomplissement personnel**, qui expriment notamment par la possibilité de développement professionnel, la formation continue et l'évolution de carrière.

C- La Théorie Bi-factorielle de la Motivation au Travail selon Herzberg (1959)

La théorie de la motivation élaborée par Frederick Herzberg repose sur l'identification de deux types fondamentaux de besoins. Reconnue comme l'une des approches les plus influentes en matière de motivation dans le contexte professionnel, cette théorie a été développée à la suite d'une vaste étude menée auprès de plusieurs centaines de comptable, d'ingénieurs et de cadres supérieurs. Elle offre un éclairage approfondi sur les mécanismes de la motivation au sein des organisations. (TAIBI, 2018/2019)

D'après les conclusions de ces recherches, Herzberg distingue deux catégories distinctes de facteurs influençant la motivation :

1- Les facteurs d'hygiènes, également appelés « facteur de non-satisfaction », qui concernent principalement les conditions de travail et le mode de vie professionnel ;

2- Les facteurs de motivation, ou « facteurs de satisfaction », qui sont directement liés au contenu même du travail et à l'épanouissement professionnel.

La motivation des employés repose fondamentalement sur la satisfaction de leurs besoins en matière d'autonomie, de compétence et d'accomplissement. Dans ce contexte, les facteurs de motivation jouent un rôle central, dans la mesure où ils sont directement liés à la nature même des tâches accomplies. Ces facteurs incluent notamment la complexité et les défis inhérents au poste, les opportunités des développements professionnel ainsi que les mécanismes de reconnaissance et de rétroaction sur la performance.

Autrement dit, un emploi intégrant ces éléments est généralement perçu comme stimulant et porteur de sens pour les employés. Ces facteurs contribuent de manière significative à la satisfaction au travail et exercent un effet favorable sur le bien-être général des individus au sein de l'organisation. (DESHOMMES, 2008)

D- La Théorie X-Y de Mac Gregor

En 1960, McGregor a élaboré une théorie mettant en évidence deux conceptions divergentes de la nature humaine : l'une, de nature plutôt pessimiste, désigné sous le nom de théorie X, et l'autre, davantage optimiste, connue sous le nom de Théorie Y (Robbin et Judge, 2006 :199). On observant les comportements des dirigeants envers leurs collaborateurs, McGregor a établi que ces attitudes étaient fortement influencées par des représentations préconçues de la nature humaine, lesquelles orientaient directement leurs pratiques managériales (JUDGE, 2006)

Dans cette perspective, Robbins et Judge (2006) présentent les deux approches formulées par McGregor :

La théorie X repose sur l'hypothèse que les individus éprouvent peu d'intérêt pour le travail, sont fondamentalement paresseux, évitent les responsabilités et ne s'investissent que sous la contrainte ;

La théorie Y, en revanche, postule que les individus peuvent tirer la satisfaction de leur travail, sont créatifs, désireux d'assumer des responsabilités, et capables de s'autodirigé de manière efficace.

Une recommandation complémentaire à l'égard des gestionnaires mettant en œuvre la théorie X ou la théorie Y consiste à adopter une posture flexible dans l'évaluation des in individus. En effet, chaque personne dispose d'un potentiel d'évolution quant à ses comportements et habitudes de travail, et est susceptible de renforcer son engagement professionnel au fil du temps, en fonction des projets auxquels elle est associée, des postes qu'elle occupe, des responsabilités qui lui sont confiées, ainsi que des contextes organisationnels dans lesquels elle est impliquée . (Harold, 2003).

3-5-2-2 Les Théories de Processus (Les théories contemporaines de la motivation)

Contrairement aux théories du contenu, les théories de processus ne cherchent pas à identifier la nature de la motivation ni à déterminer ses composantes, mais s'attachent plutôt à comprendre les mécanismes par lesquels elle se manifeste et influence le comportement.

L'interrogation ne porte donc plus sur le ***« Pourquoi »*** de la motivation, mais sur le ***« Comment »***. Dans cette perspective, il convient d'examiner les principales contributions des chercheurs ayant formulé ce courant théorique.

A- La Théorie des Attentes de Vroom (Modèle de Valeur, Instrumentalité, Expectative)

En 1964, Vroom a formulé la théorie des attentes, dont la finalité est d'analyser et de comprendre les comportements des individus en contexte organisationnel, notamment en lien avec leur performance (Roussel et al., 2009. Dans ce cadre, la performance ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs précis, mais s'entend de manière plus large comme la production d'un travail répondant aux exigences et aux attentes de l'organisation employeuse. (Roussel Philippe, 2009)

Plus spécifiquement, cette théorie repose sur l'idée que la motivation individuelle résulte de l'interaction entre trois facteurs fondamentaux : la croyance en la probabilité de succès en fonction des efforts déployés ***« expectancy »***, la conviction que la performance entrainera un résultat déterminé ***« instrumentality »***, et l'importance ou l'attractivité accordée à ce résultat « valence » (Robbins et Judge, 2006 :220).

Cette théorie repose sur trois concepts clés (SHERMERHORN John. R, 2010)

1- L'instrumentalité : La motivation peut être définie comme la probabilité perçue par un individu que les efforts qu'il déploie conduiront à l'obtention d'une récompense. Pour qu'un tel processus motivationnel puisse s'enclencher, deux conditions essentielles doivent être remplies :

- L'individu doit établir une corrélation explicite entre le travail accompli et les récompenses potentielles qui en découleraient, qu'il s'agisse de rémunération, de sécurité de l'emploi, de reconnaissance ou d'autres formes de gratification ;
- Il doit également être en mesure d'estimer que la performance attendue est susceptible de lui permettre d'atteindre les récompenses qu'il considère comme valorisantes.

En somme, la motivation dépend de l'efficacité perçue du lien entre l'action envisagée et les résultats escomptés. Elle s'intensifie dans la mesure où cet enchainement effort- performance-récompense est perçu comme cohérent, accessible et crédible par l'individu.

2- Le Niveau d'expectation : Cette dimension renvoie à l'attente qu'un individu formule quant à sa propre capacité à mobiliser les efforts requis pour accomplir une tâche donnée. Il s'agit

d'une évaluation subjective de ses chances réussie, fondée sur la perception qu'il a de ses compétences, de ses ressources et de son expérience.

3- La Valence : La notion de valeur subjective de la récompense renvoie à l'idée selon laquelle il ne suffit pas que les récompenses soient clairement identifiables ; encore faut-il que l'individu manifeste un réel désir de les obtenir et qu'elles revêtent une signification ou une importance particulières à ses yeux.

La valeur attribuée aux résultats du travail est étroitement liées à la mesure dans laquelle ceux-ci répondent aux besoins ou aspirations actuels de l'individu. À l'inverse, si la récompense associée à la performance ne possède pas une valeur perçue suffisante, la motivation qui en découle sera nulle.

Pour que le processus motivationnel fonctionne de manière efficiente, il est impératif que les trois composantes interagissent de manière cohérente. L'absence ou la défaillance de l'un de ces éléments compromet l'ensemble du mécanisme motivationnel.

B- La Perception de la Justice au Travail : La Théorie de J.S. Adams

La théorie de l'équité, formulée par J.S. Adams au cours des années 1960, constitue une dimension fondamentale dans l'analyse des mécanismes de la motivation au travail. Selon cette approche, la motivation d'un individu repose sur la perception de l'équilibre existant entre, d'une part, les contributions qu'il apporte à l'organisation « inputs » et, d'autre part, les rétributions qu'il en retire ***« outcomes »***.

Les rétributions peuvent revêtir une nature financière, telles que le salaire, les primes ou autres avantages matériels, ou une nature non financière, incluant notamment la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, la sécurité de l'emploi ou les perspectives d'évolution professionnelle. Les contributions, pour leur part, ne se limitent pas à l'effort fourni, mais englobent un ensemble de facteurs tels que les compétences techniques, les aptitudes personnelles, l'expérience ou encore l'engagement à l'égard de la hiérarchie.

C- La Fixation des Objectifs selon Locke : Une Approche Cognitive de la Motivation au Travail

La théorie de la fixation des objectifs examine les processus par lesquels il est possible de favoriser la motivation des individus. D'après Roussel et al, 2009, l'établissement d'objectifs clairs constitue un levier pertinent en ce sens. Locke et Latham (1990) ont ainsi formulé une théorie stipulant que le comportement humain est intentionnel et que la propension à agir dans

une direction donnée découle principalement de l'existence d'un but à atteindre (Morin et Aubé, 2007 : PP 115-116). Dance cette perspective, les objectifs jouent un rôle de régulation du comportement en stimulant l'engagement et en orientant l'énergie vers des actions ciblées. (Morins et Aubé, 2007).

En 1990, Locke a poursuivi ses travaux en collaboration avec Latham, afin de préciser les conditions nécessaires à la fixation d'objectifs susceptibles de susciter la motivation des salariés.

Selon leur recherche, un objectif ne peut véritablement mobiliser un individu que s'il satisfait à un ensemble de critères bien définis :

- **Clarté :** L'objectif doit être formulé de manière explicite et mesurable, permettant ainsi à chacun de comprendre précisément ce qui est attendu ;
- **Défi (Challenge) :** L'objectif doit présenter un certain niveau de difficulté, de manière à générer un sentiment d'accomplissement anticipé. La motivation est d'autant plus renforcée que l'individu perçoit clairement la signification et la valeur de la réalisation de cet objectif ;
- **Engagement :** La probabilité qu'un individu s'investisse activement dans la réalisation d'un objectif est accrue lorsqu'il adhère à sa pertinence. Cet engagement est renforcé si la personne concernée a participé à la définition de l'objectif. Ce principe constitue l'un des fondements du management participatif, qui vise à impliquer les collaborateurs dans le processus décisionnel afin de favoriser leur implication ;
- **Rétroaction (Feedback) :** Un retour d'information régulier et adapté est indispensable pour maintenir la motivation. Le Feedback permet de valoriser les comportements performants et d'ajuster les actions en fonction des résultats obtenus.

3-6 La Motivation : Enjeux, Mécanismes et Perspectives

Un employé motivé se distingue par sa volonté sincère d'accomplir ses tâches avec rigueur et efficacité, ce qui se traduit concrètement par des efforts soutenus. De manière générale, les individus orientent leurs actions en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense anticipée, ce qui implique que toute conduite repose sur un moteur motivationnel. Ainsi, le comportement humain s'inscrit fondamentalement dans une dynamique orientée vers un but.

C'est en reconnaissant et en valorisant la contribution de chaque membre de l'équipe que l'organisation peut aspirer à une performance durable. Toutefois, pour garantir la rentabilité des

investissements et instaurer un climat de travail stable, propice à l'efficacité collective, il est impératif que les collaborateurs manifestent un engagement réel, une implication constante et une détermination affirmée dans l'accomplissement de leurs missions. Cet engagement doit se matérialiser par des efforts concrets, qu'en soit la forme.

Dans cette optique, la motivation s'impose comme levier stratégique majeurs, permettant à l'organisation de consolider une culture d'entreprise fondée sue des valeurs partagées, des représentations communes et des objectifs clairs. Cette culture organisationnelle se manifeste notamment à travers l'analyse des performances opérationnelles au quotidien.

3-6-1 Capital Humain : Moteur d'engagement et de Performance

Le renforcement d'une organisation repose fondamentalement sur sa capacité à se développer et à créer de la valeur. Néanmoins, la performance des entreprises est le plus souvent appréhendée au travers de leurs actifs comptabilisés, ce qui tend à occulter un ensemble significatif de facteurs explicatifs de leur compétitivité, en particulier ceux de nature immatérielle (Mahoney & Kor, 2015). Dès lors, l'évaluation du capital immatériel s'avère indispensable, notamment dans le cadre d'un enseignement supérieur orienté vers les sciences économiques, afin de permettre une appréciation rigoureuse de la valeur réelle de l'organisation ainsi que de l'état de ses ressources, qu'elles soient matérielles ou immatérielles (Mahoney & Y.Y, 2015).

S'appuyant sur les théories de la motivation, qui ont conduit à l'instauration de systèmes managériaux intégrant des mécanismes de compensation, les organisations tendent de plus en plus à adopter une approche combinée de récompenses intrinsèques et extrinsèque pour stimuler l'engagement des collaborateurs (Bersin, 2016)

La motivation intrinsèque désigne l'engagement d'un individu fondé sur des facteurs internes, souvent immatériels, tels que le désir de relever des défis, de renforcer son estime de soi ou d'éprouver une satisfaction personnelle à travers ses taches et réalisations professionnelles. Elle se manifeste également par le sentiment d'être reconnu et valorisé au sein de l'organisation (Bersin et al., 2016). De manière générale, les personnes motivées intrinsèquement trouvent leur énergie dans l'intérêt qu'elles portent à la mission qui leur est confiée ou dans les caractéristiques même du travail accompli. Ce type de motivation est renforcé lorsque l'activité professionnelle est en adéquation avec leurs valeurs personnelles, leur éthique, et contribue à leur épanouissement individuel (Bersin et al., 2016).

Selon Bersin et al., (2016), la motivation des employés occupe une place centrale dans l'élaboration des référentiels d'emploi contemporains. En effet, les nouvelles générations de travailleurs expriment des attentes élevées en matière d'expérience professionnelle, d'apprentissage continu et de développement de carrière. Par conséquent, les organisations doivent être en mesure de comprendre et d'intégrer les sources de motivation propres à chaque génération afin de favoriser un engagement durable et une performance optimale.

Dans cette perspective, les organisations doivent être en mesure d'évaluer le niveau de motivation des employés ainsi que l'impact des pratiques visant à renforcer l'engagement sur des indicateurs clés tels que le taux de rotation du personnel, la productivité au travail et la qualité du climat organisationnel (Jenna, 2013). Ce constat justifie l'intérêt porté à l'analyse de la corrélation entre la motivation et l'engagement professionnel. La notion d'engagement au travail a fait l'objet de diverses définitions dans la littérature.

Kahn (1990) l'aborde comme le degré d'investissement personnel qu'un individu consacre à son activité professionnelle. Pour leur part, Maslach et al (1997) conceptualisent l'engagement selon un modèle fondé sur trois dimensions essentielles : l'énergie, l'implication et l'efficacité. (William., 1990)

Byrne (2015) présente l'engagement au travail comme l'opposé conceptuel de l'épuisement professionnel, caractérisé par l'inefficacité, l'épuisement psychologique et le désengagement. Il définit l'engagement comme un état de motivation dans lequel l'individu mobilise ses ressources psychologiques et physiques pour atteindre les objectifs organisationnels. Cet état motivationnel se traduit par une concentration accrue, une volonté de performance, ainsi qu'un alignement avec les finalités de l'organisation. L'engagement permet ainsi à l'individu de développer ses compétences tout en tirant un sentiment d'utilité et d'accomplissement personnel de son travail. (Zinta, 2015)

3-6-2 La Motivation des Employés comme Levier Stratégique de la Performance Organisationnelle

Les fondements de la théorie de la motivation au travail ont connu un renforcement notable à partir des années 1950. Des auteurs de références tels que Maslow, Herzberg et McGregor ont largement contribué à l'élaboration de ce concept. Chacun d'entre eux a formulé une approche théorique offrant une lecture spécifique de la motivation, fondée sur des perspectives différenciées.

Par ailleurs, leurs contributions conceptuelle sont régulièrement mobilisées dans les recherches en science de gestion, en raison de leurs classifications spécifiques du contenu de la motivation, fondée sur les besoins, les facteurs ou encore la nature comportementale et intrinsèque de l'individu. La présente section proposera un aperçu des principaux apports théoriques relatifs à la motivation au travail, avant de s'attacher à en analyser les effets sur l'engagement ainsi que les enjeux qu'elle soulève tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

4-1 Le Contrôle et le Suivi comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing

Le sujet du contrôle administratif dans les institutions représente l'une des problématiques les plus importantes dans la gestion des institutions, particulièrement à l'ère moderne caractérisée par l'évolution et la diversité des méthodes et styles de gestion. Et en raison de la nature de l'élément humain, qui constitue l'un des principaux composants de la structure organisationnelle, et étant donné ses caractéristiques humaines qui peuvent présenter des lacunes dans certains aspects, ses performances peuvent être marquées par des oscillations et des perturbations. Cela incite les responsables des institutions à mettre en place un système de surveillance des employés, visant à rectifier les déficiences et à garantir le bon déroulement des activités selon les plans établis.

Ce contrôle permet également de détecter d'éventuelles anomalies affectant la performance de l'institution, dans le but d'assurer l'intérêt général en vérifiant la précision des résultats, l'efficacité des actions, la pertinence de la planification, une organisation adéquate, la sagesse dans la prise de décision et l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles.

4-2 Définition de Contrôle

La fonction du contrôle fait partie des fonctions essentielles les plus importantes au sein des institutions. Il s'agit d'un processus continu et indissociable des fonctions administratives. C'est un processus de suivi permanent et renouvelé, exercé par certaines institutions en confiant des entités spécialisées pour s'assurer que ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur des unités administratives est conforme. Le contrôle organisationnel a attiré l'attention de nombreux chercheurs ces dernières années, dans le but de comprendre le rôle effectif qu'il joue dans la régulation des relations entre les supérieurs et les subordonnés, l'organisation du travail et le développement des ressources humaines en suivant les lois et les procédures émises par l'institution. À la lumière de cela, plusieurs visions et alternatives théoriques ont émergé sur le sujet du contrôle. Les théories classiques se sont concentrées sur un contrôle strict et le respect

des règles bureaucratiques, comme l'ont proposé la théorie bureaucratique de **(Fieber)** et celle de **(Taylor)**.

Le contrôle est le processus par lequel la performance réelle est mesurée et comparée aux normes préétablies pour garantir l'atteinte des objectifs organisationnels. (Massoud).

Robert N. Anthony (1965) l'a définie comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées efficacement pour atteindre les objectifs organisationnels. De plus, Anthony (1988) l'a décrite comme le processus que les managers utilisent pour influencer les autres membres de l'organisation à mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise. Il s'agit d'une manière de renforcer la nature managériale du contrôle, où Anthony propose de structurer le contrôle organisationnel à trois niveaux :

- **Le niveau stratégique du contrôle** est le processus de détermination des objectifs de l'organisation et des stratégies à utiliser pour atteindre ces objectifs.
- **Un niveau de contrôle administratif** qui doit garantir l'alignement entre la stratégie et les actions quotidiennes des membres de l'entreprise.
- **Un des niveaux du contrôle opérationnel** est de s'assurer de l'exécution efficace et efficiente des tâches spécifiques. (Robert, 1988)

Selon **Dambrin (2005)**, le contrôle est défini ainsi : « Robinson le décrit comme l'ensemble des moyens permettant de fournir aux managers et dirigeants d'une organisation des informations continues, rapides et précises sur l'efficacité des opérations, en indiquant ce qui est réalisé actuellement, ce qui a été accompli dans le passé, et ce que l'on peut envisager pour l'avenir. » (Abderazzag, 2021)

Henri Fayol (1999) l'a définie comme une fonction de gestion qui consiste à mesurer et corriger la performance des subordonnés afin de s'assurer que les objectifs et les plans établis ont été atteints, c'est-à-dire vérifié si tout se déroule conformément au plan adopté. C'est une fonction qui permet au dirigeant de s'assurer que ce qui a été réalisé est conforme à ce qui a été planifié. (Henry F. , 1999).

Simons (1995) l'a définie comme un ensemble de processus et de procédures formelles basées sur des informations. Cela signifie que le contrôle en tant que système repose sur des informations, qui sont la base pour évaluer la performance et prendre des décisions. Ces informations incluent les données financières, les indicateurs de performance, les rapports de marché, etc. (Simons, 1995)

Moore définit le contrôle administratif comme la fonction qui consiste à s'assurer que tout dans l'organisation se déroule conformément au plan établi, ou comme la fonction qui organise et dirige les efforts liés au travail selon le plan afin d'atteindre les objectifs souhaités. Cette définition souligne l'importance du contrôle pour garantir que la performance réelle est en adéquation avec les plans et objectifs définis. Le contrôle est considéré comme un processus continu visant à s'assurer que les activités organisationnelles sont en harmonie avec les plans établi.

Marshall E. Dimock a défini le contrôle comme la méthode ou l'outil que la direction ou la présidence administrative peut utiliser pour savoir et déterminer dans quelle mesure les objectifs sont atteints de manière optimale, efficace et dans les délais impartis.

Dessler définit le contrôle comme une fonction permettant de s'assurer que les activités fournissent les résultats souhaités, en lien avec l'établissement des objectifs, la mesure de leur performance et la prise des mesures correctives appropriées. (Hacen Nadjet, 2022).

Selon **Bouquin (2001)**, le contrôle implique trois niveaux : stratégique, quotidien et des tâches. En outre, le contrôle repose sur des procédures formelles et des mécanismes informels qui permettent aux managers de contrôler les décisions prises et les actions mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. Cela signifie que Bouquin met en avant l'importance du contrôle comme un outil reliant la planification stratégique aux opérations quotidiennes, en se concentrant sur l'orientation du comportement des individus et en garantissant une utilisation optimale des ressources. (Henri, 2014)

Philip Kotler & Kevin Keller (2016), dans leur livre « Marketing Management », ont défini le contrôle marketing comme une partie essentielle du processus de gestion du marketing. Il s'agit du processus visant à mesurer et évaluer les résultats des stratégies et plans marketing, et à prendre des mesures correctives pour garantir l'atteinte des objectifs marketings définis. Kotler et Keller ont indiqué que le contrôle marketing est un ensemble d'outils et de procédures utilisés pour surveiller l'exécution des plans marketing et mesurer la performance. (Philip Kotler & Kevin Keller, 2016)

Le contrôle administratif contribue à renforcer l'engagement envers un comportement correct et à éviter les facteurs qui mènent à une mauvaise perception des situations, Cela perturbe le processus de communication, expose à une pression excessive ou inappropriée, et entraîne un manque d'interaction ainsi qu'une réponse inadaptée de la part des collègues et de la direction. (Meshad, 2007)

4-3 Le Contrôle et le Suivi

Le contrôle et le suivi sont étroitement liés, ce sont deux processus complémentaires. Le suivi est considéré comme un complément au contrôle, car il se concentre sur la surveillance continue de la performance. Alors que le contrôle implique la mesure et la correction de la performance, le suivi consiste à évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et à prendre des décisions éclairées en se basant sur les données et informations disponibles (DRUCKER, 1954).

4-3-1 Pour l'Individu

Le contrôle et le suivi jouent un rôle essentiel dans la vie des individus. Chacun, dans sa quête d'atteindre ses objectifs personnels et professionnels, a besoin de mécanismes pour suivre ses progrès et corriger son parcours si nécessaire. Le contrôle joue un rôle fondamental dans la vie des individus, tout comme dans les institutions. Chaque personne cherchant à réaliser ses objectifs personnels et professionnels a besoin de mécanismes pour suivre ses progrès. Le contrôle personnel est la surveillance que l'individu exerce sur lui-même dans toutes ses actions, ainsi que la capacité à assumer les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs.

4-3-2 Pour le Leader

Le responsable principal de l'institution peut bien gérer le fonctionnement de son organisation en connaissant les méthodes pour soutenir et motiver les individus, en encourageant leur comportement et leur performance. Il peut aussi aider les managers à organiser et planifier la main-d'œuvre, améliorer leur performance et renforcer leur confiance en eux. En d'autres termes, le contrôle aide le leader à suivre l'exécution des plans, lui permettant ainsi d'identifier rapidement les écarts et de gérer son équipe de manière efficace.

4-3-3 Pour l'Organisation

L'évaluation de la performance aide à améliorer les méthodes de prévision des performances attendues, à identifier les points faibles et les méthodes pour y remédier, et à fournir les informations nécessaires à la gestion pour prendre des décisions ou encourager la motivation. Elle permet également de déterminer les besoins ou les programmes de formation et de développement des ressources humaines, matérielles et technologiques, ainsi que de sélectionner les meilleurs travailleurs.

Ainsi, l'interconnexion et l'alignement entre le processus de contrôle et l'évaluation de la performance est une réalité incontournable. L'évaluation de la performance aide à identifier et

clarifier les méthodes et approches pour y remédier à tous les niveaux organisationnels, et le contrôle partage cet objectif.

4-4 Moyens de Contrôle Administrative

Parmi les moyens que les institutions cherchent à mettre en œuvre, on trouve :

4-4-1 L'Inspection Administrative

Consiste à s'assurer de la correcte exécution des tâches, de la précision de leur réalisation et du respect des procédures établies. Elle a pour objectif d'identifier les erreurs, d'analyser leurs causes et de déterminer les responsables. Ce processus se réalise généralement à travers des entretiens avec les employés, où leurs travaux sont examinés et discutés. Cela permet d'identifier les problèmes rencontrés, d'optimiser le processus d'exécution, de détecter les erreurs, d'en comprendre les causes et d'apporter les solutions nécessaires. L'autorité de contrôle peut recourir à cette méthode de manière ponctuelle pour rappeler aux unités administratives la nécessité d'une vigilance continue, afin d'assurer le bon déroulement des opérations. L'inspection peut être réalisée de manière régulière ou imprévue.

4-4-2 Les Rapports Administratifs

Ce sont des documents écrits qui présentent des données, pouvant concerner la description et l'enregistrement des activités ou des situations actuelles, ou bien inclure une analyse de ces situations suivie de conclusions. Ils servent à évaluer la performance des employés au sein de l'administration ou à fournir des explications sur le déroulement des opérations administratives.

4-4-3 Les Plaintes et les Recours

Elles servent de mécanisme de révision et de suivi, permettant aux responsables d'être informés des écarts ou erreurs, peu importe leur nature. En ce sens, les plaintes constituent généralement un outil de contrôle que les citoyens et usagers exercent sur les employés et responsables des organisations.

4-4-4 Le Suivi

Il consiste en une surveillance constante et régulière de l'avancement des travaux en fonction du plan défini et des progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs. Cela nécessite que l'entité responsable du suivi recueille périodiquement les données et informations nécessaires pour identifier rapidement les erreurs dès leur apparition et y apporter les corrections nécessaires pour éviter leur répétition. (Salah, 2003)

4-4-5 La Supervision et l'Observation

Le contrôle administratif s'effectue par la supervision et l'observation à différents niveaux hiérarchiques, qu'il s'agisse de la direction générale, de la direction intermédiaire ou de la direction de terrain. Ces niveaux sont assurés par les chefs de département, dont le rôle consiste principalement à convertir les ordres et les instructions en actions concrètes. Une supervision administrative est d'autant plus efficace et productive qu'elle repose sur les principes de mérite et d'équité lors de la sélection des superviseurs, suivis de formations et de développement de leurs compétences et aptitudes, tout en respectant les principes éthiques fondamentaux, ainsi que ceux de la justice, de l'égalité et de la neutralité (Rima, 2013)

4-4-6 Les Registres et les Statistiques

Ce sont des outils qui aident à collecter et suivre les données et informations sur la performance réelle, permettant de les récupérer en cas de besoin, afin de connaître le niveau de réalisation des tâches, de les évaluer et de les comparer avec les exigences. Le processus de comparaison permet de révéler les erreurs et les écarts de performance, et les informations recueillies permettent d'examiner leurs causes et de proposer des solutions appropriées (Samia C. , 2011).

4-5 L'Importance du Contrôle Administrative

Le contrôle administratif revêt une grande importance dans les institutions économiques et sociales modernes, car il joue un rôle essentiel dans le succès des institutions et la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Il est considéré comme l'une des fonctions administratives fondamentales qui contribuent à garantir l'exécution efficace des plans et des politiques, afin de suivre le fonctionnement de l'institution et d'organiser les relations entre le responsable et l'employé.

Le contrôle est l'un des fonctions essentielles du responsable administratif, car elle lui permet d'évaluer l'atteinte des objectifs définis pour l'organisation. En d'autres termes, elle constitue une fonction de surveillance, mais aussi un moyen de mettre en lumière les faiblesses et de détecter les erreurs au sein de l'organisation, afin de les corriger et d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Cette fonction de surveillance est indispensable à tous les niveaux administratifs et ne se limite pas seulement à l'administration centrale. Elle varie selon les rôles et les autorités des responsables au sein de l'organisation. Son importance réside dans sa relation étroite avec les autres éléments de l'action administrative.

- Le contrôle est également lié au processus de prise de décisions et à la coordination, car il permet au gestionnaire de s'assurer de la mise en œuvre effective de ses décisions, d'évaluer leur efficacité et d'observer leur acceptation par les membres de l'organisation. Ainsi, il permet au gestionnaire d'identifier les failles dans la coordination au sein de l'organisation administrative et d'intervenir pour les corriger ou les ajuster.
- La théorie comportementale a indiqué que le contrôle efficace, lorsqu'il est appliqué de manière juste, améliore le moral des employés en fournissant un environnement de travail organisé et avec des objectifs clairs. (Richard. T) a souligné que les incitations et un contrôle équilibré renforcent la productivité sans créer un environnement de travail restrictif.
- Le contrôle est étroitement lié à la planification, car il permet au gestionnaire d'identifier les problèmes et les obstacles rencontrés lors de l'exécution du plan et de l'informer en temps utile de la nécessité de le réajuster, de l'abandonner totalement ou d'adopter l'un des plans alternatifs.
- Le contrôle est lié à l'organisation, car il permet au gestionnaire de détecter toute faille dans la construction de la structure organisationnelle de son unité administrative. (Chebani, 2022).
- Le contrôle aide à fournir des informations précises et actualisées sur la performance de l'institution, permettant ainsi aux managers de prendre des décisions fondées sur des preuves. C'est ce que **Simons.H** a souligné, en se concentrant dans sa théorie sur le fait que les décisions administratives dépendent de la qualité des informations disponibles, ce qui rend le contrôle essentiel pour collecter des données précises.
- Le contrôle est considéré comme l'un des principaux outils de la bonne gouvernance, car il aide à réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires, les managers et les employés. **John. W** estime que le contrôle réduit les problèmes liés à l'incohérence des informations au sein de l'institution.
- **Porter. M,** à travers ***« la théorie des cinq forces concurrentielles »***, estime que le contrôle est d'une grande importance et nécessaire pour garantir l'exécution efficace des plans stratégiques concurrentiels, car il aide à évaluer la performance et à ajuster les orientations stratégiques concurrentielles de manière efficace.

4-6 Les Enjeux et les Critères de Succès du Contrôle

Le contrôle est considéré comme l'un des outils essentiels dans toute organisation ou institution visant à garantir le bon déroulement du travail de manière régulière et efficace. Cependant, le contrôle fait face à de nombreux défis qui peuvent affecter son succès. D'autre part, les critères de succès du contrôle dépendent de la capacité du système de contrôle à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. (Touati, 2008).

- Le contrôle est avant tout une activité de recherche, c'est-à-dire que son objectif n'est pas la punition ou la récompense, mais plutôt de comprendre les causes des écarts et comment les corriger si nécessaire ;
- Le développement du contrôle autonome contribue largement à réduire la charge de travail liée aux autres types de contrôle ;
- Le contrôle est un moyen et non une fin, et le problème diffère des manifestations du problème ;
- Il est nécessaire que les activités et méthodes de contrôle s'adaptent à la nature de la situation et, dans la mesure du possible, d'essayer d'utiliser un mélange des différents types de contrôle ;
- Il est nécessaire d'essayer d'utiliser le contrôle pour atteindre plus d'un objectif ;
- La disponibilité des informations est essentielle pour un bon contrôle, et un bon système de contrôle est celui qui fournit des informations et corrige les écarts rapidement ;

Obtenir le soutien des individus ainsi que de la direction générale pour le système et les méthodes de contrôle appliquées est essentiel pour son succès.

Section 2 : La Réussite de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing comme un Levier de la Performance de l'Entreprise

La gestion moderne repose sur un ensemble de principes et de bases régissant son fonctionnement et organisant le comportement des employés. Elle vise à réussir en maximisant ses capacités et en renforçant la performance de ses composantes, ce qui commence par la définition de sa vision et la formulation de sa mission, tout en assurant que ses objectifs couvrent l'ensemble de la performance organisationnelle. La performance organisationnelle est l'élément commun à tous les efforts déployés par la direction et les employés au sein des institutions. Ainsi, la performance est un concept essentiel et important pour les organisations

en général, au point de devenir un phénomène global qui englobe toutes les branches et domaines de la gestion.

2-1 Concept de la Performance

Les interprétations du concept de performance sont multiples. Certains considèrent la performance comme l'efficacité et l'efficience du travail réalisé, tandis que d'autres la voient comme une manifestation à travers les actions, les méthodes et les résultats obtenus. Beaucoup estiment que la performance résulte du travail du personnel, qu'elle favorise l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle sert fréquemment à évaluer les ressources humaines dans le cadre de la gestion de l'entreprise.

La performance représente un indicateur du niveau d'accomplissement d'un objectif spécifique. Dans cette perspective, **French et Seward (1983)** affirment que la performance correspond au degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés (Seward, 1983). Selon **Bryan et Rue (1994)**, elle reflète le niveau d'engagement des employés et peut être utilisée pour évaluer l'avancement du travail du personnel en place. En d'autres termes, la performance peut servir de mesure de la productivité des employés. (Louis, 1994).

Michael Armstrong (2006), La gestion de la performance est définie comme : un processus organisé visant à améliorer la performance organisationnelle en développant la performance des individus et des équipes. C'est un moyen essentiel pour obtenir de meilleurs résultats pour l'organisation, les individus et les équipes, à travers la compréhension et la gestion de la performance dans un cadre opérationnel préalablement convenu pour atteindre les objectifs visés, ainsi que les normes et les exigences de compétence. Ces processus sont mis en place pour créer une compréhension commune de ce qui peut être accompli d'une manière particulière afin d'augmenter les capacités qui seront réalisées à la fois à court terme et à long terme, le tout étant détenu et piloté par une gestion efficace. (Armstrong, 2006)

Peter Drucker la définit comme étant la capacité de l'organisation à survivre et à se maintenir, tout en équilibrant la satisfaction des actionnaires et des employés. (Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, édition village mondiale, Paris, France, 1999, p 73).

La performance organisationnelle est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses propriétaires et ses employés, en concevant des produits ou en offrant des services qui satisfont ses clients. (Oubja, 2016).

La performance est la capacité de l'organisation à utiliser de manière optimale les ressources disponibles dans le but de produire un bien ou de fournir un service répondant aux attentes des consommateurs. Elle constitue un moyen d'évaluer l'entreprise et sert de base d'information pour élaborer des politiques et des plans, ainsi que pour analyser les points forts et les faiblesses. (Abdullah, 2016)

MACHESNAY 1991 : définit la performance de l'entreprise comme le degré d'atteinte des objectifs fixés. (MACHESNAY, 1991) L'analyse des buts met en évidence trois critères de performance :

- **L'efficacité :** le résultat obtenu par rapport à l'objectif visé ;
- **L'efficience :** le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- **L'effectivité :** le niveau de satisfaction atteint par rapport au résultat obtenu.

BOURGUIGNON remarque que le concept est fréquemment utilisé sans qu'une définition commune soit partagée, ce qui illustre la pluralité de sens du terme. BOURGUIGNON a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion. Il propose une définition intégrative basée sur trois significations principales (A. & BOURGUIGNON, 1995) :

- **La performance en tant que succès :** Elle n'existe pas de manière intrinsèque et dépend des perceptions de la réussite, qui varient selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut être réduite à la seule productivité, qui n'en capture que l'aspect économique ;
- **La performance comme résultat de l'action :** Ici, la mesure des performances se comprend comme l'évaluation postérieure des résultats obtenus ;
- **La performance en tant qu'action :** Elle est un processus continu et non un résultat figé à un instant donné.

En général, les études en comportement organisationnel montrent que la performance englobe trois dimensions principales : ***l'efficacité***, ***l'efficience*** et ***la productivité*** **(MacBryde et Mendibil, 2003)**. L'efficacité se mesure par la satisfaction des clients concernant les résultats obtenus par l'équipe. L'efficience, quant à elle, se réfère aux processus internes de l'équipe (tels que la communication, la coordination, le leadership, la collaboration et la prise de décision) qui favorisent l'atteinte des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. (MENDILIBLE, 2003)

2-2 La Typologie de la Performance

La diversité des indicateurs de performance relevée dans la littérature doit prendre en compte un certain nombre de composante à des degrés qui divergent selon le type de l'organisation.

2-2-1 La Performance Économique

La performance économique reflète les résultats fournis par la comptabilité, notamment les soldes intermédiaires de gestion, et est étroitement liée à la performance financière.

2-2-2 La Performance Sociale

La performance sociale est fréquemment définie comme la relation entre l'effort fourni par l'organisation et l'attitude de ses salariés. Toutefois, cette dimension de la performance est complexe à évaluer de manière quantitative. Elle peut également être perçue comme le niveau de satisfaction des individus impliqués dans la vie de l'organisation.

2-2-3 La Performance Humaine

La question de la performance humaine constitue une préoccupation centrale pour tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est considérée, tant par les dirigeants que par les salariés, comme un facteur clé contribuant à la performance économique de l'entreprise.

2-2-4 La Performance Managériale

Cette performance est déterminée par la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs définis. Plusieurs critères peuvent être employés pour évaluer la performance managériale :

L'entrepreneuriat : efficacité, efficience, proactivité, et utilisation des concepts diagnostiques.

Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement et capacité de conceptualisation ;

La gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des équipes.

2-2-5 La Performance Organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme « les indicateurs relatifs directement à la structure organisationnelle, et non aux éventuelles conséquences sociales ou économiques ».

2-2-6 La Performance Technologique

Elle peut être définie comme l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise, le niveau d'innovation dans le système de gestion, le processus de production, etc.

2-2-7 La Performance Sociétale

Elle peut être définie comme un équilibre entre les pressions sociales et les réponses fournies par l'entreprise.

2-2-8 La Performance Stratégique

Elle peut être définie comme le maintien d'un écart par rapport aux concurrents, soutenu par une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une concentration sur le développement durable.

2-2-9 La Performance Commerciale

C'est l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation. (Oubya, 2016)

2-3 Performance Organisationnelle et Performance Commerciale (Quel différence ?)

2-3-1 Le Cadre Théorique du Concept de Performance Organisationnelle

Depuis les années 1980, de nombreux chercheurs ont cherché à définir la notion de performance (Bourguignon, 1995). En français, le terme ***« performance »*** trouve ses origines au milieu du XIXe siècle. À cette époque, il faisait référence à la fois aux résultats obtenus par un cheval de course et au succès remporté lors d'une course. Par la suite, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Au fil du Xxe siècle, son sens évolua pour désigner, de manière quantifiable, les capacités d'une machine et, par extension, un rendement exceptionnel. (Bourguignon, 2000)

- Le concept de performance organisationnelle est l'un des concepts les plus courants et utilisés au sein des entreprises, ayant attiré une large attention de la part de nombreux chercheurs et penseurs, notamment dans les domaines de la gestion et de l'économie. Et bien que de nombreuses recherches et études aient abordé le concept de performance organisationnelle, aucun consensus n'a été atteint concernant une définition précise de

ce concept. Cela est dû à la diversité des mesures et des critères utilisés, qui sont étroitement liés aux objectifs et aux orientations que l'organisation cherche à atteindre.

2-3-1-1 Définition de la Performance Organisationnelle

La performance, dans son sens français, désigne le résultat d'une action, tel que le succès ou l'exploit. À l'inverse, en anglais, le terme englobe à la fois l'action, son résultat et, éventuellement, son succès exceptionnel **(Bourguignon, 2015)**. Dans le domaine de la gestion, et plus particulièrement du contrôle de gestion, il semble que la définition la plus large soit généralement privilégiée.

2-3-2 La Performance Commerciale

La performance commerciale, également désignée sous le terme de performance marketing, se rapporte à la satisfaction des clients d'une entreprise. Elle peut être évaluée à travers des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit ou le chiffre d'affaires, mais aussi par des critères qualitatifs tels que l'innovation au service du client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, ainsi que leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003). (ISSOR, 2017)

Pour que cette performance commerciale soit durable c'est-à-dire capable de maintenir ses activités et se développer sur long terme. Les entreprises doivent :

- améliorer la qualité des ressources et des méthodes mises en place pour l'assurer, la satisfaction des clients (A. Cardoso, 2003) ;le service client ainsi que les conseils prodigués (J. Bely et al., 2003 ; K. Appiah-Adu et S. Singh, 1999) ; le service associé au produit tangible, car il constitue une source de valeur pour le consommateur, la stimulation de la demande, l'offre de prix compétitifs, …etc (ISSOR, 2017)

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels ont (BARET, 2005):

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché…

2-4 Les Critères de Mesures de la Performance dans l'Entreprise

La mesure de la performance consiste à évaluer le résultat d'une action, elle-même suite à une décision et à un choix d'objectifs. Elle permet de déterminer si les objectifs ont été atteints, et il est ensuite possible de quantifier cet accomplissement, par exemple en calculant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

La mesure de la performance constitue ainsi un outil de contrôle visant à focaliser l'attention des responsables de l'entreprise sur les aspects de la situation qui ont été évalués.

Elle a pour objectif de mobiliser les membres de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs définis. Le système d'évaluation devient également un levier de performance et de motivation pour l'entreprise et ses collaborateurs.

A. KHEMAKHEM souligne que : « La mesure de la performance permet d'évaluer l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle vise également à associer des actions positives ou négatives au comportement responsable des membres de l'entreprise. » (Mohammed, 2014/2015)

En d'autres termes, l'objectif principal de la mesure de la performance est de clarifier les responsabilités de chaque individu au sein de l'entreprise, ainsi qu'entre l'entreprise et ses partenaires. Elle vise également à motiver et mobiliser chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en intégrant le personnel dans ces objectifs et en assurant son engagement envers le projet de l'entreprise.

D'après ***A. KHEMAKHEM*** :

- Lorsqu'une personne sait à l'avance que son travail sera évalué, elle adoptera un comportement différent que si elle savait qu'il ne serait pas contrôlé. Ainsi, la mesure de la performance exerce un effet antérieur à l'action, ou un effet motivant, en raison de la prévision par l'individu des conséquences qui suivront son action ;
- L'incapacité de modifier les événements passés ne doit pas amener les dirigeants à croire en la fatalité. L'évaluation des performances passées doit être accompagnée d'une analyse approfondie. Cette analyse a pour objectif principal de fournir à l'individu les outils nécessaires pour améliorer ses performances futures. Les systèmes d'évaluation doivent permettre à l'individu de corriger sa trajectoire.

Toute mesure de performance devrait permettre :

- De servir de point de départ à toute tentative de planification des activités, tant au sein de l'entreprise qu'au niveau national, en constituant un guide pour la planification ;

- D'aider à formuler des stratégies, des méthodes, des pratiques et des styles de gestion, dans le but d'atteindre les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Enfin, elle fournit une base pour évaluer la performance de l'entreprise et porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles elle réalise ses tâches.

Selon **KHEMAKHEM**, les fonctions du système de performance sont :

- Motiver les membres de l'organisation à atteindre les objectifs qui leur ont été assignés, permettant ainsi à l'organisation de réaliser ses propres objectifs ;
- Améliorer la performance de chaque membre de l'entreprise ;
- Améliorer les critères de mesure de la performance en ajustant les standards incorrects et en alertant les dirigeants sur la nécessité de revoir les plans.

2-5 Les Outils de Mesure de la Performance Globale de l'Entreprise

Le système de mesure de la performance est au centre des préoccupations liées à la gestion de la performance. Il est défini comme un outil de gestion permettant à une entreprise d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ses actions (Neely et al., 1995), tout en offrant une meilleure compréhension des progrès réalisés et des gains obtenus. (Neely Adrian, 1995). Le déploiement et la mise en place est d'un tel système constitue un levier essentiel vers l'atteints d'une plus grand excellence organisationnelle. Le choix des indicateurs doit être pertinent (Griffis et al., 2007) à la fois au regard de l'activité évaluée (que doit-on mesurer ?) et au regard de sa faisabilité en terme d'évaluation (que peut-on mesurer ?) (E, Goldsby, & Martha C. Cooper, 2007).

2-5-1 Matrice de Performance Organisationnelle selon Fitzgerald et al. (1991)

Fitzgerald et al. (1991) ont proposé deux types de mesure de la performance : les résultats (financiers et compétitivité) et leurs déterminants (qualité, flexibilité, ressources et innovation). Ils soulignent que tout système de mesure doit intégrer ces deux catégories et que les résultats doivent être analysés en fonction des déterminants. Les résultats dépendent des efforts réalisés à travers des processus, souvent bien avant d'atteindre les succès souhaités. Par conséquent, les mesures d'activités sont des indicateurs précurseurs des résultats externes, et il peut être utile de mesurer simultanément les activités et les ressources investies pour anticiper la performance future et évaluer la contribution des responsables.

2-5-2 Le Tableau de Bord Prospectif (BSC) : L'Outil Clé de la Gestion de la Performance

L'approche introduite par Kaplan et Norton (1992) propose d'élargir la mesure de la performance organisationnelle en combinant des indicateurs financiers et non financiers (qualité, satisfaction client, relations avec les partenaires), afin d'assurer un équilibre entre ces deux types de mesures. Les indicateurs financiers seuls ne suffisent pas à refléter la création de valeur. Leur modèle, le tableau de bord prospectif, permet à la direction de visualiser la performance sous quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et développement. Chaque perspective est mesurée à l'aide d'indicateurs spécifiques, permettant de suivre l'atteinte des objectifs dans chaque domaine. Cette approche, très répandue, est adaptable à divers types d'organisations et offre une vision équilibrée de la performance.

2-5-3 Une Solution à la Déclinaison Stratégique : L'Approche Pyramidale de Lynch et Cross

Cette approche propose un outil qui aligne les mesures de performance avec la stratégie organisationnelle, en intégrant les objectifs stratégiques dans les performances opérationnelles. Elle décline la performance globale selon trois niveaux hiérarchiques : la vision et la stratégie de l'organisation (objectifs financiers et marketing), la relation entre la performance globale et les unités d'affaires à travers trois processus opérationnels (satisfaction client, flexibilité et productivité), et les quatre activités clés influençant la performance (qualité, livraison, temps de cycle, gaspillage). Elle assure une liaison continue entre la direction et les unités d'affaires, où les objectifs sont définis au sommet et les mesures de performance remontent aux niveaux supérieurs. Cette approche permet de distinguer les activités performantes de celles nécessitant des améliorations, facilitant ainsi l'optimisation des fonctions internes. Cependant, elle ne précise pas les indicateurs de performance à utiliser. (R. Lynch, 1995).

2-5-4 Le Modèle Performance Prism de Neely et al. (2001) : Cinq Perspectives Clés pour la Mesure de la Performance

Cette approche a enrichi la conception des systèmes de mesure de la performance (SMP) en mettant l'accent sur les besoins des parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients, employés, etc.) pour évaluer la performance organisationnelle. Selon les auteurs, les stratégies,

processus et capacités doivent non seulement viser la satisfaction des actionnaires, mais aussi être alignés avec les attentes de toutes les parties prenantes. (A. Neely & Crowe, 2001)

2-6 Impact des Employés sur la Performance Organisationnel

L'investissement dans les ressources humaines au sein des entreprises est devenu la mission principale des leaders. Le capital humain est désormais une préoccupation majeure pour les pays et la force motrice de toutes les stratégies de développement. Cet investissement ne concerne pas seulement le domaine matériel en tant que facteur de production, mais repose également sur l'importance des ressources humaines dans le processus de production. Les entreprises à forte valeur ajoutée misent davantage sur les compétences individuelles, car elles savent d'avance que les individus investissent consciemment dans leurs employés afin de perfectionner leurs compétences. Les économistes classiques tels qu'Adam SMITH (1776), Alfred Marshall (1920) et Grek BECKER (1973) ont reconnu l'importance du facteur humain, en particulier des compétences de la main-d'œuvre, dans la création de valeur et la croissance économique. Selon les classiques, les ressources humaines sont considérées comme la valeur productive qui fait la différence dans les entreprises et a un impact sur leur succès et leur durabilité. (NAJI, 2023).

2-6-1 Le Rôle de la Direction Ressource Humain : Mise en œuvre Agile et Dynamique

L'exécution de la stratégie marketing est directement ou indirectement liée à tous les aspects de la gestion. (Waterman et al., 1980) est l'un des auteurs qui ont indiqué que l'exécution efficace de la stratégie dépend essentiellement de la relation entre les sept facteurs suivants : stratégie, structure, systèmes, style, personnel et compétences, ainsi que des objectifs secondaires (Okumus, 2003). De plus, l'exécution efficace est essentielle à la survie de toute organisation, car elle améliore la performance organisationnelle et renforce l'avantage concurrentiel dans l'industrie (Chepkwei, 2017).

2-6-1-1 Le Déploiement Dynamique de la Direction

La direction, en tant que principal destinataire des résultats du système de mesure de la performance, joue un rôle clé dans le suivi des mesures. Sa disponibilité est essentielle pour évaluer la correspondance entre les objectifs fixés et atteints, et ajuster la stratégie en conséquence. Un suivi régulier permet de valider la pertinence des mesures, d'adapter la stratégie aux résultats ou de revoir les critères de mesure.

De plus, l'implication de la direction encourage les membres de l'organisation à s'impliquer également dans la réflexion sur le système, la définition des mesures et leur mise en œuvre. Il semble que l'engagement dans le déploiement du système de mesure diminue si cette démarche n'est pas menée de manière collective, voire soutenue, par la direction (Kennerley et Neely, 2003). Le soutien de la direction est essentiel pour favoriser l'acceptation interne du projet (Kennerley Mark, 2003).

2-6-1-2 L'Engagement des Membres de l'Organisation : Un Déploiement Harmonieux

Comme nous l'avons mentionné précédemment dans le premier chapitre, la performance est le fonctionnement de l'organisation et résulte du succès de la mise en œuvre de la stratégie marketing. Le développement des mesures de performance a historiquement servi de moyen pour surveiller et maintenir le contrôle organisationnel afin de garantir la réalisation des objectifs (Ghalayini et Noble, 1999). Ainsi, ces mesures facilitent le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie (B. Ramaseshan A. I., 2013). La participation de la direction supérieure et des ressources humaines est essentielle au succès de la mesure de la performance, et l'investissement de la part des employés est fortement recommandé (Bourne et al., 2000, Kennerley et Neely, 2003). Par conséquent, il est essentiel que les indicateurs soient choisis sur la base des opinions et des considérations des membres les plus capables de les formuler en termes de compétences. (Bourne Micael, 2000).

De plus, la participation de tous les membres de la direction dans l'organisation encourage les membres de l'organisation à réfléchir également au système et à définir cette procédure. Il semble que l'activité impliquée dans la diffusion du système de mesure perde de son élan si elle n'est pas réalisée de manière collaborative, ou même soutenue par la direction « Kennerley et Neely, 2003 ».

2-7 Le Marketing Interne : Un Outil Stratégique au Service de la Performance des Employés

Le marketing interne constitue une composante essentielle dans la mise en œuvre efficace de la stratégie marketing de l'entreprise. Il vise à considérer les employés comme des « clients internes » et à leur transmettre, en interne, les valeurs, les objectifs et les orientations stratégiques de l'organisation. L'objectif est de renforcer leur implication, leur compréhension de la stratégie globale et leur motivation à la mettre en œuvre de manière cohérente (Grönroos, C, 1990)

Le marketing interne est l'utilisation de technique marketing au sein du marché interne des organisations. Il constitue l'une des approches marketing qui mobilise les éléments du mix marketing à l'intérieur même de l'organisation et les applique à ses employés afin d'atteindre ses objectifs (Kanyurhi, E. and Akonkwa, D. (2016); Koaurav et al. (2015) ; Coban and Percin, (2001);).

2-7-1 Le Marketing Interne, Source d'avantage Concurrentiel

Certains auteurs considèrent le marketing interne comme l'un des éléments clés pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer la position concurrentielle de l'organisation (Ahmed et al. (2003) ; P. Kotler , (2008) ;).

2-7-2 Le Marketing Interne, Un Outil Stratégique

Certain chercheurs le considèrent comme une approche stratégique, fondée sur le traitement des employés en tant que clients internes et utilisée pour influencer leur comportement (Kadic-Maglajlic, et al. 2018 ; Boukis and Gounaris, 2014).

2-7-3 Le Marketing Interne comme Synonyme de Gestion des Ressources Humaines

Certains auteurs relèvent une similitude entre les politiques de gestion des ressources humaines et les pratiques du marketing interne, notamment en ce qui concerne la sélection, le recrutement, la formation, la motivation, la récompense des employés, le leadership, la vision et les procédures (Davoudi, S. and Kaur, R 2012 ; Mat, J. 2008 ; Sinc˘ic´, D. and Vokic´, N 2012 ; Bojarskyte, L. 2017).

2-8 Les Ressources Humaines (Employés) : Levier de la performance qui fait la Différence

Il a été observé que la participation des employés améliore le rendement organisationnel tant dans les secteurs privé que public. Dans le secteur privé, elle favorise l'augmentation du rendement financier *(Riordan et al., 2005)*, de la productivité de l'entreprise ***(Guthrie, 2001)***, de la qualité du service *(Nielsen et Pedersen, 2003)*, tout en réduisant le taux de rotation du personnel *(Guthrie, 2001 ; Riordan et al., 2005)*. À partir des données de la Federal Human Capital Survey de 2006, *Fernandez et Moldogaziev (2011)* ont démontré que quatre pratiques d'habilitation des employés avaient toutes un impact positif et statistiquement significatif sur le rendement organisationnel perçu (Fanhua Qi, 2018).

Dans les années 90, Dave Ulrich a marqué les esprits avec sa célèbre typologie, mettant en évidence les divers rôles que la fonction ressources humaines pouvait jouer au sein des entreprises, dont celui de ***« Partenaire stratégique »***. Dans son modèle de 1996, Ulrich propose quatre grands rôles pour les ressources humaines (Ulrich, 1996):

- Administrateur de système ressource humaine ;
- Champion des employés ;
- Partenaire stratégique ;
- Agent de changement.

2-8-1 Administrateur de Système Ressource Humaine

Répond rapidement et de manière pertinente aux questions, informe ses clients, améliore en continu ses pratiques en ressources humaines et met régulièrement à jour ses compétences, etc.

2-8-2 Le Champion des Employés

Il est à l'écoute du personnel, encourage la communication et la transparence. En tant que porte-parole des salariés auprès de la direction, il veille à la santé physique et mentale des employés et mise sur leur intelligence et leur potentiel.

2-8-3 Le Partenaire Stratégique

Il réalise une veille constante de l'environnement, contribue aux décisions stratégiques, aligne les systèmes de gestion des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise et intègre les ressources humaines dans les tableaux de bord organisationnels.

2-8-4 L'Agent de Changement

Comme son rôle l'indique, il facilite l'adhésion des salariés aux changements en favorisant leur participation, responsabilise les acteurs face aux transformations et encourage la tolérance à l'erreur, etc.

Lamler III, E. E. et Bourdeau, J. W. (2009) ont identifié trois rôles que la fonction ressources humaines peut jouer au sein d'une entreprise. Le premier rôle, traditionnellement celui de ***« la prestation de services administratifs et bureautiques »***, consiste souvent à assurer des dispositions juridiques et administratives conformes et satisfaisantes. Au cours des dernières décennies, la fonction ressources humaines a été encouragée à adopter un second rôle en se développant en tant que ***« partenaire d'affaires »***. Dans ce rôle, les ressources humaines sont invitées à mettre en œuvre et fournir des pratiques et services qui soutiennent le modèle

économique de l'entreprise et répondent aux besoins et attentes des gestionnaires et des employés (Lamler III & Bourdeau, 2009). Le troisième rôle émerge dans la dernière décennie, lorsque la fonction ressources humaines commence à s'impliquer activement dans ***« la prise de décision stratégique »***. Elle devient alors un véritable partenaire stratégique. Dans ce rôle, les gestionnaires des ressources humaines sont directement impliqués dans les décisions majeures de l'entreprise, la création de sa vision et même dans l'implémentation du modèle d'affaires (Lamler III E. E., 2009).

Selon **(Scott, 2012)**, la valorisation du capital humain et la reconnaissance de l'importance des attributs personnels des employés dans la performance de l'entreprise ont conduit à l'émergence de nouveaux rôles pour la fonction ressources humaines. Son rôle va s'éteindre à l'attraction, la sélection le développement, le maintien et la fidélisation des employés. (Lawler III & Bourdeau, 2009)

À travers les opinions des penseurs économiques Dave Ulrich, Lawler III & Bourdeau, et Scot), Il est évident qu'ils s'accordent sur le fait que les ressources humaines sont un partenaire stratégique dans la prise de décisions et un facteur clé qui fait la différence au sein des organisations. Il nous apparaît clairement que de nombreux chercheurs ont mis en relief l'importance pour une entreprise, de tenir compte davantage de ses ressources humaines lorsque vient le temps d'élaborer une stratégie de concurrence.

2-9 Stratégie Marketing et Performance : Une Analyse d'impact

La stratégie marketing a constitué un axe central pour les organisations et un levier essentiel pour améliorer la performance globale de l'entreprise. La mise en œuvre de la stratégie marketing repose sur un ensemble d'actions précises, cohérentes et réalistes, visant à atteindre les objectifs de l'entreprise. Selon la littérature marketing, une connaissance approfondie des environnements interne et externe favorise l'élaboration d'une stratégie efficace (Hutt, Reingen & Ronchetto, 1988 ; Taghian, 2010) (Hutt & Ronchetto, 1988)

2-9-1 Rôle de la Politique Produit dans l'amélioration de la performance (Le Produit comme levier stratégique de performance)

La politique du produit joue un rôle crucial pour l'entreprise, lui permettant de mener des activités cohérentes et bien planifiées afin de répondre aux attentes des clients, voire de les dépasser. Cette capacité à satisfaire et à apporter une valeur supérieure est considérée comme un facteur clé de la performance du client (Cavusgil et Zou, 1994). L'adaptation du produit,

selon Cavusgil et Zou (1994), constitue une stratégie marketing mondiale qui influence positivement la performance globale de l'entreprise. Pour réussir sur les marchés internationaux, il est essentiel que l'entreprise prenne en compte son environnement interne et externe, afin d'optimiser sa stratégie marketing et d'améliorer ses résultats (Bainey, 1991).

La stratégie du produit et son impact sur la performance sur les marchés internationaux ont attiré l'attention de nombreux chercheurs (Kaynak et Kuan, 1993 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; McGuinness et Little, 1981). L'étude d'Albaum et al. (1997) a montré que la conception des produits, dans le cadre du marketing mix, favorise la performance des entreprises sur les marchés mondiaux. L'adaptation du produit permet de se différencier des concurrents et d'influencer l'attitude des clients étrangers à l'égard des produits, contribuant ainsi à améliorer la performance client. En résumé, cette étude a révélé que la conception et le style des produits ont un effet positif significatif sur la performance de l'entreprise. (saif, 2015)

La stratégie du produit est essentielle pour déterminer la compétitivité d'une entreprise sur le marché et améliorer sa performance globale (par exemple, Aaker, 1999 ; Day et Wensley, 1988). Selon Samiee (1980), elle est le principal élément de la stratégie marketing et guide l'allocation des ressources pour atteindre les objectifs de vente, de performance financière et de satisfaction client (Rosa et Spanjol, 2005 ; Hughes et Morgan, 2007 ; Yarbro et al., 2011). Afin de maintenir une performance constante, les entreprises ajustent régulièrement leurs stratégies marketing pour s'adapter aux évolutions des marchés d'exportation et répondre aux exigences du marché (Ye et al., 2007). L'adaptation du produit est une stratégie clé pour répondre aux besoins changeants du marché, en développant des produits nouveaux et adaptés.

2-9-2 Rôle de la Politique Tarifaire dans l'optimisation de la Performance (Stratégie de Prix et Rentabilité : Une Corrélation Clé

La politique du prix a un impact direct sur la performance à l'exportation, comme l'ont démontré les études précédentes. Louter et al. (1991) ont confirmé qu'il existe une relation positive entre la stratégie de prix et la performance globale de l'entreprise à l'exportation. Cette stratégie peut varier d'un marché à l'autre en raison de facteurs liés au modèle PESTEL, tels que les influences politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques. **(Louter et al, 1991, PP)**

L'influence de la politique du prix sur la mise en œuvre de la stratégie marketing se manifeste à travers plusieurs facteurs externes et internes. Les coûts de marketing, de distribution et de transport, ainsi que la structure du marché et la nature de la demande, jouent un rôle

déterminant. De plus, les droits de douane, les taxes, les barrières commerciales, les pratiques tarifaires des concurrents, ainsi que les marges et coûts liés aux canaux de distribution, ont tous un impact significatif sur l'élaboration de la stratégie de tarification.

La diversité des facteurs de fixation des prix sur les marchés étrangers oblige les entreprises à adapter leur politique tarifaire afin de rester compétitives. Cette adaptation est essentielle pour assurer leur survie et améliorer leur performance globale sur les marchés d'accueil. Christensen et al. (1987) ont identifié six décisions clés en matière de tarification ayant un impact potentiel sur la performance à l'exportation : la méthode de fixation des prix, la stratégie tarifaire, les conditions de vente, la politique de crédit, la gestion du risque de change et l'adaptation des prix aux marchés étrangers.

Le succès de la stratégie des prix se mesure par sa capacité à accroître la part des ventes à l'exportation, à générer un niveau de profit satisfaisant et à répondre aux attentes des clients. Cet argument reste valable dans l'évaluation de la performance commerciale à l'international.

2-9-3 La Communication Marketing comme Moteur de la Performance (Publicité et Promotion : Levier de Performance Organisationnelle)

L'importance de la politique de promotion sur les marchés d'exportation réside dans son rôle central pour améliorer la performance commerciale, financière et client. Elle permet à l'entreprise non seulement de mieux comprendre les spécificités des marchés étrangers, mais aussi de renforcer la communication, personnaliser les relations avec les clients, et offrir un soutien rapide et adapté aux besoins de l'exportation (Tookey, 1964 ; Cunningham et Spigel, 1971 ; Kaynak et Kothari, 1984).

L'étude menée par Styles et Ambler (1994) a analysé l'impact de six outils promotionnels (dont la publicité, la promotion des ventes, la vente personnelle, les foires commerciales, les visites client et l'adaptation des messages) sur la performance à l'exportation. Les résultats ont montré que la majorité de ces variables avaient un effet positif sur la performance globale de l'entreprise.

La publicité est le composant le plus étudié du mix promotionnel, car elle permet de transmettre des informations, de rappeler régulièrement l'offre aux clients étrangers et de les inciter à l'achat. Selon Cateora et Graham (1999), la publicité a un effet positif sur les performances à l'exportation, notamment en termes de ventes.

2-9-4 Réseau de Distribution : Facteur clé de la Performance Commerciale (Canaux de distribution et Performance : Analyse Stratégique)

Le canal de distribution joue un rôle clé dans la stratégie de commercialisation, en assurant la disponibilité des produits sur les marchés d'exportation. Selon Louter et al. (1991), une stratégie de distribution bien conçue a un impact positif sur la performance de l'entreprise, notamment en augmentant la part des exportations dans les ventes et les bénéfices.

Concernant la stratégie de distribution, l'adaptation plutôt que la normalisation semble avoir un léger impact positif sur la performance de l'entreprise. Cette stratégie vise à garantir l'accessibilité des produits sur les marchés internationaux. La pertinence d'un canal de distribution dépend des conditions spécifiques du marché étranger, telles que la situation économique, la structure de la distribution et les pratiques concurrentielles.

La stratégie de distribution est cruciale pour gérer les délais de livraison, ce qui impacte directement la performance à l'exportation. L'efficacité dans ces délais est essentielle pour la compétitivité et le succès de l'entreprise sur les marchés étrangers **(Piercy et al., 1997)**. L'étude de **Keegan (1995)** a révélé une corrélation positive entre le canal de distribution et la performance des ventes.

Conclusion du Chapitre II

En conclusion, la mise en œuvre efficace de la stratégie marketing dépend largement de plusieurs variables clés, dont l'implication des employés est essentielle. Tout d'abord, **l'information** joue un rôle fondamental, car elle permet aux employés de disposer des données nécessaires pour prendre des décisions éclairées et orientées vers les objectifs de la stratégie. **L'interprétation de l'information** est également cruciale, car chaque individu, en fonction de ses compétences et de son expérience, interprète les informations différemment, influençant ainsi son action et sa contribution à la stratégie globale. Ensuite, le **contrôle et le suivi** assurent que la stratégie marketing est mise en œuvre correctement, en permettant de mesurer les écarts et de réajuster les actions en temps réel. Enfin, **la motivation** des employés est un levier indispensable pour garantir leur engagement et leur investissement dans la réalisation des objectifs stratégiques, en créant un environnement propice à la performance.

La performance organisationnelle, qui résulte de l'interaction efficace de ces variables, est au cœur de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing. En effet, une gestion optimale de l'information, une interprétation correcte des données, un contrôle constant et une motivation soutenue des employés permettent non seulement d'assurer une exécution sans faille de la stratégie, mais aussi de maximiser les chances de succès. La performance, mesurée par la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, est donc le reflet direct de l'engagement et de la contribution des employés, soulignant ainsi leur influence déterminante dans la réussite de la stratégie marketing.

DEUXIEME PARTIE

Introduction

L'objectif de cette deuxième partie de ce travail est de présenter les résultats de notre étude menée sur le terrain (questionnaire) afin de comprendre les facteurs influençant la mise en œuvre de la stratégie marketing et le rôle des ressources humaines dans son succès, et ainsi améliorer la performance institutionnelle de l'organisation.

CHAPITRE III :

ETUDE DU ROLE DES EMPLOYES DANS LA REUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE MARKETING DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES

Introduction

Après avoir présenté les fondements théoriques liés à notre thématique de recherche, à savoir ***« Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing »***, nous avons abordé, d'une part, les concepts relatifs aux employés et à la mise en œuvre de la stratégie marketing, et d'autre part, l'impact de ces derniers sur la réussite de cette mise en œuvre. Cette étude théorique nous a permis d'explorer la nature de la relation qui unit ces deux dimensions.

Dans la suite de notre travail, nous avons attacherons à approfondir cette relation à travers une enquête de terrain menée de 26 entreprises opérant dans divers secteurs industriels au sein de la Wilaya d'Oran. Les questionnaires ont été distribués aux cadres de ces entreprises le rôle réel que jouent les employés dans la concrétisation des stratégies marketing définies par leurs organisations.

Nous avons également identifié le cadre méthodologique et les méthodes les plus appropriées pour la collecte et l'analyse de données afin que l'échantillon atteigne les objectifs de l'étude.

Ce chapitre contient la méthodologie et les procédures de l'étude empirique, l'analyse d'descriptive des données de questionnaire et le test des hypothèses et des résultats.

Ce présent chapitre contient deux sections :

Section 1 : Méthodologie de travail et présentation des entreprises d'accueil
Section 2 : Analyses des Résultats

Section 1 : Méthodologie de Travail et Présentation des Entreprises d'accueil

1- La Méthodologie de Travail

Rappelons que notre problématique s'inscrit dans une réflexion sur le rôle que jouent les employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing. Plus précisément, cette étude vise à identifier les facteurs internes qui conditionnent leur implication effective dans ce processus, notamment l'accès à l'information, la capacité d'interprétation des orientations marketing, la motivation individuelle et collective, ainsi que le mécanisme du contrôle mise en place par l'organisation.

Pour explorer ces dimensions, nous avons adopté une approche qualitative, reposant sur une série d'entretiens menés auprès d'un échantillon représentatif de la population ciblée. Ces entretiens, guidés par un protocole structurés, ont permis de recueillir des données approfondies sur la manière dont ces quatre facteurs influencent l'engagement des employés dans la traduction opérationnelle de la stratégie marketing.

1-1 Contexte de la Recherche

Dans le cadre de notre recherche intitulée ***« Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing »***, nous avons choisi d'orienter notre étude vers les entreprises algériennes les plus actives dans ce domaine. L'objectif principal est de recueillir les opinions et les perceptions des responsables ainsi que les salariés concernant leur implication dans la mise en œuvre de la stratégie marketing au sein de leurs organisations respectives.

Ce questionnaire s'adresse aux cadres des entreprises algériennes, notamment les directeurs, sous-direction, chefs de service et chefs de bureau. Il s'inscrit dans le cadre d'une étude portant sur l'application de la stratégie marketing et sa mise en œuvre au sein des entreprises les plus actives et engagées dans ce domaine à l'échelle nationale.

1-2 Raisons du Choix de l'Echantillon

Le choix a été porté sur ces entreprises pour la simple raison de fait que leur secteur d'activité les imposent à adopter une stratégie marketing très forte et ainsi que l'importance de l'exécution de la mise en œuvre de la stratégie marketing pour ces entreprises dans leur politique commerciales, plus de cela le choix des entreprises a été à leur proximité et disponibilité. Bien que l'accès à ces entreprises ait présenté certaines difficultés, et que quelques-unes aient manifesté des réticences à fournir des informations spécifiques à notre étude, elles nous ont

néanmoins accueillis avec professionnalisme et ont contribué de manière significative et nous transmettant des données précieuses pour l'avancement de notre recherche ; ajoutant à ces motifs de choix de ces entreprises ; leur poids stratégique très important dans l'économie algérienne et de leur valeur ajoutée à la société. On a insisté sur ces entreprises à cause de leur poids dans le développement de la région d'Oran parce qu'elles pratiquent la mise en œuvre de la stratégie marketing, une conclusion faite suite aux entretient avec leur cadres, chose qui nous a aidé dans la vérification de notre hypothèses de recherche. On a essayé de cibler de chaque entreprise des cadres et cadres supérieurs, qui se positionnent au centre de décision de l'entreprise surtout ceux des départements marketing et commercial et les directions.

1-3 Elaboration et Construction du Questionnaire

Nous avons adopté une approche logique et objective lors de l'élaboration du questionnaire, en privilégiaient un langage simple et accessible pour les membres de notre échantillon. Ce questionnaire était spécifiquement destiné aux cadres et cadres supérieurs des entreprises interrogées. Nous avons veillé à formuler un maximum d'items en lien direct avec le thème de notre recherche : ***Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing***, tout en respectant l'organisation des annexes et la hiérarchisation des dimensions selon leur importance.

Le questionnaire se compose de deux grandes rubriques :

Rubrique 1 : Information personnelles

Cette section comprend des questions fermées à l'échelle de réponse, visant à recueillir des données descriptives sur les répondants.

Rubrique 2 : Étude des variables

Elle comprend 52 items, soigneusement répartis pour garantir la pertinence et la précision des résultats. Cette rubrique est structurée autour de deux axes principaux. Le premier axe est consacré aux employés, comportant 26 items. Ces derniers sont répartis sur quatre dimensions, correspondant aux composantes des employés et à leur importance au sein de l'entreprise :

Dimension 1 : L'information, (7) items ;

Dimension 2 : L'interprétation de l'information, (5) ;

Dimension 3 : Contrôle et Suivi, (6) ;

Dimension 4 : La Motivation, (8).

La deuxième axe étudie la mise en œuvre de la stratégie marketing dans les entreprises choisit, et qui porte sur le Mix marketing (Produit, Prix, Promotion et Distribution), (26).

1-4 L'Objectif de la Recherche

Dans le cadre de notre enquête, nous avons d'abord exploré différents secteurs afin de déterminer la taille de l'échantillon. Par la suite, nous avons choisi le secteur industriel, considéré comme un secteur clé adoptant des stratégies marketing. La tâche s'est révélée difficile au départ, notamment en ce qui concerne l'évaluation du rôle joué par l'employé dans la réussite de la performance organisationnelle de l'entreprise.

1-5 Le Champ Spatial et Temporel de l'Étude

Le champ spatial de cette étude a ciblé les entreprises situées dans la zone industrielle de la Wilaya d'Oran. L'enquête a porté sur 26 entreprises industrielle issues de différents secteurs d'activité, toutes potentiellement concernées par l'utilisation de la stratégie marketing. Dans un premier temps, le questionnaire a été soumis à la catégorie des employés à travers des entretiens individuels au sein des entreprises, ce qui nous a permis d'ajuster et de valider l'outil d'enquête. Enfin, nous avons retenu comme population cible du questionnaire les Directeurs, Sous-direction, Chef de service, en tant que des responsables chargés de la formulation et la mise en œuvre de la stratégie marketing.

1-6 Les Techniques et les Outils des Analyses du Questionnaire

Avec une méthode descriptive analytique les analyses et les interprétations des données issues des questionnaires sont rendue possible par le logiciel SPSS qui offre nombre de tabulations dont le traitement permet de mieux comprendre la signification des différentes perceptions des interviewés.

Afin de rendre la lecture des résultats plus facile, nous essayerons de traiter les variables de chaque hypothèse à part. Mais de manière générale nous procéderons de la même façon en utilisant la technique de l'analyse de composantes principale ACP (réduction de dimensions) qui vise à structurer les variables de départ en les regroupant en un plus petit nombre de facteurs et puis la cohérence interne de chaque dimensions en utilisant ALPHA de CRONBACH qui est utilisé habituellement comme une mesure de la cohérence interne d'une échelle à plusieurs items. Elle est fondée sur la corrélation entre ces items. Le coefficient est compris entre 0 et 1 et est proportionnel à la cohérence interne de l'échelle. On considère que pour une étude

exploratoire ALPHA est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8, alors que pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée (Evard).

Avant de calculer alpha cronbach nous avons essayé de tester et d'évaluer nos questionnaires, pour cela on a distribuée de pré-questionnaires sur des professeurs universitaires et spécialistes en marketing (Université de Mascara et de l'Université d'Oran). Il s'agissait de vérifier que les termes utilisés n'étaient pas incompréhensibles ou trop techniques, ou encore qu'ils n'ont pas des sens différents pour chacun des répondants. Ces pré-questionnaires ont été arbitrés et ajustés après les modifications et remarques signalés par l'encadreur.

Pour confirmer la fiabilité et cohérence interne des items on a calculé le coefficient de cronbach alpha de chaque axe, et dimension :

Dans cette étude nous avons utilisé la moyenne et l'écart type pour les analyses descriptives de variables de notre travail d'étude. Pour bien préciser les techniques de l'analyse.

2- Présentation des Entreprises Ciblées

Depuis plusieurs années, le secteur industriel en Algérie connait une dynamique de transformation progressive, marquée par la volonté de l'État de diversifier l'économie nationale et de réduire la dépendance aux hydrocarbures. Cette orientation stratégique s'est traduite par la promotion de l'investissement productif, tant national qu'étranger, dans des filières industrielles clés. Dans ce contexte, l'Algérie a vu l'émergence de nouvelles entreprises industrielles qui participent activement au développement économique du pays.

Parmi les acteurs étrangers ayant marqué ce tournant industriel, les entreprises turques occupent une place de choix. L'implantation de Tosyali dans le secteur de la sidérurgie à Oran constitue un exemple emblématique de cette coopération économique. Grace à des investissements massifs et à des capacités de production importantes, cette entreprise contribue non seulement à la satisfaction de la demande locale en acier, mais également à la création d'emplois et à la stimulation des exportations. De même, une autre entreprise turque opérant dans le secteur du ciment a su imposer sa présence et renforcer la compétitivité de cette branche industrielle stratégique.

Ces investissements témoignent d'une nouvelle phase de développement industrielle en Algérie, où les partenariats internationaux, notamment avec la turque, jouent un rôle de catalyseur. Il convient ainsi d'analyser de près l'évolution de ces entreprises, leur impact sur

l'économie nationale, ainsi que les défis et perspectives qu'elles suscitent pour le tissu industriel algérien.

2-1 Les Entreprises Retenues pour l'Etude

Le choix du terrain d'étude constitue une étape cruciale dans la réalisation de toute recherche appliquée, en particulier lorsqu'il s'agit d'évaluer des dynamiques internes telles que l'implication des employés dans la mise en œuvre d'une stratégie marketing. Dans le cadre de ce travail, la sélection des entreprises enquêtes s'est fait de manière progressive, en tenant compte à la fois des contraintes sanitaires liées à la pandémie de COVID-19 et des critères scientifiques en lien direct avec notre problématique.

En effet, dans un premier temps, les conditions de déplacement ont été fortement limitées à la suite de l'apparition de la pandémie Coronavirus (Covid 19) en 2019, ce qui a freiné l'accès physique aux entreprises, notamment durant la période de confinement et de restrictions sanitaires. Cette situation a représenté un obstacle considérable pour le travail de terrain, rendant difficile toute interaction directe avec les structures ciblées et les employés concernés. Ces contraintes ont nécessité une adaptation méthodologiques et un recentrage sur un échantillon plus accessible mais tout aussi pertinent d'un point de vue analytique.

Dans un second temps, à mesure que la situation sanitaire s'est améliorée, le choix s'est orienté vers un panel d'entreprises industrielles situées dans la région d'Oran, sélectionnées pour la nature stratégique de leur activité, leur dimension organisationnelle, ainsi que pour la pertinence de leur orientation marketing. Ces entreprises ont en commun d'être majoritairement privées et de pratiquer une activité industrielle à fort impact économique, intégrant des démarches de stratégie marketing structurée, tant sur le marché local qu'international.

Parmi ces entreprises figurent :

- Des industries lourdes et exportatrices telle que TOSYALI Algérie (Sidérurgie), TUBEX (Équipements métalliques), ou encore les cimenteries (Production et exportation de ciment).
- Des entreprises du secteur agroalimentaire, notamment dans la transformation d'huiles alimentaires comme la société AFIA Algérie (Huile végétale, SARL BIO LALA MERIEM), ou des producteurs d'huile d'olive tournés vers l'exportation.
- Des sociétés spécialisées dans l'industrie plastique, dont certaines sont orientées vers l'emballage industriel, les produits ménagers ou les équipements techniques telles que (SARL JOKTAL)

- Des entreprises actives dans la transformation de l'aluminium, à l'instar de (INTERNATIONAL ALUMINIUM SYSTEM), qui produisent pour les marchés nationaux et internationaux.

Ces entreprises ont été choisies en raison de leur forte intensité industrielle, de leur portée à l'international via l'exportation, mais aussi de leur intégration avérée de la stratégie marketing comme levier de croissance et de positionnement. Contrairement à certaines structures orientées uniquement vers la production, les entreprises ici ont démontré une volonté claire de professionnaliser leurs approches commerciales et marketing, en mettant en place des services dédiés ou en intégrant les principes du marketing dans leur gestion stratégique globale.

Sur le plan organisationnel, ces entreprises présentent une taille moyenne à grande, avec des effectifs allant à 30 à plus de 400 employés. Cette aptitude permet de couvrir un éventail de profils professionnels et de niveau hiérarchique, propice à une analyse approfondie des mécanismes internes liés à la diffusion de la stratégie marketing.

Ainsi le choix de ces entreprises s'expliques à la fois par des contraintes pratiques initiales et par des considérations scientifiques rigoureuses : accessibilité, représentativité, orientation stratégique, et pertinence du secteur d'activité. Ces structures offrent un terrain riche pour observer les interactions entre les pratiques de gestion, le climat organisationnel, et le rôle des employés dans l'exécution des décisions stratégiques liées au marketing.

- **TOSYALI Algérie**

Est une filiale du groupe turc Tosyali Holding, spécialisée dans l'industrie sidérurgique. Implantée à Oran, elle est devenue l'un des plus grand complexes sidérurgiques d'Afrique. L'entreprise a bénéficié d'un cadre d'investissement dans la production d'acier long et plat, avec une capacité annuelle de plusieurs tonnes. Grace à ses infrastructures modernes et à l'intégration technologique, Tosyali vise à réduire la dépendance de l'Algérie à l'importation d'acier et à développer les exportations vers l'Afrique et l'Europe.

- **SARL Algerinox**

La SARL Algerinox est une entreprise algérienne opérant dans le secteur de la transformation et de la commercialisation de l'acier inoxydable. Elle propose une large gamme de produits comme les tubes, les tôles et les accessoires inox destinés aux professionnels du bâtiment, de l'agroalimentaire et de l'industrie en général. L'entreprise mise en qualité de ses produits, la

réactivité de son service client, ainsi qu'un réseau de distribution efficace couvrant plusieurs wilayas.

- **SARL Tubex**

La SARL Tubex est une société algérienne spécialisée dans la fabrication de tubes en acier soudés longitudinalement, destinés principalement au secteur du BTP et de l'hydraulique. Elle se distingue par sa capacité à répondre rapidement aux besoins du marché local en matière de dimensions et de finitions spécifiques. Tubex adopte une approche orientée client en proposant des produits sur mesure, tout en assurant la conformité aux normes de qualité internationales.

- **Groupe IMETAL/ENCC**

Le Groupe IMETAL est un groupe industriel public qui regroupe plusieurs entreprises du secteur de métallurgie. Parmi ses filiales, l'Entreprise Nationale de Charpente et de Chaudronnerie (ENCC) est spécialisée dans la fabrication de structures métalliques, de réservoirs et d'éléments de chaudronnerie. IMETAL joue un rôle stratégique dans l'économie nationale en fournissant des produits pour des projets d'infrastructures publics et industriels. Ses objectifs sont souvent alignés avec les priorités de l'Etat, ce qui influence aussi sa stratégie marketing.

- **SARL PetroGaz Industrie Engineering & Construction**

La SARL PetroGaz est une entreprise spécialisée dans la chaudronnerie industrielle, la tuyauterie de process, la fabrication des citernes GPL, ainsi que la réalisation de structure métalliques pour l'industrie pétrolière et énergétique. Elle est implantée dans la zone industrielle de Benfréha, à Oran. Grace à ses compétences techniques et à son expérience terrain, PetroGaz accompagne les projets depuis l'étude jusqu'à l'installation et la maintenance. L'entreprise adopte une stratégie de focalisation, en visant principalement le marché B2B dans les secteurs des hydrocarbures et de l'énergie.

- **SARL Tube Industries (STI)**

La SARL Steel Tube Industries, aussi connue sous le nom de Steelux, est spécialisée dans la production et la distribution de tubes en acier destinés au batiment, à l'industriz et aux infrastructures. Située à Oran, elle propose une large gamme de produits en acier (tubes ronds, carrés, rectangulaire, profilés).

- **SARL Bio Lalla Merieme (Aulisua)**

La SARL Bio Lalla Meriem est une huilerie artisanale spécialisée dans la production d'huilerie artisanale spécialisée dans la production d'huile d'olive extra-vierge de haute qualité, commercialisée sous la marque Aulisua. Implantée dans la région d'Oran, l'entreprise valorise un savoir-faire ancestral et des procédés biologiques respectueux de l'environnement.

- **SARL HydroFosets**

La SARL HydroFosets est une entreprise spécialisée dans la conception, la réalisation et la maintenance d'équipements hydrauliques, notamment des piscines publiques et privées, des systèmes de traitement de l'eau et des installations de thalassothérapie.

- **SPA AFIA International Algérie**

SPA AFIA International est implantée à Hassi Ameur (Oran), elle se distingue par sa large diversification dans l'agro-industrie, comprenons la production de savons, huiles végétales, margarines, sucre, produits alimentaires et emballages plastiques.

- **SPA Metalsider (Groupe Cevital)**

Metalsider, implantée à Hassi Ben Okba, est une usine sidérurgique spécialisée dans les aciers de construction laminés, tôles, inox.

- **SARL HAMSHCO**

SARL HAMSSHCO est spécialisée dans le tannage et le finissage de cuirs (wet-blue, crôute, doublure), ainsi que dans la filature de laine. Elle cible les industries du vêtement, de la maroquinerie et de la chaussure, en incluant le commerce de gros de cuirs et fibres textiles.

- **SPA CCS Industry**

CCS Industry est une SPA spécialisée dans les produits chimiques (chlore, soude caustique), acide sulfurique, engrais, et traitements pour eau, cuirs, béton. Elle s'adresse aux secteurs industriels lourds et de traitement.

- **SPA ALFATRON Electronic Industries**

ALFATRON est une entreprise publique spécialisée dans la fabrication et distribution de matériel informatique, logiciels, photocopieurs, réseaux et services IT.

- **SPCC Société de Production et de Commercialisation de Ciments**

SPCC est une cimenterie basée à Oran avec une capacité de production annuelle d'environ 470 00à tonnes. Elle s'inscrit dans l'industrie nationale des matériaux de construction, alimentant des projets urbains, infrastructurels et résidentiels à l'échelle locale.

- **SARL CBS Xerox Oran (Communication Bureautique & Systèmes)**

SARL CBS est le distributeur exclusif de Xerox en Algérie, proposant imprimantes multifonctions, logiciels de gestion documentaire, solutions Datacenter et sécurité IT.

- **SARL Aluminium Système**

SARL Aluminium Système opère dans la vente en gros de métaux, profilés et produits en aluminium. Elle fournit principalement des profilés et matériaux pour la construction et l'industrie locale.

Section 2 : Analyse des Résultats

Dans le cadre de cette recherche portant sur ***« Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing »***, le choix du terrain d'enquête constitue une étape essentielle. En effet, la pertinence des données empiriques dépend largement du contexte organisationnel dans lequel elles sont recueille. C'est dans cette optique que nous avons opté pour un échantillon d'entreprises privées, localisées dans la Wilaya d'Oran, appartenant à divers secteur économiques et présentant une démarche marketing identifiable.

Ce choix s'inscrit dans une volonté de cibler des structures qui intègrent réellement la stratégie marketing dans leur fonctionnement, et pour lesquelles les employés jouent un rôle actif dans l'exécution de cette stratégie. En Algérie, et plus particulièrement à Oran, un nombre croissant d'entreprises privées adoptent des approches stratégiques orientés vers le client, l'innovation commerciales et la compétitivité. Cela reflète une transformation progressive du tissu économique national, marqué par une transition vers une économie plus ouverte, portée par des acteurs dynamiques et réactifs aux évolutions du marché.

Les entreprises retenues présentent un profil varié mais complémentaire : elles opèrent dans des domaines où le marketing est levier stratégique incontournable, tels que les services (Métallique, fer et acier, aluminium, agroalimentaire, Cimenterie, …etc). Ces secteurs sont fortement exposés à la concurrence, à l'évolution rapide des préférences des consommateurs, et à la nécessité d'innover dans les approches commerciales. Dans de tels contextes, la stratégie

marketing ne peut se limiter à une vision théorique : elle doit être portée, comprise et mise en œuvre efficacement par l'ensemble des employés.

De plus, le choix de cibler des entreprises privées s'explique par leur plus grande flexibilité organisationnelle, leur réactivité face au marché et, souvent, par une culture interne plus favorable à l'implication des collaborateurs dans les démarches stratégiques. Contrairement à certaines entités publiques où la hiérarchie est rigide et la communication interne est limitée, les entreprises privées offrent un cadre plus propice à l'observation des variables clé de notre modèle théorique : engagement des employés, qualité de la communication interne, pratiques ressources humaines, suivis et la motivation, et le climat de travail.

Enfin, la taille des entreprises, généralement comprise entre 30 et plus de 400 salariés, permet d'observer des mécanismes organisationnels concrets sans pour autant faire face à une complexité bureaucratique excessive. Cette taille intermédiaire favorise également des relations de proximité entre les services, une meilleure circulation de l'information, et une visibilité plus claire du rôle de chacun dans l'exécution des choix stratégiques.

Ainsi, l'ensemble de ces critères (localisation géographique, nature juridique, domaine d'activité, taille et maturité marketing justifie pleinement le choix des entreprises constituant notre terrain d'étude. Cette sélection vise à garantir la cohérence entre notre problématique, notre modèle théorique, et les réalités de terrain, tout en assurant la validité empirique des résultats obtenus.

2-1 Analyse Comparative des Stratégies Marketing

2-1-1 Analyse du Mix-marketing (4P) de Chaque Entreprise

	Produit	**Prix**	**Distribution (Place)**	**Promotion**
SARL TOSYALI	Tosyali Algérie propose une large gamme de produits sidérurgiques (ronds à béton, bobines, tôles, tubes…), avec un fort accent sur la qualité, la conformité aux normes internationales et l'intégration de nouvelles technologies de production	Adopte une stratégie de prix compétitifs grâce à sa production à grande échelle, lui permettant de casser les prix face aux importations	Dispose d'un réseau logistique intégré (ports, rails, camions), ce qui lui permet de couvrir l'ensemble du marché national et même d'exporter	Tosyali communique à travers des salons professionnels, des campagnes de relations publiques, et des partenariats stratégiques avec l'Etat

SARL TUBEX	SARL Tubex se positionne sur un marché plus ciblé, en proposant des tubes sur mesure avec des délais courts, mettant en avant la flexibilité de la production	Adapte ses prix selon la commande (taille, finition…), avec une certaine flexibilité tarifaire.	Tubex vend directement aux entreprises de construction et projets industriels, avec une logistique simplifiée à échelle régionale.	Utilise le bouche-à-oreille, les relations commerciales directes et un marketing de proximité.
SARL ALGERINOX	SARL Algerinox se distingue par sa spécialisation dans l'inox, avec une offre adaptée aux besoins spécifiques de secteurs professionnels exigeants comme l'agroalimentaire ou le bâtiment.	Algerinox pratique des prix modérés, misant sur le rapport qualité/prix pour fidéliser ses clients professionnels	Utilise un réseau de revendeurs et distributeurs présents dans plusieurs régions du pays.	Mise sur la fidélisation client, les catalogues produits et la présence dans les foires locales.
Groupe IMETAL/ENCC	Développe principalement des produits industriels lourds pour des projets publics et infrastructures, avec une orientation souvent dictée par la commande publique.	Applique une tarification généralement encadrée par les appels d'offres publics et les budgets d'Etat, ce qui limite la flexibilité de sa stratégie tarifaire	Groupe IMETAL travaille essentiellement sur commande directe, souvent dans le cadre de projets publics de grande envergure.	IMETAL/ENCC n'investit que peu dans la communication institutionnelle et les relations avec les ministères et grandes entreprises publiques
SARL HydroFosets	Propose des équipements hydrauliques spécialisés (Piscines, spas, stations de traitement), avec une forte dimension technique et personnalisée. Elle mise sur la qualité des matériaux et la réalisation de projets clés en main.	Pratique des prix adaptés aux projets, avec une certaine élasticité selon les prestations.	Distribue via un réseau direct, avec des projets livrés clé en main, souvent sur commande. Présence dans quelque Showrooms et salons spécialisés.	Communique par bouche-à-oreille, salons professionnels, et via un site web vitrine. Elle mise sur la réputation technique.
SPA AFIA International Algérie	Offre une gamme diversifiées de produits agroalimentaires (Huile, margarine, sucre, pâtes, savon), visant un marché de masse avec de standardisation des produits et une	Adopte une stratégie de prix compétitifs de masse, visant à concurrencer localement les produits importés.	Dispose d'un large réseau de distribution, à la fois dans les grandes surfaces, petits commerces et via des grossistes, avec une couverture nationale étendue.	Utilise une communication de masse : publicité TV, radio, sponsoring, promotion en magasin et présence sur les réseaux sociaux.

	certaine segmentation.			
SPA Metalsider (Groupe Cevital)	Produit de l'acier de construction (tôles, profilés), avec des standards internationaux, visant les marchés de l'industrie, du bâtiment et de l'export.	Pratique des prix industriels indexés sur le marché international de l'acier, avec une marge de compétitivité grâce à la production locale.	Vend via canaux industriels (BTP, entreprises), avec un réseau logistique intégré pour l'exportation. Vente directe ou via distributeurs spécialisés.	Met en avant sa capacité industrielle dans des publications spécialisées, partenariats sectoriels, et présence dans des salons internationaux.
SARL HAMSHCO	Fabrique des cuirs tannés et de laine filée, avec un savoir-faire artisanal combiné à une organisation industrielle. Sa production reste spécialisée pour des segments comme la maroquinerie ou l'habillement.	Ajuste ses pris selon le type de cuir/laine mais restant modulables selon la qualité de la peau, la finition et les volumes commandés.	Distribue à travers des partenariats B2B (maroquiniers, stylistes, ateliers), avec participation à des foires artisanales et exportation limitée.	Mise sur un marketing relationnel, avec une mise en avant de l'artisanat local à travers foires, expositions, et réseaux de créateurs.
CBS Xerox Oran	Propose des solutions d'impression et de bureautique (Impression et de bureautiques imprimantes, logiciels, serveurs, maintenance IT), en partenariat avec des marques internationales, avec une forte valeur ajoutée technologique.	Propose une tarification à valeur ajoutée, les prix incluent souvent le service après-vente, la maintenance et les solutions logicielles intégrées, en plus matériel physique	A une présence directe dans les grandes villes, avec des partenaires agrées pour la distribution et la maintenance. Canal en ligne en développement.	Utilise des canaux digitaux, la publicité B2B, les démonstrations techniques, et les partenariats de marque (notamment avec Xerox).
SPA CCS Industry	Fabrique des produits chimiques (Acide, chlor, engrais, traitements d'eau) pour les industries. La gamme est industrielle et technique, parfois adaptée sur commande	Utilise une tarification B2B adaptée à chaque client industriel, avec des remises sur volumes ou contrats à long terme. Les prix restent indexés partiellement sur le marché international.	Utilise un réseau de distribution B2B, avec livraison directe aux usines ou sites industriels, grâce à une logistique spécialisée.	Opte pour une communication technique et institutionnelle, avec fiches produits, réunions de présentation B2B, et participation à des salons industriels.

SPA ALFATRON Electronic Industries	Conçoit et assemble du matériel électronique, informatique et bureautique, avec un accent sur l'adaptation aux besoins des institutions publiques et entreprises locales.	Adopte une politique de prix compétitive, tout en proposant des offres personnalisées pour les institutions publiques, souvent via appels d'offre.	Travaille avec des revendeurs agrées et propose aussi la vente directe aux administrations, souvent via procédures d'appels d'offres publics.	Fait la promotion via événements technologiques, visibilité dans les médias spécialisés, et une présence sur les réseaux sociaux professionnels.
SPCC (Société de Production de Ciments	Propose du ciment gris/blanc standardisé, destiné au marché régional du bâtiment et des travaux publics.	Maintient une tarification standardisée, influencée par le prix réglementé du ciment en Algérie, avec des écarts légers selon la distance de livraison ou les volumes.	Distribue via des dépôts régionaux, avec une livraison assurée pour les chantiers importants. Réseau bien implanté dans le nord et le centre du payés.	Communique peu, sauf à travers des relations institutionnelles, campagnes de sensibilisation au bâtiment durable et proximité avec les acteurs du BTP.
SARL Aluminium Système	Commercialise des profilés aluminium et accessoires pour la menuiserie, avec une gamme adaptée aux professionnels de la construction	Pratique des prix modulés selon les gammes (standard, premium), avec des conditions commerciales avantageuses pour les personnels et les gros acheteurs.	Vend via des magasins spécialisés, des détaillants du bâtiment, et des partenaires professionnels de la menuiserie aluminium.	Utilise des catalogues, démonstrations techniques, et formations de menuisiers comme outil promotionnel, avec un certain appui digital.

2-1-2 Analyse SWOT (Force, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

	SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
SARL TOSYALI	Tosyali Algérie investissement étrangère fort, infrastructure moderne, export forte dépendance à la logistique maritime ; Demande africaine croissante ; Fluctuation du marché mondial de l'acier.
SARL TUBEX	SARL Tubex réactivité, production personnalisée moins de notoriété ; Marché local en expansion ; Dépendance au marché national.
SARL ALGERINOX	SARL Algerinox spécialisation inox, flexibilité. Capacité de production limitée ; Croissance de la construction ; Concurrence asiatique à bas prix.
Groupe IMETAL/ENCC	IMETAL/ ENCC soutien étatique, projets publics Bureaucratie, lenteur d'innovation ; Projets nationaux d'infrastructure ; Concurrence privée plus agile.
SARL HydroFosets	Expertise technique et projets sur-mesure ; Qualité des matériaux ; Faible notoriété nationale

	Dépendance aux projets à forte valeur (cycle de vente long) Faible digitalisation Croissance du marché des piscines et spas en milieu résidentiel Coût élevé des matériaux importés Concurrence informelle ou entreprise étrangères
SPA AFIA International Algérie	Large portefeuille produits ; Présence nationale forte ; Marge réduite à cause des volumes élevés ; Risques de perception de standardisation excessive ; Hausse de communication locale ; Expansion vers l'Afrique subsaharienne ; Concurrence accrue (importations, marques locales émergentes).
SPA Metalsider (Groupe Cevital)	Intégration au sein d'un groupe puissant (Cevital) ; Capacité de production industrielle ; Dépendance au marché du BTP ; Coût énergitique élevé ; Projets de construction publics et privés ; Imprtation de produits sidérurgiques à bas prix ; Concurrence qsiatique.
SARL HAMSHCO	Savoir-faire artisanal reconnu ; Production locale et matériaux naturels ; Faible capacité de production industrielle ; Manque de visibilité à l'international ; Retour du « fait main » et du local ; Marchés export (Europe, artisanat de luxe) ; Concurrence de produits synthétiques bon marché ; Evolution des goûts consommateurs.
CBS Xerox Oran	Partenariat avec des marques internationales ; Offre complète (matériels +maintenance +logiciel) ; Compétence technique locale ; Forte dépendance à la technologie étrangère ; Marché restreint à certaines institutions Cout de maintenance élevé ; Transformation numérique des entreprises ; Evolution rapide de la technologie ; Arrivée de concurrents asiatiques à bas coût.
SPA CCS Industry	Spécialisation industrielle (B2B) ; Produits diversifiés et à forte valeur ajoutée ; Expertise technique ; Risques environnementaux et de sécurité ; Demande croissante pour le traitement de l'eau et les engrais ; Réglementations environnementales strictes ; Volatilité des matières premières.
SPA ALFATRON Electronic Industries	Fabrication locale ; Bonne compréhension des besoins du secteur public ; Capacité d'adaptation ; Technologie parfois dépassée face aux géants mondiaux ; Digitalisation de l'administration ; Marché scolaire et universitaire ; Concurrence asiatique (qualité/prix) Barrières douanières et dépendance aux composants importés.

SPCC (Société de Production de Ciments	Produits standardisé et toujours en demande ; Réseau de distribution régional ; Faible différenciation produit ; Poids logistique élevé ; Relance des projets publics de construction ; Surcapacité de production nationale ;
SARL Aluminium Système	Spécialisation dans un segment précis ; Bonne adaptation aux besoins du bâtiment Faible innovation produit ; Augmentation des projets de logements ; Développement de bâtiments durables (aluminium recyclable) ; Concurrence des matériaux alternatifs (PVC, bois) ; Hausse des prix des matières premières.

2-2 La Méthodologie et les Procédures de l'Etude Empirique

L'élaboration de la méthodologie de cette étude empirique s'est appuyée sur une approche rigoureuse visant à garantir la validité et la fiabilité des données collectées. Dans ce cadre, la construction des questionnaires a été menée selon un processus structuré en deux phases distinctes, assurant une compréhension approfondie du contexte organisationnel et de la stratégie de l'entreprise.

La ***Première phase*** a constitué en la réalisation d'entretiens directs et semi directifs auprès d'un échantillon représentatif d'employés et de cadres de l'entreprise. Ces entretiens avaient pour objectif principal d'explorer de manière qualitative les perceptions des acteurs internes concernant la stratégie de l'entreprise, sa mise en œuvre et les facteurs influençant son efficacité. Ils ont permis de dégager des thématiques clés, de cerner les enjeux liés à la communication interne, à la motivation, au contrôle ainsi qu'à l'interprétation de l'information stratégique.

La ***deuxième phase*** a porté sur la formalisation de ces éléments sous forme de questionnaires standardisés, administrés à une population élargie au sein de l'organisation. Ces questionnaires ont été construits à partir des résultats des entretiens préalables, tout en s'appuyant sur des échelles de mesure validées dans la littérature en science de gestion et en marketing stratégique. Cette démarche en deux étapes a permis de concilier la richesse des données qualitatives avec la rigueur des outils quantitatifs, favorisant ainsi une analyse empirique robuste.

Une fois les questionnaires collectés, les données ont été saisies et traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), largement reconnu pour sa puissance dans l'analyse des données en sciences sociales. L'analyse empirique a mobilisé un ensemble de

techniques statistiques permettant d'examiner la validité, la fiabilité et la signification des résultats obtenus.

2-2-1 Les Outils d'analyses utilisées dans l'étude

Après avoir collecté les questionnaires distribués, ils ont été entrés dans le programme SPSS (paquets statistique pour les sciences sociales) qui est considéré comme l'un des programmes les plus importants en matière d'analyse d'informations statistique en sociologie, nous les avons analysés à l'aide d'un ensemble de tests statistiques et de coefficients comme suit :

2-2-1-1 L'analyse Descriptive

L'analyse descriptive est une interprétation statistique utilisée pour analyser des données historiques afin d'identifier des modèles et des relations. L'analyse descriptive vise à décrire un événement, un phénomène ou un résultat. Elle aide à comprendre ce qui s'est passé dans le passé et fournit aux entreprises la base idéale pour suivre les tendances.

2-2-1-2 Le Coefficient d'Alpha Cronbach

Le Coefficient alpha de Cronbach est une statistique utilisée notamment en psychométrie pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées lors d'un test ***(les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées)***. Sa valeur est inférieure ou égale à **1**, étant généralement considérée comme **« acceptable »** à partir de **0,71**. Le Coefficient alpha de Cronbach doit dans tous les cas être calculé après la validité interne d'un test, on dira donc que la validité interne est un préalable au calcule de fidélité.

2-2-1-3 Test de Kolmogorov-Smirnov

Le test de Kolmogorov-Smirnov est un test qui compare la distribution observé d'un échantillon statistique à une distribution théorique. On l'utilise de préférence au test d'adéquation du chi-deux lorsque le caractère observé peut prendre des valeurs continues. Il est basé sur la comparaison des fonctions de répartition.

2-2-1-4 Le Coefficient de Corrélation de Pearson

Le Coefficient de Corrélation de Pearson examine la relation entre deux variables et détermine l'influence de l'une sur l'autre. Il trace une ligne à travers les données de ces deux relations et cette relation entre deux variables est définie grâce à un calculateur de coefficient de corrélation de Pearson.

2-2-1-5 Le Test Student

Le **test** de **T** de **Student** est très utilisé dans le domaine statistique et marketing pour étudier et comparer les données de différentes populations comme des clients ou des prospects par exemple.

Le **test t**, également appelé test de **Student** ou **distribution t**, est un test statistique populaire servant à mesurer les différences entre les moyennes de deux groupes ou d'un groupe par rapport à une valeur standard. Il est basé sur une loi de probabilité appelée ***loi de Student***. L'exécution de ce test sert à comprendre si les différences sont statistiquement significatives.

En utilisant le **test T**, une analyste va être en mesure de savoir s'il existe des facteurs qui influencent les différences entre les résultats de plusieurs échantillons observés.

2-2-1-6 Le Test d'ANOVA

L'analyse de la variance, également appelée **ANOVA** (correspondant à Analysis Of Variance en Anglais) a été développée au début du Xxè siècle par Ronald Fisher, un statisticien britannique. C'est un modèle statistique qui sert à démontrer l'existence de similitudes ou différences sur des aspects précis dans une population étudiée.

Dans l'**ANOVA**, on étudie une variable quantitative à laquelle on attribue une ou deux variables qualitative : les variables catégorielles.

Ces variables catégorielles sont appelées ***« facteurs »*** ou ***« facteurs de variabilité »***. Si l'analyse de la variance se concentre sur un unique facteur on l'appelle alors analyse à un facteur ou One-way ANOVA. Si plusieurs facteurs entrent dans le test analytique, on parle alors d'analyse à deux facteurs, multifactorielle ou MANOVA pour Multivariate Analysis Of Variance.

L'**ANOVA** sert concrètement à mettre en lumière l'existence d'une interaction entre ces facteurs de variabilité et la variable quantitative principale étudiée, généralement une population divisée en deux (2) ou trois (3) groupes.

2-2-1-7 La Régression Linéaire

La Régression Linéaire est une méthode de modélisation permettant d'établir une relation linéaire entre une variable continue dite **« variable expliquée »** ou **« dépendante »**, et un ensemble d'autres variables continues dites **« variables explicatives »** ou « indépendantes ».

2-2-2 L'Échantillon de l'Étude

La taille de l'échantillon est de 26 entreprises comme suite :

- SARL PETROGAZ INDUSTRIE ENGINEERING & CONSTRICTION (Z.I Benfriha Oran)
- SARL STEELTEC INDUSTRIES (Amir Abdelkader Bir El Djir Oran)
- Grand Raffinerie Oranaise du Sucre, S.P.A (Z.I Tafraoui Oran)
- SPA TOSYALI (Iron Steel Industry Algerie Oran)
- SARL ALGIRINOX (Bir El Djir Oran)
- SARL TUBEX (Z. Industielle Es-Senia Oran)
- SOCIETE DES ABATOIRES DE L'OUEST, S.P.A (Z. Industrielle Hassi Ameur Oran)
- SOCITE MAGHREBINE DES CUIRS & PEAUX (Z. Industrielle Hassi Ameur)
- GROPE S.F.M.A.I (Oran)
- INTERNATIONAL ALUMINIUM SYSTEM « I.A.S » (Z. Industrielle Hassi Ameur Oran)
- S.P.C.C Ciment GOYAK GROUP « Turque » (Z. Industrielle Hassi Ameur Oran)
- S.P.A SMPCA Société Maghrébine Produits « Chimique Aluminium » (Z. Industrielle Hassi Ameur Oran)
- SARL CBS XEROX Oran Millenium « Communication Bureautique et Système » (Milinium Oran)
- SARL FB CHIM « Fabrication d'Article en Plastique », (El Kerma Oran)
- SARL SPRA « Production des Briques », (El Kerma Oran)
- SARL ADICALES « Fabrication des Engrais », (Sid Chahmi, Oran)
- SARL HYDROPOMPES « Fabrication de Tuyaux PEHD PEBO », (Z. Industrielle Oran)
- SARL BIO LALA MERIEM « Production de l'Huile d'Olives », (Z. Industrielle Messerguine)
- SARL PURLAB « Production Produits Pharmaceutique », (El Kerma Oran)
- S.P.A METAL SIDER « Fabrication et Lainage des Aciers Courants », (Z. Industrielle Hassi Okba Oran)
- S.P.A SAFIA International Algeria (Huilerie) (Hassi Ameur Oran)
- S.P.A CCS TAFRAOUI « Produits Chimique pour Traitements des Eaux », (Oued Tlellat / Tafraoui Oran)
- SARL JOKTAL « Fabrication Matériaux Plastiques », (Oued Tlellat Oran)

- SARL HAMSHCO « Tannerie », (Oued Tlellat Oran)
- S.P.A ALFATRON (Z. Industrielle Hassi Bounif)

Le questionnaire a été distribué à tous les postes au niveau de la Direction Générale, les Directeurs, les Chefs départements et les Chefs de Bureau (Service), au total, 90 questionnaires ont été distribué aux entreprises concernées, 80 questionnaires étaient valides avec un pourcentage de 88,88 %.

2-2-3 L'Outil de l'Etude

Après avoir examiné les études scientifiques pertinentes sur le sujet de la recherche, nous avons constaté que l'outil le plus approprié pour atteindre les objectifs de recherche est le questionnaire, en plus notre confiance en l'entretien afin d'obtenir le plus grand des données et des informations qui nous aiderons à analyser et interpréter les réponses aux termes du questionnaire.

Nous avons divisé le questionnaire en deux parties, la première pour les informations personnelles de l'échantillon qui comprend sept items : la dénomination, le statut juridique, date de création, nombre d'employés, statut administratif, l'expérience professionnelle dans l'entreprise et le niveau d'instruction.

La deuxième partie traite les principaux axes de l'étude, il était divisé en deux axes principaux qui comprennent 52 Items comme suit :

- **Le Premier axe :** Les employés (contient 26 items) ;
- **Le Deuxième axe :** Mise en œuvre de la stratégie marketing (contient 26 items)

Nous avons adopté aussi l'échelle de Likert en Cinq niveau comme outil d'étude et d'analyse du questionnaire et nous avons utilisé le formulaire fermé dans les réponses qui contient cinq réponses classées de 1 à 5.

- **Pas de tout d'accord** : 1
- **Pas d'accord** : 2
- **Indifférent :** 3
- **D'accord :** 4
- **Tout à fait d'accord :** 5

Et pour déterminer la longueur de chaque dimension de l'échelle de Likert utilisé, nous avons calculé les limites de l'échelle (5-1) = 4, ensuite divisé cette valeur sur le nombre des dimensions (4/5) = 0,8, et puis l'ajuster à la valeur la plus inférieure (1), nous aurons chaque dimension comme suit :

- **Pas du tout d'accord :** la moyenne appartient au champ [1.00 – 1.80]
- **Pas d'accord :** la moyenne appartient au champ [1.00 – 1.80]
- **Indifférent :** la moyenne appartient au champ [2.61 – 3.40]
- **D'accord :** la moyenne appartient au champ [3.41 – 4.20]
- **Tout à fait d'accord :** la moyenne appartient au champ [4.21 – 5.00]

2-2-3-1 L'analyse de la fiabilité des données de la recherche (Alpha Cronbach)

L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient Alpha de Cronbach, la fiabilité et la validité des énoncés de chacun des axes du questionnaire ont été testées par ce coefficient et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 03 : La Fiabilité et la Validité du Questionnaire (Alpha Cronbach)

Numéro de l'Axe	L'axe	Le Nombre des items	Le Coefficient d'Alpha Cronbach	Le Coefficient de validité
1	Les Employés	26	0.846	0.919
2	Mise en œuvre de la Stratégie Marketing	26	0.884	0.940
	Total	**52**	**0.840**	**0.916**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le tableau, on constate que la valeur d'Alpha Cronbach varie entre 0.846 et 0.884, un niveau suffisant car il dépasse le seuil le plus rigoureux 0.7 où le premier axe et deuxième axe ont obtenu 0.846 et 0.884 successivement, ce qui prouve la fiabilité des deux axes et la fiabilité totale du questionnaire était 0.840 (une valeur forte est acceptable) qui confirme que le questionnaire mesure ce qui a été définir pour mesurer.

2-2-3-2 Test de Normalité des Deux Axes du Questionnaire

Avant de calculer la cohérence interne, nous avons testé si les données suivaient ou non une distribution normale, à l'aide du test de Kolmogorov-Smirnov, et les résultats de ce test étaient présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 04 : Résultats du test de normalité (K-S)

Numéro de l'Axe	L'axe	Le Nombre des items	Le test (K-S)	SIG
1	Les Employés	26	0.151	0.061
2	Mise en œuvre de la Stratégie Marketing	26	0.118	0.193

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le tableau, on constate que le résultat du test de Kolmogorov-Smirnov montre que la valeur de probabilité (SIG) est supérieure à (0,05) pour les deux axes de l'étude, ce qui indique que les données sont soumises à une normale distribution, ce qui conduit à calculer la cohérence interne et la validité structurelle, à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson, et à tester des hypothèses à l'aide de tests paramétriques.

2-2-3-3 Les Corrélations des items de chaque axe

- **La Sincérité de la Cohérence interne des items du Premier axe**

La corrélation entre chacun des items du premier axe **(les employés)** et la moyenne de cet axe est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 05 : La Sincérité de la Cohérence interne des items du Premier axe

	Les Items	Le Coefficient de Corrélation de Pearson	La Probabilité Morale SIG
1	L'accès à l'information de manière plus facile contribue à renforcer leur participation à la prise de décision	**0.277**	**0.013**

2	La cohérence et l'interaction entre les travailleurs sont basées sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis	**0.506**	**0.000**
3	L'interaction entre les travailleurs est basée sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis	**0.375**	**0.001**
4	Les employés sont informés des objectifs et la stratégie de l'entreprise	**0.565**	**0.000**
5	Les employés sont informés oralement et par des rapports écrits	**0.586**	**0.000**
6	L'information parvient aux employés directement, facilement et en temps opportun.	**0.623**	**0.000**
7	L'information permet d'augmenter les canaux de communication administrative entre les différents départements.	**0.238**	**0.000**
8	L'interprétation de l'information se fait de manière correcte et compréhensible.	**0.363**	**0.001**
9	Utilisez d'autres moyens si l'information n'est pas interprétée correctement.	**0.456**	**0.000**
10	L'interprétation correcte de l'information permet de la mettre en œuvre facilement	**0.528**	**0.000**
11	Le supérieur hiérarchique est responsable de l'interprétation de l'information aux travailleurs.	**0.583**	**0.000**
12	Une bonne interprétation de l'information conduit à la mise en œuvre réussie d'une stratégie marketing.	**0.577**	**0.000**
13	Le supérieur hiérarchique suit les employés au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie marketing.	**0.587**	**0.000**

14	Les suivi des employés se fait par le biais de dispositif de surveillance de l'entreprise.	**0.491**	**0.000**
15	Les employés sont surveillés quotidiennement par des dispositifs de surveillance spéciaux.	**0.354**	**0.000**
16	Le suivi direct et quotidien des employés conduit à la mise en œuvre de la stratégie marketing.	**0.466**	**0.000**
17	L'entreprise (Le chef direct) va donner les punitions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail	**0.622**	**0.000**
18	L'efficacité du contrôle dépend de la disponibilité d'informations correctes pour les travailleurs.	**0.752**	**0.000**
19	Le chef d'entreprise (Responsable direct) récompense l'employeur si la stratégie marketing est bien mise en œuvre.	**0.254**	**0.023**
20	Les employés sont recomposés par une augmentation de leur salaire.	**0.621**	**0.000**
21	Les employés sont motivés lorsque la tâche qui leur est confiée est bien accomplie.	**0.317**	**0.004**
22	Un employé bien motivé lorsque va prendre plus de responsabilité et d'initiatives en effectuant le travail.	**0.484**	**0.000**
23	Le Chiffre d'affaire est lié directement au rendement de travail de chaque employé.	**0.726**	**0.000**
24	Un employé bien motivé est également un employé fidèle.	**0.463**	**0.000**
25	L'entreprise motive financièrement et moralement ses salariés.	**0.270**	**0.000**
26	Les employés sont un partenaire important dans la prise de décision stratégique.	**0.586**	**0.000**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La matrice de corrélation de Pearson entre les items du premier axe (les employés) et la moyenne de cet axe est présentée dans le tableau N° 05 qui montre que le coefficient de Pearson vari entre (0.238 et 0.752), cela indique une faible ; moyenne à forte positive corrélation où l'item 07 a obtenu la valeur la plus basse (0.238) qui signifie une faible corrélation et l'item 18 a obtenu la valeur la plus hausse qui signifie une forte corrélation dans le premier axe, ainsi que, nous constatons que la corrélation de tous les items est significatives statiquement au niveau 0.01 sauf la corrélation de l'item 01 et 19 qui est significative au niveau 0.05.

- **La Sincérité de la cohérence interne des items du deuxième axe**

La corrélation entre chacun des items du deuxième axe (Mise en œuvre de la stratégie marketing) et la moyenne de cet axe.

Tableau N° 06 : La Sincérité de la Cohérence Interne des Items du Deuxième Axe

	Les Items	Le Coefficient de Corrélation de Pearson	La Probabilité Morale SIG
1	La vision et la stratégie de l'entreprise sont basées sur l'augmentation de la part de marché et la pénétration des marchés internationaux.	**0.356**	**0.000**
2	L'entreprise atteint ses objectifs conformément à sa stratégie adoptée et à ses ressources matérielles et immatérielles.	**0.306**	**0.001**
3	L'entreprise fixe ses objectifs en embouchant des travailleurs sur le domaine et en formant des employés.	**0.333**	**0.001**
4	Le département le plus important de l'entreprise est le département commercial et marketing.	**0.455**	**0.000**
5	L'entreprise contient des gestionnaires et des spécialistes du marketing et alloue un pourcentage des dépenses.	**0.504**	**0.000**
6	L'entreprise met en place une diversité et une différentiation dans ses produits afin d'atteindre de nouveaux clients.	**0.571**	**0.000**

7	La satisfaction de vos clients est due à la qualité de vos produits.	**0.479**	**0.000**
8	Les produits contribuent au succès de leur performance commerciale et améliorent l'image de l'organisation.	**0.436**	**0.000**
9	Une bonne tarification entraine une augmentation des bénéfices de l'entreprise.	**0.582**	**0.000**
10	L'entreprise établit sa stratégie de prix en tenant compte du segment de marché visé, de la demande, du prix de revient et de la concurrence.	**0.424**	**0.000**
11	La tarification joue un rôle important dans l'amélioration de ses performances commerciales et la maximisation de ses bénéfices.	**0.367**	**0.001**
12	L'organisation utilise des technologies de pointe dans la distribution de ses produits et services.	**0.564**	**0.000**
13	L'entreprise établit sa stratégie de distribution en tenant compte des caractéristiques de son secteur industriel, de ses objectifs de marketing, des couts et du contrôle de la mise en marché du produit.	**0.702**	**0.000**
14	L'entreprise contribue à la gestion efficace de son réseau de distribution, soutient les efforts des distributeurs et mesure leur satisfaction.	**0.448**	**0.000**
15	L'entreprise possède des différents canaux de communication (horizontal, vertical, diagonal)	**0.593**	**0.000**
16	L'organisation s'appuie sur différentes formes promotionnelles pour livrer ses produits aux clients.	**0.310**	**0.005**
17	L'augmentation de l'efficacité de la communication administrative au sein de	**0.401**	**0.000**

	l'organisation dépend du développement de la performance de l'entreprise.		
18	L'entreprise compte sur ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques.	**0.555**	**0.001**
19	Les employés s'intègrent et interagissent les uns avec les autres afin de mettre en œuvre de la stratégie marketing.	**0.319**	**0.004**
20	La maîtrise de l'esprit de dialogue et de coopération entre les employés de l'organisation permet d'améliorer la performance commerciale de l'institution.	**0.223**	**0.047**
21	L'entreprise se préoccupe de l'aspect extérieur et de l'aspect esthétique de ses différents départements.	**0.482**	**0.000**
22	L'établissement s'occupe de divers autres composants matériels (équipement, logiciel, …)	**0.489**	**0.000**
23	L'amélioration de l'apparence externe et interne de l'organisation conduit à élever le moral des travailleurs dans l'entreprise.	**0.655**	**0.000**
24	L'organisation s'appuie sur les suggestions de ses clients pour améliorer la qualité des produits.	**0.200**	**0.000**
25	L'organisation contribue positivement et efficacement à faciliter la mise en œuvre de la stratégie marketing sans aucune complication.	**0.413**	**0.000**
26	L'institution s'appuie sur les derniers équipements industriels modernes pour la production afin d'attirer et satisfaire le client.	**0.564**	**0.000**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le **tableau N° 06**, on constate qu'il y a une corrélation positive faible à forte entre les items du deuxième axe (Mise en œuvre de la stratégie marketing) et la moyenne de cet axe, se varie entre 0.200 et 0. 702 où l'item 24 a obtenu la plus basse valeur à.200 qui signifie une faible corrélation et l'item 13 a obtenu la plus hausse valeur 0.702 qui prouve une forte corrélation

dans le deuxième axe, ainsi que, nous constatons que la corrélation de tous les items est significatives statiquement au niveau 0.01 sauf la corrélation de l'item 20 qui est significative statiquement. Au niveau 0.05 (5%).

- **La Corrélation entre les deux axes (Les employés et La Mise en œuvre de la stratégie marketing)**

La corrélation entre les deux axes (Les employés et La Mise en œuvre de la stratégie marketing) est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : La Corrélation entre les Employés et La Mise en œuvre de la stratégie marketing

	Les Items	Le Coefficient de Corrélation de Pearson	La Probabilité Morale SIG
1	Les Employés	**0.727**	**0.000**
2	La Mise en œuvre de Stratégie Marketing	**0.727**	**0.000**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le **tableau N° 07** confirme qu'il y a une corrélation positive forte 0.727 entre les axes du questionnaire (Les employés et La mise en œuvre de la stratégie marketing) et elle est significative statiquement au niveau 0.01.

2-3 L'Analyse Descriptive des Données du Questionnaire

On a fait une analyse descriptive des caractéristiques de l'échantillon étudié et les variables de l'étude.

2-3-1 L'Analyse Descriptive des Caractéristiques de l'Échantillon

L'analyse descriptive des informations personnelles de l'échantillon d'étude y compris : le statut administratif, l'expérience professionnelle dans l'entreprise et le niveau d'instruction.

2-3-1-1 La Répartition de l'Échantillon selon le Statut Administratif

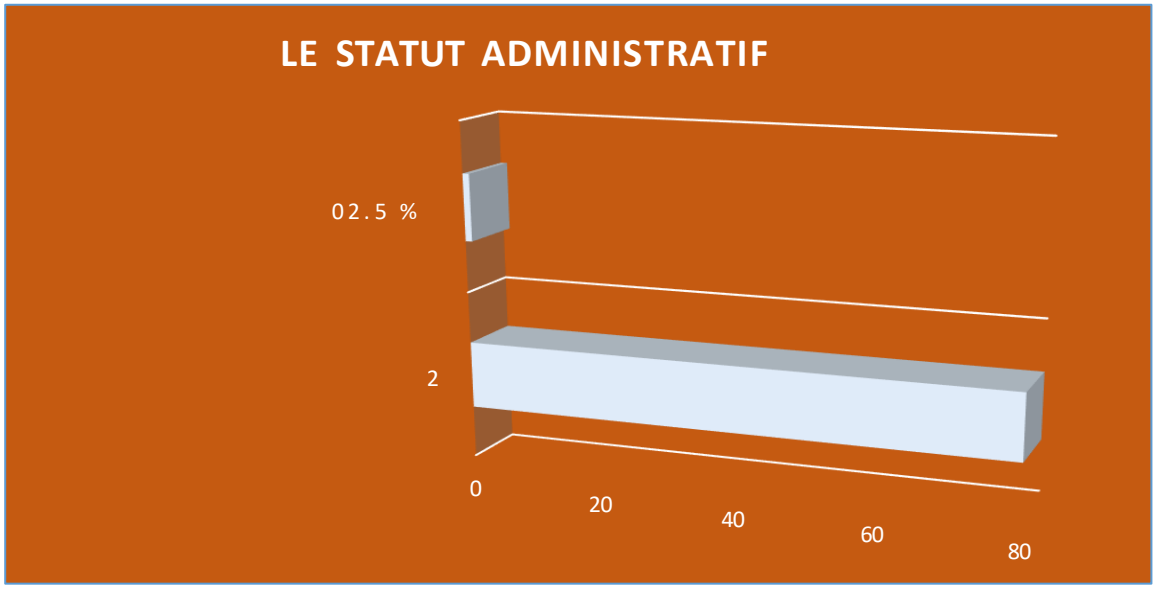
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon le statut administratif :

Tableau N° 08 : La Répartition de l'Echantillon selon le statut administratif

Le Statut Administratif	Fréquence	Pourcentage
Cadre Supérieur	**46**	**57.5 %**
Personnel de Maitrise	**32**	**40 %**
Opérationnel	**02**	**02.5 %**
Total	**80**	**100 %**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPS

Figure N° 21 : La Répartition de l'Echantillon selon le statut Administratif



A travers l**e tableau N° 08**, on constate que 46 individus de l'échantillon de la recherche sont des cadres supérieurs avec un pourcentage de 57,5% contre 32 individus avec un pourcentage de 40% qui sont des personnels de maitrise, tandis que 02 individus de l'échantillon (02.5 %) sont des opérationnels.

2-3-1-2 La Répartition de l'Echantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise

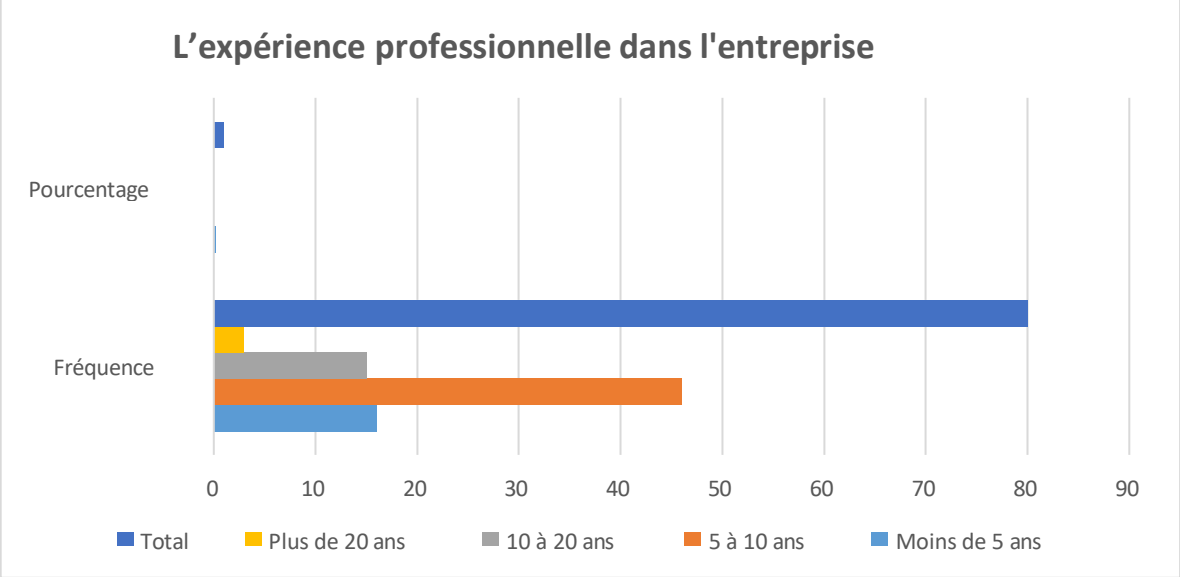
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise

Tableau N° 09 : La Répartition de l'Echantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise

L'Expérience Professionnelle dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	**16**	**20 %**
5 à 10 ans	**46**	**57.5 %**
10 à 20 ans	**15**	**18.8 %**
Plus de 20 ans	**03**	**03.8 %**
Total	**80**	**100 %**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 22 : La Répartition de l'Echantillon selon l'Expérience Professionnelle dans l'Entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le tableau de la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle dans l'entreprise, on constate que les individus dont l'expérience est limitée entre 5 et 10 ans sont la grande catégorie et cela justifié par les entreprises qui attirent les jeunes universitaires diplômés, suivi par la catégorie d'âge qui est moins de 5 ans et la catégories d'âge (10 à 20 ans) qui contiennent 15 personnes avec un pourcentage de 18.8 % , et 03 individus qui ont plus de 20 ans d'expériences dont le pourcentage est 03.3 %.

2-3-1-3 La Répartition de l'Echantillon selon le Niveau d'Instruction

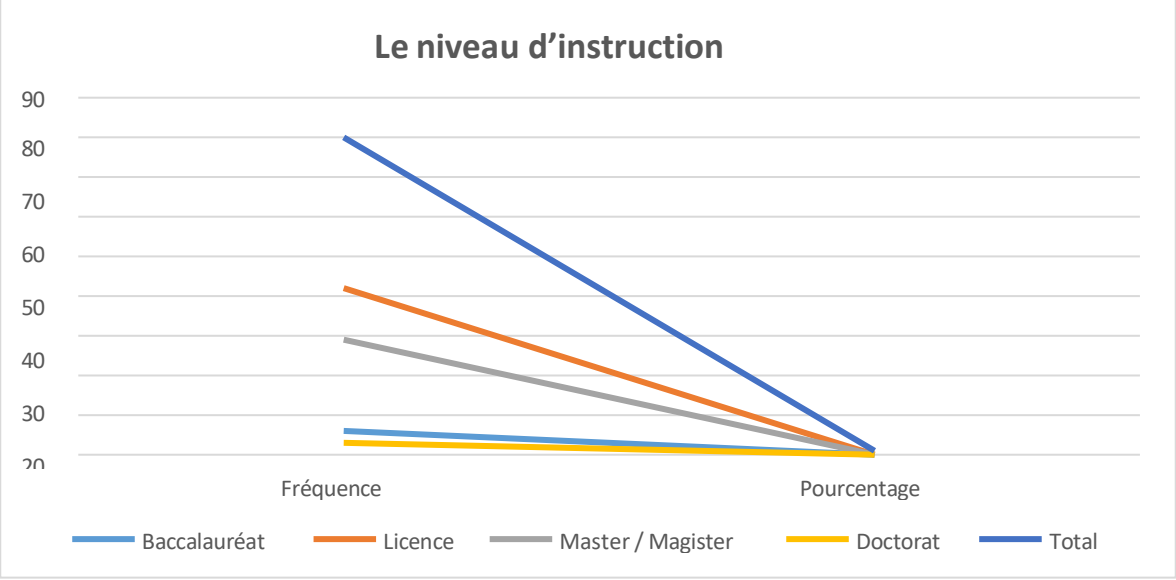
Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Tableau N° 10 : La Répartition de l'Echantillon selon le Niveau d'Instruction

Le Niveau d'éducation	Fréquence	Pourcentage
Baccalauréat	**06**	**07.5 %**
Licence	**42**	**52.5 %**
Master / Magister	**29**	**36.3 %**
Doctorat	**03**	**03.8 %**
Total	**80**	**100 %**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Figure N° 23 : La Répartition de l'Echantillon selon le Niveau d'instruction



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction montre que la plupart des individus de l'échantillon (42) sont des licenciés avec un pourcentage de 52.5 % puis les diplômés Master / Magister (29), qui signifie qu'ils sont qualifiés scientifiquement, et les répondants qui ont un niveau secondaire (29) avec un pourcentage 36.3 % suivi par 06 individus qui font partie de la catégorie qui ont le Baccalauréat dont le pourcentage est 07.5 % et en

dernier 03.8 % puisque ils vont à la recherche scientifique dans les universités et les laboratoires scientifiques.

2-3-2 L'Analyse Descriptive du Premier Axe (Les Employés)

Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse des items du premier axe à travers la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de variation, et le degré de l'approbation de chaque item.

Tableau N° 11 : Les Résultats de l'Analyse Descriptive du Premier Axe (Les Employés)

	Les items	La Moyenne arithmétique	L'écart type	Le Coefficient de variation
1	L'accès à l'information de manière plus facile contribue à renforcer leur participation à la prise de décision	**4.137**	**0.346**	**12 %**
2	La cohérence et l'interaction entre les travailleurs sont basées sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis.	**4.200**	**0.402**	**16.20 %**
3	L'interaction entre les travailleurs est basée sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis.	**4.162**	**0.462**	**21.40 %**
4	Les employés sont informés des objectifs et la stratégie de l'entreprise	**3.737**	**0.896**	**80.40 %**
5	Les employés sont informés oralement et par des rapports écrits.	**4.312**	**0.607**	**36.90 %**
6	L'information parvient aux employés directement, facilement et en temps opportun.	**4.200**	**0.487**	**23.80 %**
7	L'information permet d'augmenter les canaux de communication	**4.100**	**0.492**	**24.30 %**

	administrative entre les différents départements.			
8	L'interprétation de l'information se fait de manière correcte et compréhensible.	**4.250**	**0.490**	**24.10 %**
9	Utilisez d'autres moyens si l'information n'est pas interprétée correctement.	**4.300**	**0.537**	**28.90 %**
10	L'interprétation correcte de l'information permet de la mettre en œuvre facilement	**3.987**	**0.665**	**44.30 %**
11	Le supérieur hiérarchique est responsable de l'interprétation de l'information aux travailleurs.	**3.700**	**0.998**	**99.70 %**
12	Une bonne interprétation de l'information conduit à la mise en œuvre réussie d'une stratégie marketing.	**4.387**	**0.562**	**31.60 %**
13	Le supérieur hiérarchique suit les employés au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie marketing.	**4.012**	**0.626**	**39.20 %**
14	Les suivi des employés se fait par le biais de dispositif de surveillance de l'entreprise.	**4.350**	**0.553**	**30.60 %**
15	Les employés sont surveillés quotidiennement par des dispositifs de surveillance spéciaux.	**4.500**	**0.527**	**27.80 %**
16	Le suivi direct et quotidien des employés conduit à la mise en œuvre de la stratégie marketing.	**4.287**	**0.599**	**35.90 %**
17	L'entreprise (Le chef direct) va donner les punitions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail	**4.375**	**0.487**	**23.70 %**

18	L'efficacité du contrôle dépend de la disponibilité d'informations correctes pour les travailleurs.	**4.162**	**0.664**	**44.20 %**
19	Le chef d'entreprise (Responsable direct) récompense l'employeur si la stratégie marketing est bien mise en œuvre.	**4.075**	**0.265**	**07 %**
20	Les employés sont recomposés par une augmentation de leur salaire.	**4.100**	**0.789**	**62.30 %**
21	Les employés sont motivés lorsque la tâche qui leur est confiée est bien accomplie.	**4.062**	**0.243**	**05.90 %**
22	Un employé bien motivé lorsque va prendre plus de responsabilité et d'initiatives en effectuant le travail.	**4.137**	**0.442**	**19.60 %**
23	Le Chiffre d'affaire est lié directement au rendement de travail de chaque employé.	**3.837**	**0.736**	**54.30 %**
24	Un employé bien motivé est également un employé fidèle.	**4.225**	**0.527**	**27.80 %**
25	L'entreprise motive financièrement et moralement ses salariés.	**3.912**	**0.599**	**35.90 %**
26	Les employés sont un partenaire important dans la prise de décision stratégique.	**4.162**	**0.538**	**29 %**
	Le Premier axe : Les employés	**4.141**	**0.230**	**05.30 %**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le tableau N° 11, on constate que la moyenne arithmétique des items du premier axe (Les employé) varie entre (3.700 et 4.500) qui signifie que le degré d'approbation des items du premier axe est entre d'accord à tout à fait d'accord.

2-3-3 L'Analyse Descriptive du Deuxième Axe (La Mise en œuvre de la stratégie marketing)

Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse des items du deuxième axe à travers la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de variation, et le degré de l'approbation de chaque item.

Tableau N°12 : Les Résultats de l'Analyse Descriptive du Deuxième Axe (La Mise en œuvre de la stratégie marketing)

	Les items	La Moyenne arithmétique	L'écart type	Le Coefficient de variation
1	La vision et la stratégie de l'entreprise sont basées sur l'augmentation de la part de marché et la pénétration des marchés internationaux.	**4.125**	**0.432**	**18.70 %**
2	L'entreprise atteint ses objectifs conformément à sa stratégie adoptée et à ses ressources matérielles et immatérielles.	**4.250**	**0.435**	**19 %**
3	L'entreprise fixe ses objectifs en embouchant des travailleurs sur le domaine et en formant des employés.	**4.325**	**0.707**	**50.10 %**
4	Le département le plus important de l'entreprise est le département commercial et marketing.	**4.587**	**0.495**	**24.50 %**
5	L'entreprise contient des gestionnaires et des spécialistes du marketing et alloue un pourcentage des dépenses.	**4.687**	**0.466**	**21.80 %**
6	L'entreprise met en place une diversité et une différentiation dans ses produits afin d'atteindre de nouveaux clients.	**4.462**	**0.501**	**25.20 %**
7	La satisfaction de vos clients est due à la qualité de vos produits.	**4.400**	**0.564**	**31.90 %**

8	Les produits contribuent au succès de leur performance commerciale et améliorent l'image de l'organisation.		**0.487**	**23.70 %**
9	Une bonne tarification entraine une augmentation des bénéfices de l'entreprise.	**3.887**	**0.636**	**40.50 %**
10	L'entreprise établit sa stratégie de prix en tenant compte du segment de marché visé, de la demande, du prix de revient et de la concurrence.	**4.137**	**0.706**	**50 %**
11	La tarification joue un rôle important dans l'amélioration de ses performances commerciales et la maximisation de ses bénéfices.	**4.187**	**0.479**	**23 %**
12	L'organisation utilise des technologies de pointe dans la distribution de ses produits et services.	**3.912**	**0.715**	**51.10 %**
13	L'entreprise établit sa stratégie de distribution en tenant compte des caractéristiques de son secteur industriel, de ses objectifs de marketing, des couts et du contrôle de la mise en marché du produit.	**3.875**	**0.623**	**38.90 %**
14	L'entreprise contribue à la gestion efficace de son réseau de distribution, soutient les efforts des distributeurs et mesure leur satisfaction.	**3.812**	**0.676**	**45.80 %**
15	L'entreprise possède des différents canaux de communication (horizontal, vertical, diagonal)	**4.225**	**0.693**	**48 %**
16	L'organisation s'appuie sur différentes formes promotionnelles pour livrer ses produits aux clients.	**4.012**	**0.562**	**31.60 %**

17	L'augmentation de l'efficacité de la communication administrative au sein de l'organisation dépend du développement de la performance de l'entreprise.	**4.275**	**0.449**	**20.20 %**
18	L'entreprise compte sur ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques.	**4.350**	**0.479**	**23 %**
19	Les employés s'intègrent et interagissent les uns avec les autres afin de mettre en œuvre de la stratégie marketing.	**4.350**	**0.505**	**25.60 %**
20	La maîtrise de l'esprit de dialogue et de coopération entre les employés de l'organisation permet d'améliorer la performance commerciale de l'institution.	**4.150**	**0.530**	**28.10 %**
21	L'entreprise se préoccupe de l'aspect extérieur et de l'aspect esthétique de ses différents départements.	**3.912**	**0.532**	**28.30 %**
22	L'établissement s'occupe de divers autres composants matériels (équipement, logiciel, …)	**3.862**	**0.724**	**52.50 %**
23	L'amélioration de l'apparence externe et interne de l'organisation conduit à élever le moral des travailleurs dans l'entreprise.	**4.100**	**0.492**	**24.30 %**
24	L'organisation s'appuie sur les suggestions de ses clients pour améliorer la qualité des produits.	**4.137**	**0.346**	**12 %**
25	L'organisation contribue positivement et efficacement à faciliter la mise en	**3.962**	**0.434**	**18.80 %**

	œuvre de la stratégie marketing sans aucune complication.			
26	L'institution s'appuie sur les derniers équipements industriels modernes pour la production afin d'attirer et satisfaire le client.	**3.662**	**0.778**	**60.60 %**
	Le Deuxième axe : La Mise en œuvre de la stratégie marketing			**%**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers le tableau N° 12, on constate que la moyenne arithmétique des items du deuxième axe (La Mise en œuvre de la stratégie marketing) varie entre (3.662 et 4.687) qui signifie que le degré d'approbation des items du deuxième axe est entre d'accord à tout à fait d'accord où la phrase (05) s'est classé la première avec une moyenne de 4.687 et un écart type de 0.466 qui explique que les individus de l'échantillon sont tout à fait d'accord face à l'entreprise qui contient des gestionnaires et des spécialistes du marketing et alloue un pourcentage des dépenses.

Alors que le coefficient de variation 21.80 % indique une légère différence entre les réponses de l'échantillon.

Et d'une façon générale, la moyenne arithmétique de tous les items du deuxième axe (La Mise en œuvre de la stratégie marketing) est 4.154 et son écart type est 0.209, cela indique que les individus de l'échantillon de notre recherche sont d'accord qu'il y a une stratégie réussite de marketing mise au niveau de l'entreprise.

2-4 Résultat du Test des Hypothèses

On va tester les hypothèses de l'étude pour les confirmer ou les nier à l'aide des outils statistiques.

2-4-1 Test de la Première Principale Hypothèse

On va tester l'hypothèse suivante : « Les employés n'ont pas un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie marketing »

- **Hypothèse H_0** : Les employés n'ont pas un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie marketing ;

- **Hypothèse H_1** : Les employés ont un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie marketing

Afin de tester cette hypothèse, on va utiliser le **test T** pour échantillon unique pour les réponses des individus de l'échantillon du premier axe (Les Employés), les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

La valeur de test = 3			
	La moyenne arithmétique	**L'écart type**	**La valeur t**
Le Premier axe	4.141	0.230	44.194

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre les résultats des réponses des individus de l'échantillon du premier axe de la première principale hypothèse à propos si leurs réponses étaient d'accord concernant le rôle des employés à savoir l'information et son interprétation qui conduit à la mise en œuvre réussie d'une stratégie marketing ; le suivi directe et quotidien des employés qui sont un partenaire important dans la prise de décision stratégique, où la valeur t (44.194) est supérieur à la valeur tabulaire (1.664) au niveau de l'échantillon 80, cela signifie le refus de l'hypothèse nulle **H_0** et on accepte l'hypothèse **H_1** que les employés ont un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie marketing.

2-4-2 Test de la Deuxième Principale Hypothèse

On va tester l'hypothèse suivante : « La mise en œuvre de la stratégie marketing dans l'entreprise par les employés ».

L'Hypothèse H_0 : il n'y a pas une mise en œuvre de la stratégie marketing par les employés.

L'Hypothèse H_1 : il n'y a une mise en œuvre de la stratégie marketing par les employés.

Afin de tester cette hypothèse, on va utiliser le **test T** pour l'échantillon unique pour les réponses des individus de l'échantillon du deuxième axe (La mise en œuvre de la stratégie marketing), les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

La valeur de test = 3			
	La moyenne arithmétique	**L'écart type**	**La valeur t**
Le Deuxième axe	4.154	0.209	49.366

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre les résultats des réponses des individus de l'échantillon du deuxième axe de la deuxième principale hypothèse à propos si leurs réponses étaient d'accord concernant la mise en œuvre de la stratégie marketing par les employés, où la valeur t (49.366) est supérieur à la valeur tabulaire (1.664) au niveau de l'échantillon 80, cela signifie le refus de l'hypothèse nulle H0 et on accepte l'hypothèse H1qu'il y'a une mise en œuvre de la stratégie marketing par les employés.

2-4-3 Évaluation des Paramètres du Modèle

2-4-3-1 Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Le tableau récapitulatif du modèle permet de déterminer la contribution de la variable.

Tableau N° 13 : Récapitulatif des Modèles

Modèle	**R**	**R-deux**	**R-deux ajusté**	**Erreur standard de l'estimation**
1	0.727[a]	0.529	0.523	0.144

[a] Prédicteurs : (constante), les employés

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le **tableau N° 13** contient plusieurs informations utiles pour notre analyse. La valeur de la corrélation ® correspond à l'agglomération des points, elle est de (0.727). Cette valeur suggère que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

La valeur de corrélation au carrée est de (0.529) qui signifie la variation de la mise en œuvre de la stratégie marketing qui est forte et suggère celui des employés.

2-4-3-2 Évaluation de la Qualité du Modèle

Afin d'évaluer la qualité du modèle, on vérifie si le modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur (variable indépendante : les employés)

Tableau N° 14 : Analyse d'ANOVA du Modèle

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG
1 Régression	01.830	1	01.830	87.675	0.000
Résidu	01.628	78	0.021		
Total	03.459	79			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau de l'ANOVA montre que le modèle est significatif car la p-value est inférieur à 5%.

2-4-3-3 Évaluation des Paramètres du Modèle

Y : variable dépendante ou expliquée à caractère aléatoire (la mise en œuvre de la stratégie marketing dans les entreprises).

X_1 : variable indépendante ou explicative mesuré sans erreur ou fixées à des niveaux arbitraire (les employés).

Tableau N° 15 : Analyse d'ANOVA du modèle

Modèle	Coefficient non standardisée		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Béta	t	Sig
1 (Constante)	1.426	0.292		4.885	0.000
Les employés	0.659	0.070	0.727	9.363	0.000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

A travers les résultats qu'on a eus et l'évaluation du modèle, le coefficient de régression standardisé Béta indique que les employés ont un rôle dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing dans l'entreprise.

Conclusion du Chapitre III

Après les résultats des analyses de notre recherche scientifique à propos de l'étude du rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing dans les entreprises algériennes, les résultats sont les suivants :

- Le suivi directe et quotidien des employés sont un partenaire important dans la prise de décision stratégique ;
- Les employés ont un rôle dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale

Les ressources humaines sont considérées comme un partenaire stratégique clé dans le processus de mise en œuvre de la stratégie marketing. Par conséquent, leur rôle ne se limite pas simplement à concevoir leurs activités en fonction des exigences de la stratégie de l'entreprise ou à effectuer les activités opérationnelles quotidiennes, mais leur rôle consiste à transformer la main-d'œuvre de l'entreprise en un avantage compétitif durable, ce qui signifie qu'elles doivent participer à la formulation et à l'exécution de la stratégie générale de l'entreprise et des stratégies marketing.

Le sujet de la mise en œuvre des stratégies marketing dans les entreprises industrielles a occupé une place importante dans leur attention, après avoir réalisé que les ressources humaines sont un moyen efficace pour faire face à l'invasion de la concurrence sur les marchés. En effet, la réalisation de la qualité du produit dépend de la satisfaction des ressources humaines au travail.

En conclusion de notre sujet sur ***« Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la marketing »***, la mise en œuvre des stratégies marketing ne repose pas seulement sur les outils traditionnels connus tels que les outils techniques et les plans, mais l'élément humain joue un rôle central dans la réalisation du succès. L'étude a montré que les quatre facteurs suivants : l'information (communication), l'interprétation de l'information, le contrôle et le suivi ainsi que la motivation, constituent les piliers fondamentaux qui garantissent aux travailleurs d'atteindre les objectifs marketings efficacement et de renforcer la performance commerciale de l'entreprise.

Une bonne compréhension des informations marketing et leur interprétation précise contribue à orienter les décisions des employés vers une mise en œuvre réussie de la stratégie. Les mécanismes de surveillance et de suivi permettent d'ajuster le parcours en fonction des conditions changeantes. Quant à la motivation, elle est un facteur décisif pour renforcer l'engagement des employés et les inciter à faire preuve de créativité dans l'exécution de leurs tâches.

Sur la base de ces résultats, l'étude recommande aux entreprises d'adopter une approche managériale qui encourage les employés à s'adapter réellement aux processus de mise en œuvre, tout en leur fournissant un environnement favorable qui soutient l'esprit d'initiative et améliore la performance globale de l'entreprise.

Cette étude nous permet d'ouvrir de nombreux domaines et recherches futures pour explorer l'impact d'autres variables telles que : la structure organisationnelle, les évolutions numériques et culturelles, sur la relation entre les employés et le succès des stratégies marketing.

En fin de compte, on peut dire que la réussite de toute stratégie marketing ne peut être réaliser que par la coopération des efforts de tous les acteurs au sein de l'entreprise, ce qui fait de l'investissement dans l'élément humain un facteur clé pour la durabilité de la croissance et la réalisation de l'avantage concurrentiel sur les marchés modernes.

BIBLIOGRAPHIE

"A proposé Glossaire, Cente de documentation et d'information de talent soft. (2015, Mai 12/05/2015). Récupéré sur www.talent.soft.fr

A. Neely, C. A., & Crowe, P. (2001). The Performance prism la practice, easuring Busness Excellence. 6-12.

A., & BOURGUIGNON. (1995). *Peut-on définir la performance?* In Revu Française de comptabilité.

Abdelwahab, A. R. (2018). Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Nancy 2, Thèse Doctorat en Sciences de gestion, Nancy 2 -Paris-: Université Nancy 2.

Abderazzag, M. (2021). Le Management des télétravailleurs dans les PME marocaines à l'ère du COVID-19 : Quelles modalités de controle et quel degré d'autonomie? résultat d'un étude empirque,. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 4, N° 0.

Abdullah, A. M. (2016). La culture organisationnelle et son impact sur la performance organisationnelle -Une étude de terrain à l'Université du Développement Humain. *Revue de l'université du Développement Humain*, 267.

Adary Assael & Mas, C. (2018). *Communicator.* Paris: 8 éme édition, DUNOD, Paris.

AKRAMOV, T. (2011). Marketing Stratrgy : Concepts and Implication. *European Journanl of Business and Economics*, 52.

Al-Douri, Z. M. (2005). *Gestion Stratégique: Concepts, Processus et étude de cas.* Amman: Dar al-yazouri l'édition et la distribution.

Amponsah, D. K., Dadzie, K. Q., Dazie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An empiracal Assessment of the Marketing Mix Framework. *Le Journal of Marketing Theory and Practice* , 234-256.

Armstrong, M. (2006). *Performance I : Key strategies and pratical guidelines.* U.S.A: 3 éme édition, Kogan pade limited, Philadelphia.

autres, L. S. (2004). *Gestion des ressources humaines.* Canada: 2 éme édition, édition de Boek Université.

B. Ramaseshan, A. I. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 1223-1250.

B. Ramaseshan, A. I. (2014). The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy imlpementation. *Journal of Strategic Marketing*, 465-483.

B. Ramaseshan, A. I. (2014). The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 465-483.

Balumurugan Ramaseshan, I. I. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 1224-1250.

BARET, P. (2005). Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économiquez? Colloque ADZRES, IAE, November.

Berghman, I. (2003). L'accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP, Ma. Paris, Mémoire de Magister, Spécialité HEC -Mines, Management des Systèmes d'information et des Technologies, Paris: Université de Mines -Paris.

Bersin, J. C. (2016). People analytics; in Delloite, Global Human capital trends.

BEYNAST, L. e. (2017). *Le MERCATOR.* Paris: 12 éme édition, DUNOD.

Board, C. (2008). CEO Challenge 2008: Top 10 Challenge-Financial. CANADA: Crisis Edition.

Board, C. (2008). CEO Challenge 2008: Top 10 Challenges-Financial. CANADA.

Boje, D. (2008). *Organizational Stortelling.* Rourledje.

Bourguignon, A. (2000). Performance et controle de gestion, Encyclopédie et Comptabilité, Controle de Gestion. 934.

Bourne Micael, W. M. (2000). Designing, implementing and updating performance measuement system. *International Journal of Operations and Production Management , 20 (7)*, 754- 771.

Campbell John.P, P. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology . *Rand Mc Nally*, 63-130.

Carré, C. (2007). *Aimer un Group.* Paris: 2 éme édition, Paris (France): Eyrolles, p140.

Céline, A. A. (2018). *Communicator.* Paris: 8 éme édition DUNOD.

Chaouki, C. (2008). L'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur la performance des petites et moyennes entreprises de la wilaya d'Alger. ALGER, Thèse de Magister, Université Kasdi Merbah, Wilaya de Ouargla, Ouargela -Alger-: Faculté des Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Chari, N. A. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Chebani, F. (2022). Le role du controle organisationnel dans l'amélioration de la quamité du travail,. *Revue des Sciences Humaines*, 699-707.

Chepkwei, O. N. (2017). Strategy implementation in hospitality industry global perspective. *Joirnal of Strategic Management*, 33645.

Claude, D. (2001). *Le Marketing.* Paris: édition SIREY.

Crittenden, T. V. (1988). Managing Marketing Implementation. *Sloan Management Reviews*.

CROUE, C. (1999). *Marketing international.* Bruxelles: Edition de Boeck & Université.

d'Arcimoles, C.-H. (2003). *Diagnostic financier, ressource humaines et création de valeur, in J. Allouche (coordinator), .* Paris: L'encyclopédie des ressources humaines .

Datta Hannes, A. K. (2017). How well does consumer based brand equity align with sales-based brand and marketing -mix responser. *Journal of Marketing*, 1-20.

DEBOURG, M. C. (2004). *Pratique du marketing.* Alger: 2 éme édition, Ed Berti.

DELMI, F. (2007). L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. Blida -ALGER-, Université SAAD Dahle, Blida BLIDA: Université.

DELMI, F. (2007). L'efficacité de la mise en oeuvre de la strégie de l'entreprise. Blida -Alger-, Université, Université SAAD Dahle Blida : Thèse Magistère.

DELMI, F. (2007). L'efficasité de la mise en oeuvre dans l'entreprise . Université.

Deraman Fauziah, N. I. (2017). Green Practices in Hotel Industry: Factors Influencing the Implementation. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 1-12.

Deraman Fauziah, N. I. (2017). Green, Practices in Hotel Industry: Factors Influencing the Implementation. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts* , 1-12.

DESHOMMES, O. (2008). La motivation éléments fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Maurice Laroche, Mémoire de Licence, Maurice Laroche: Centre Universitaire Maurice Laboche.

Dibb, S. &. (2006). *Marketing: concepts and stratégies.* Boston: 5 éme édition européenne Houghton Mifflin.

Djamila, B. Z. (2015). Les relations humaines et leur impact sur la performance des employés au sein de l'entreprise -Une étude de terrain,. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 61.

Djelti, M. S. (1995). *Comprendre le marketing.* Alger: édition BERTI.

Djelti, M. S. (1995). *Comprendre le marketing.* Alger: édition BERTI.

DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.

Drucker, P. (1966). *The effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done.* New york: Harper &Row.

Drucker, P. F. (s.d.). *Devenez manager? Les meilleures textes de Peter Drucker.* Paris.

Drucker, P. F. (s.d.). *Devenez manager? Les meilleurs textes de peter Druker.* Paris.

Dubois, P. K. (1983). *MERCATOR & D. LINDON: La théorie et pratique du marketing.* Saint Denis Paris: 3 éme édition, Dalloz.

Dubois, P. K. (1997). *Marketing Management.* Paris: 9 éme édition, Publi-Union.

DUBOIS, P. K. (1999). *Marketing et Management.* Paris: 9éme édition PUBLICATION.

E, G. S., Goldsby, T. J., & Martha C. Cooper, a. D. (2007). Aligning logistics performance measures to the information needs of firm. *Journal of Business Logistics*, 35-56.

E, L. J. (1994). The role of Marketing and Strategic Management in the modern organization. *Journal of Marketing Management*, 527-542.

elamine, A. M. (2008/2009). Le role de la gestion du marketing dans l'acquisition du client -Etude de cas de l'entreprise Moulay des boissons gazeuzes. ALGER, Université alger, ALGER: Université d'Alger.

Elamine, A. M. (2008/2009). Le role de la gestion du marketing dans l'acquisition du client -Etude de cas de l'entreprise Moulay des boissons gazeuzes . Alger, Mémoire de Magister, Alger: Université d'Alger.

Fanhua Qi, W. W. (2018). Participation des employés, motivation de la fonction publique et perception du rendement organizationnel : mise à l'essai d'un nouveau modèle,. *Revue International des Sciences Administratives, Edition I.I.S.A*, 773-791.

Fannely, N.-T. (1991). *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise.* Paris - France-: Economica, Pari.

Felistus M. Kilile, J. M. (2018). The influence of strategy imlementation on organisational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in Kenya. *International Journal of Business Management & Finance*, 712.

Felistus M. Kilile, J. M. (2018). The influence of strategy implementation on organizational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in kenya. *International Journal of Business Management & Finance*, 732-733.

Fernando, Y. M. (2012). New marketing definition: a future agenda for low cost carrier in indonesia. *Business Strategy Series*, 31-40.

Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Paris: Dunod.

FERRARY, M. (2014). *Management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Paris: DUNOD.

Ferrel, W. M. (1980). *Marketing: basic concepts and decision.* Boston Etat Unis: Houghton Mifflin Co.

Ghahnavieh, A. E. (2018). The influence of marketing factors on marketing strategic planning in SNOWA Corporation.

GHAMIHIA, F. (2009/2010). Le marketing et son role dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les petites et moyenne entreprises -Cas d'étude: Entreprise El hadna de production de lait et de des déveivé à M'Sila. Jijel Alger, Université de Djijel Alger: Université Mémoire Magister.

Ghamihia, F. (2009/2010). Le marketing et son role dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les petites et moyennes entreprises cas d'étude: l'entreprise El-Hadna de production de lait et de ses dérivés à M'Sila. Alger, Univerité de Jijel, Jijel -ALGER-: Université Jijel Alger.

Gilles, S. (2003). *Risque et ressources humaines in J. Allouche (Coord), Encyclopédie des ressources humaines.* Paris: Vuiber, Paris.

Gilligan, R. M. (2005). *Strategic marketing management : Planning, Implementation & Control.* Oxford: 3rd édition Elsevier.

Greenley, G. E. (2006). Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in UK companies. *Journal of Strategic Marketing*, 189-209.

Hacen Nadjet, A. R. (2022). The level of perception of self-control and administrative of employees of Amar Thlidji University. *Quabas Journal of Humanities ans Social Studies*, 1172-1173.

Hamid, A. R. (2018). L'impact des éléments du mix marketing sur l'avantage concurrentiel -Une étude de terrain dans les usines de plastique industriel à Oman. Jorganie, Mémoire de Magister, Jordanie: Jordanie.

hamid, A. R. (2018). The Impact of marketing mix elements on competitive advantage- Afield Study in Industrial Plastic factories in Amman. Ammane, Université, Ammane: Université Amman.

Harold, K. (2003). *Project Management : A system approach to planning, scheduling and controlling.* New York: New : John Wiley & Sons.

Hellriegel Don, J. W. (1992). Management des organization. *De Boeck Université, Bruxelles*.

Henri, B. (2014). *Le controle de gestion.* Paris: 10 éme édition.

Henry, F. (1999). *Administration industrielle et général.* Paris: édition DUNOD, Paris.

Henry, W. M. (2004). *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise.* Paris: 4 éme édition, Paris.

Herzbzerg, F. I. (1971). *Work and Nature of Man.* New york : The world publishing company Etat Unis.

HMAIZIA, L. (2007/2008). Le role des ressources humaines dans la réalisation d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise industrielle -Une étude de terrain de la société Naftal -Oum el Bouaghii. ALGER, Institut de l'économie et de la gestion, Thése de Magister, ALGER: Centre universitaire Alarbi Ben Mhidi, Institut de l'économie et de la gestion.

Hourani, M. (2017). Cadres conceptuels pour la mise en oeuvre de la stratégie. Université se Sofia: Faculté d'économie et d'administration des affaires.

Hutt, M. D., & Ronchetto, P. H. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, 4-19.

Ismail, I. A. (2011). Caractéristiques dy système d'information et son impact sur le choix de la concurrence stratégique dans les directions supérieure et intermédiaire -Etude appliquée sur les banques commerciales ,. 26.

ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un impact complexe au multiples dimensions. *CAIRN.INFO, De Boeck Supérieur, Vol (2) n° 17*, 100.

Jacques LENDREVI, L. D. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition DUNOD.

Jacques LENDREVI, L. D. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition, DUNOD.

Jaworski Bernard J., S. V. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57-69.

Jean-Jacques Lambin, C. d. (2016). *Marketing Stratégique opérationnel.* Paris: édition DUNOD.

Jean-Luc, C. (2016). *Management Manuel et applications.* France: 5 éme édition, DUNOD, Paris.

Jean-Marcel, D. M. (1986). *Economie d'entreprise, tome 1.* Paris: Foucher, Paris.

Jean-Marie DUCREUX, R. A. (2009). *Le Grand livre de la stratégie.* Paris: Group EYROLLES Edétion d'organisation.

Jean-Marie DUCREUX, R. A. (2009). *Le Grand livre de la stratégie .* Paris: Group EYROLLES Edétions d'organisation.

Jean-Philippe, M. K. (2006). *Management: Stratégie et organisation.* Paris: Vuibert.

Jenna, G. (2013). 7 ways to motivate mellennial workers. *Forbes*.

John Stacey Adams, L. B. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology, Volume 2.* New York : Academic Press.

Joseph, N. (2005). *Socilogie de l'information et de la communication sociale.* Université Libre de Kigali (ULK), Campus de Gisenyi: 1 ére édition.

JUDGE, R. S. (2006). *Comportements organisationnels.* Paris: New Jersy : Pearson Education.

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow.* Straus and Giroux.

Kennerley Mark, N. A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 213-229.

Khadidja, T. (2018/2019). La rémuniration : un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes -Cas de l'E.N.A.P et E.P.O. Oran -ALGER-, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales option : Management des entreprises, Oran -Alger: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed .

Khaled, G. (s.d.). Essai d'analyse d'une démarhe opérationnel: Cas de la société National des Transports Ferroviaires. TIzi-Ouazou, Mémoire de Magister, Tizi-Ouazou Alger: Université Mouloud Mammeri.

Khebeiza, A. H. (2011-2012). L'impact de la structure organisationnelle sur la stratégie de l'entreprise industrielle -Etude de cas de l'entreprise les Grang Moulins de Souk Ahres (GMS). Unisersité Mohamed Khider de Biskra, Biskra -ALGER-: Université.

Kotler, G. A. (2019). *Principe de marketing.* France: 14 éme édition, Pearson.

Kotler, G. A. (2019). *Principes de marketing.* France: 14 éme édition, Pearson.

Kotler, P., & Dubois, B. (2003). *Marketing management .* Paris: édition Pearson, édition France.

LACOURSIERE, R. (2002). Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME. Quèbec, Mémoire de la maitrise en gestion des PME et de leur environnement, P26, Quèbec -CANADA-: Université de quèbec.

Lamler III, E. e. (2009). What makes resource human a strategic partner? center for affective organization. 24.

Lamler III, E. E. (2009). What makes resources human a strategic partner? *Center for affective Organizations*, 24.

Laurent, Q. A. (2015). *Les fondamentaux de la communication pour le développement.* Paris -France-: L'Harmattan.

Lemercier, S. (2015/2016). La communication comme outil de motivation dans l'entreprise. Stransbourg, Thèse de Magister Ressources humaines en approntissage (University Stransbourg), Stransbourg: Université de Stransbourg.

Lendrevi J. Lindon D., L. J. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition, DUNOD.

LEVY, L. (2014). *Le MERCATOR.* Paris: Edition DUNOD.

Leyla, T. (2021/2022). Impact de la communication interne sur la motivation des salariés. Oran, Thèse de Doctorat en Sciences de Gesrion option : Management et stratégie des ebtreprises, Oran -ALGER-: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran.

Liautaud, A. (2003). Cadre Conceptuel pour l'étude de la mise en oeuvre des politiques en éducation. Mémoire universitaire.

Libaert, T. (2014). *Introduction à la communication.* Paris: 2 éme édition, DUNOD, Paris,.

Lindon DENIS, J. F. (2005). *Le Marketing: étude, moyens d'action, stratégie.* Paris: 5 éme édition, DUNOD.

Lindon, L. (2003). *MERCATOR: Theorie et pratique du marketing.* Paris: Ed Dalloz, 7éme édition.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and conséquences. *Journal of Business Research, vol 57*, 430.

Louis, B. L. (1994). *Human ressource management.* 4 éme édition, Burr Ridge : IRWIN.

Lubis Arifin, Z. B. (2016). The Urgency of Implementation Balanced Scorecard System on Local Government in North Sumatra - Indonesia . *IOP Conference Series* (p. 288). Indonésie: Materials Scicience and Enginnering.

MACHEHOUR, F. (2020/2021). Marketing stratégique: Outils d'analyse, plan et control marketing. Alger, University Moulai Ismail, Ecole Supérieure de Technologie, Alger: Université d'alger.

MACHESNAY. (1991). *Economie d'Entreprise.* Es Eyrolles.

Maerloose, J.-L. e. (2016). *Marketing stratégique et Opérationnel, la démarche marketing dans l'économie numérique.* Paris: 9 éme édition, édition DUNOD.

Mahoney, J., & Y.Y, &. K. (2015). Advancing the human capital on value by joining capabilities and gouvernance perspectives, Vol 29 (3). *Academy of Management Perspectives*, 296-308.

Manal Djidiane, A. Z. (2021). Le role du marketing stratégique dans l'amélioration de la compétivité des entreprises de transformation laitière en Algérie -Etude de cas de l'entreprise TIFRALAIT. *Revue de la Stratégie et du développement*, 395-413.

Marketing des ressources humaine: vers l'amélioration de la performance des ressources humaines - Cas du tounover du personnel. (2018). Alger, University, ALGER: Université d'alger.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.* New york: Harper & Row Publishers , Etat Unies.

Massoud, N. (s.d.). Le role de la régulation organisationnelle dans le développement des ressources humaines,. *Revue aqaiq des études psychologiques et sociales, University de Gjelfa*, 363-368.

Mayookapan Chaimankong, D. P. (2012). Impact of Strategy Implementation on Performance of Generic Strategy: Evidence From Tailand, The South East Asian . *Journal of Management*, Vol 6 N°1.

MENDILIBLE, M. J. (2003). Desihning performance meseaurement systems for teams: theory and practice. *Management Decision, V(41), N° 08*, 722-733.

Meshad, C. (2007). Le role de la supervision dans le comportement organisationnel des employés - Etude de terrain à l'usine Omnia Cement. Blida -ALGER-, Mémoire de Magister, , ALGER: Université de Blida.

Mesure du capital intellectuel d'un système de production. (2015/2016). *Thése de Magistère*. BATNA, Université de Bastna 2 -ALGER-, ALGER -Batna-: Unuversité de Batna 2.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* United States America: Harper & Row, U.S.A.

Mishra, R. S. (2014). Green HRM: Practices and strategic implementation in the Organization. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 363.

Mohammed, B. (2014/2015). Le role du système d'information marketing dans l'amélioriationde la performance de l'e,treprise. Oran, Thèse de Magister en Management, Option : Marketing, Oran2 Mohamed Ben Ahmed -ALGER-: Université d'Oran 2.

Mokwa, C. H. (1999). Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 57-73.

MUCHA, L. (2010). La motivation des salaries et la performance dans les entereprises. Reins-Champagne-Adrenne , Thèse fin d'étude , P10, PARIS: Université de Reins-Champagne-Adrenne.

Naima, B. (2017/2018). Le système d'information ERP, un outil de coordination entre l'audit marketing et le controle de gestion -Etude de cas du groupe Haidrapharm Algérie. Alger, Thèse de Doctorat en Sciences économique, Spécialité : Gestion, ALGER: Université d'Alger.

NAJI, S. (2023). L'investissement en capital humain et son impact sur la croissance économique au maroc : une analyse économétrique. *International Journal of Accounting*, 515-528.

Nassima, T. T. (s.d.). L'importance du marketing dans le développement du service bancaire, étude de cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural Agence de Ouargla. ALGER, Université d'Alger 3, Alger: Université.

Nassima, T. T. (s.d.). L'importance du marketing dans le développement du service bancaire, étude de cas de la Banque de l'agriculture et du Développement Rural Agence de Ourgla . ALGER, Université Alger 3 Ibrahim Soltan Chibot, Alger: Université .

Neely Adrian, G. M. (1995). The Evolution of performance measurement research : in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operation Management, Vol 25 n°12*, 1264-1277.

NEKKAL, M. (2013/2014). Le rolr du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise -Etude de Cas de la Société Algérienne Gestionnaire du Réseau Transport du Gaz (GRTG. Alger, Thèse de Magister, option : Stratégie d'entreprise, ALGER: Université D'Alger.

Noble, C. H. (1999). Implementing marketing strategies : Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 5è-73.

Obaidat, M. (2013). *Stratégies de Marketing.* Le Caire: 1 ére édition, .

OCDE. (1998). *L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale.* Paris -France-: Edition de.

Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organization. *Management Decision "Emerald"*.

Oubja, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants e la performance de l'entreprise, impact de la création de valeur pour le client sur les performance de entreprises hotélières en Tunisie. Cote d'Azur Nice, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Azur Nice, Cote d'Azur Nice: Université cote d'Azur Nice.

Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminaux de la performance de l'entrprise : Impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hotellères eb Tunisie. Tunisie, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion de l'université cote d'Azur, Tunizi: Université Cote d'Azur.

Philip KOTLER & Keller Kevin, D. M. (2012). *Marketing Management.* France: 14 éme édition Pearson.

Philip Kotler & Kevin Keller. (2016). *Marketing management.* Pearson Education.

Philip KOTLER, S. J. (1966). Broadening the concept of marketing . *Journal of Marketing*, 10-15.

Philip KOTLER, S. J. (1966). Broadening the concept og marketing . *Journal of Marketing*, 10-15.

Picken, G. D. (1999). Beyond productivity : how leading companies acheive superior performance by leveraging their human capital . *American Management Association*, New York.

Piercy, F. V. (1010). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 135-160.

Piercy, F. V. (2010). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 135-160.

Pinder, C. C. (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications.* GLenview III.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Cometitors.* Free Press.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* The Free Press.

Porter, M. (2003). *L'avantage Concurrentiel.* Paris: DUNOD.

Poulain, E. (2001). Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représententielle. *Revue économique, Edition Presses de Sciences Po, Vol (52)*, 91-116.

R. Lynch, K. (1995). Measure Up? How to measure coporate performance. *Blackwell publishers*.

Ramadan, M. A. (2015). The impact of strategy implementation divers on project effectiveness in non-gouvermental organisation. *International Journal of Academic Research in Management*, 37-47.

Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations : A conceptual overview. *Management*, 205-218.

Razouk, A. A. (2007). Gestion Stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie ressources humaines et performance. Nancy, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Nancy -Paris-: Université Nancy 2.

richard, L. (2002). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME. Québec, Mémoire Doctorat, Quèbec -CANADA-: Université de Quèbec .

RICHARD-LANNEYRIE, S. (2015). *Les clés du marketing.* France: 5éme édition édition Le Génie.

RICHARD-LANNEYRIE, S. (2015). *Les clés du marketing.* France: 5éme 2dition, édition Le Génie.

Rima, B. (2013). Le Controle administrative des services publics,. Oum el Bouaghi, Mémoire de Magister en Droit Public, Oum el Bouaghui Alger: Univer

Bibliographie

"A proposé Glossaire, Cente de documentation et d'information de talent soft. (2015, Mai 12/05/2015). Récupéré sur www.talent.soft.fr

A. Neely, C. A., & Crowe, P. (2001). The Performance prism la practice, easuring Busness Excellence. 6-12.

A., & BOURGUIGNON. (1995). *Peut-on définir la performance?* In Revu Française de comptabilité.

Abdelwahab, A. R. (2018). Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Nancy 2, Thèse Doctorat en Sciences de gestion, Nancy 2 -Paris-: Université Nancy 2.

Abderazzag, M. (2021). Le Management des télétravailleurs dans les PME marocaines à l'ère du COVID-19 : Quelles modalités de controle et quel degré d'autonomie? résultat d'un étude empirque,. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 4, N° 0.

Abdullah, A. M. (2016). La culture organisationnelle et son impact sur la performance organisationnelle -Une étude de terrain à l'Université du Développement Humain. *Revue de l'université du Développement Humain*, 267.

Adary Assael & Mas, C. (2018). *Communicator.* Paris: 8 éme édition, DUNOD, Paris.

AKRAMOV, T. (2011). Marketing Stratrgy : Concepts and Implication. *European Journanl of Business and Economics*, 52.

Al-Douri, Z. M. (2005). *Gestion Stratégique: Concepts, Processus et étude de cas.* Amman: Dar al-yazouri l'édition et la distribution.

Amponsah, D. K., Dadzie, K. Q., Dazie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An empiracal Assessment of the Marketing Mix Framework. *Le Journal of Marketing Theory and Practice* , 234-256.

Armstrong, M. (2006). *Performance I : Key strategies and pratical guidelines.* U.S.A: 3 éme édition, Kogan pade limited, Philadelphia.

autres, L. S. (2004). *Gestion des ressources humaines.* Canada: 2 éme édition, édition de Boek Université.

B. Ramaseshan, A. I. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 1223-1250.

B. Ramaseshan, A. I. (2014). The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy imlpementation. *Journal of Strategic Marketing*, 465-483.

B. Ramaseshan, A. I. (2014). The role of marketing manager's commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 465-483.

Balumurugan Ramaseshan, I. I. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 1224-1250.

BARET, P. (2005). Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économiquez? Colloque ADZRES, IAE, November.

Berghman, I. (2003). L'accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP, Ma. Paris, Mémoire de Magister, Spécialité HEC -Mines, Management des Systèmes d'information et des Technologies, Paris: Université de Mines -Paris.

Bersin, J. C. (2016). People analytics; in Delloite, Global Human capital trends.

BEYNAST, L. e. (2017). *Le MERCATOR.* Paris: 12 éme édition, DUNOD.

Board, C. (2008). CEO Challenge 2008: Top 10 Challenge-Financial. CANADA: Crisis Edition.

Board, C. (2008). CEO Challenge 2008: Top 10 Challenges-Financial. CANADA.

Boje, D. (2008). *Organizational Stortelling.* Rourledje.

Bourguignon, A. (2000). Performance et controle de gestion, Encyclopédie et Comptabilité, Controle de Gestion. 934.

Bourne Micael, W. M. (2000). Designing, implementing and updating performance measuement system. *International Journal of Operations and Production Management , 20 (7)*, 754- 771.

Campbell John.P, P. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology . *Rand Mc Nally*, 63-130.

Carré, C. (2007). *Aimer un Group.* Paris: 2 éme édition, Paris (France): Eyrolles, p140.

Céline, A. A. (2018). *Communicator.* Paris: 8 éme édition DUNOD.

Chaouki, C. (2008). L'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur la performance des petites et moyennes entreprises de la wilaya d'Alger. ALGER, Thèse de Magister, Université Kasdi Merbah, Wilaya de Ouargla, Ouargela -Alger-: Faculté des Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.

Chari, N. A. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Chebani, F. (2022). Le role du controle organisationnel dans l'amélioration de la quamité du travail,. *Revue des Sciences Humaines*, 699-707.

Chepkwei, O. N. (2017). Strategy implementation in hospitality industry global perspective. *Joirnal of Strategic Management*, 33645.

Claude, D. (2001). *Le Marketing.* Paris: édition SIREY.

Crittenden, T. V. (1988). Managing Marketing Implementation. *Sloan Management Reviews*.

CROUE, C. (1999). *Marketing international.* Bruxelles: Edition de Boeck & Université.

d'Arcimoles, C.-H. (2003). *Diagnostic financier, ressource humaines et création de valeur, in J. Allouche (coordinator), .* Paris: L'encyclopédie des ressources humaines .

Datta Hannes, A. K. (2017). How well does consumer based brand equity align with sales-based brand and marketing -mix responser. *Journal of Marketing*, 1-20.

DEBOURG, M. C. (2004). *Pratique du marketing.* Alger: 2 éme édition, Ed Berti.

DELMI, F. (2007). L'efficacité de la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. Blida -ALGER-, Université SAAD Dahle, Blida BLIDA: Université.

DELMI, F. (2007). L'efficacité de la mise en oeuvre de la strégie de l'entreprise. Blida -Alger-, Université, Université SAAD Dahle Blida : Thèse Magistère.

DELMI, F. (2007). L'efficasité de la mise en oeuvre dans l'entreprise . Université.

Deraman Fauziah, N. I. (2017). Green Practices in Hotel Industry: Factors Influencing the Implementation. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 1-12.

Deraman Fauziah, N. I. (2017). Green, Practices in Hotel Industry: Factors Influencing the Implementation. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts* , 1-12.

DESHOMMES, O. (2008). La motivation éléments fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Maurice Laroche, Mémoire de Licence, Maurice Laroche: Centre Universitaire Maurice Laboche.

Dibb, S. &. (2006). *Marketing: concepts and stratégies.* Boston: 5 éme édition européenne Houghton Mifflin.

Djamila, B. Z. (2015). Les relations humaines et leur impact sur la performance des employés au sein de l'entreprise -Une étude de terrain,. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 61.

Djelti, M. S. (1995). *Comprendre le marketing.* Alger: édition BERTI.

Djelti, M. S. (1995). *Comprendre le marketing.* Alger: édition BERTI.

DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.

Drucker, P. (1966). *The effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done.* New york: Harper &Row.

Drucker, P. F. (s.d.). *Devenez manager? Les meilleures textes de Peter Drucker.* Paris.

Drucker, P. F. (s.d.). *Devenez manager? Les meilleurs textes de peter Druker.* Paris.

Dubois, P. K. (1983). *MERCATOR & D. LINDON: La théorie et pratique du marketing.* Saint Denis Paris: 3 éme édition, Dalloz.

Dubois, P. K. (1997). *Marketing Management.* Paris: 9 éme édition, Publi-Union.

DUBOIS, P. K. (1999). *Marketing et Management.* Paris: 9éme édition PUBLICATION.

E, G. S., Goldsby, T. J., & Martha C. Cooper, a. D. (2007). Aligning logistics performance measures to the information needs of firm. *Journal of Business Logistics*, 35-56.

E, L. J. (1994). The role of Marketing and Strategic Management in the modern organization. *Journal of Marketing Management*, 527-542.

elamine, A. M. (2008/2009). Le role de la gestion du marketing dans l'acquisition du client -Etude de cas de l'entreprise Moulay des boissons gazeuzes. ALGER, Université alger, ALGER: Université d'Alger.

Elamine, A. M. (2008/2009). Le role de la gestion du marketing dans l'acquisition du client -Etude de cas de l'entreprise Moulay des boissons gazeuzes . Alger, Mémoire de Magister, Alger: Université d'Alger.

Fanhua Qi, W. W. (2018). Participation des employés, motivation de la fonction publique et perception du rendement organizationnel : mise à l'essai d'un nouveau modèle,. *Revue International des Sciences Administratives, Edition I.I.S.A*, 773-791.

Fannely, N.-T. (1991). *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise.* Paris -France-: Economica, Pari.

Felistus M. Kilile, J. M. (2018). The influence of strategy imlementation on organisational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in Kenya. *International Journal of Business Management & Finance*, 712.

Felistus M. Kilile, J. M. (2018). The influence of strategy implementation on organizational performance of public sector organizations in the ministry of tourism in kenya. *International Journal of Business Management & Finance*, 732-733.

Fernando, Y. M. (2012). New marketing definition: a future agenda for low cost carrier in indonesia. *Business Strategy Series*, 31-40.

Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Paris: Dunod.

FERRARY, M. (2014). *Management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques.* Paris: DUNOD.

Ferrel, W. M. (1980). *Marketing: basic concepts and decision.* Boston Etat Unis: Houghton Mifflin Co.

Ghahnavieh, A. E. (2018). The influence of marketing factors on marketing strategic planning in SNOWA Corporation.

GHAMIHIA, F. (2009/2010). Le marketing et son role dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les petites et moyenne entreprises -Cas d'étude: Entreprise El hadna de production de lait et de des déveivé à M'Sila. Jijel Alger, Université de Djijel Alger: Université Mémoire Magister.

Ghamihia, F. (2009/2010). Le marketing et son role dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les petites et moyennes entreprises cas d'étude: l'entreprise El-Hadna de production de lait et de ses dérivés à M'Sila. Alger, Univerité de Jijel, Jijel -ALGER-: Université Jijel Alger.

Gilles, S. (2003). *Risque et ressources humaines in J. Allouche (Coord), Encyclopédie des ressources humaines.* Paris: Vuiber, Paris.

Gilligan, R. M. (2005). *Strategic marketing management : Planning, Implementation & Control.* Oxford: 3rd édition Elsevier.

Greenley, G. E. (2006). Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in UK companies. *Journal of Strategic Marketing*, 189-209.

Hacen Nadjet, A. R. (2022). The level of perception of self-control and administrative of employees of Amar Thlidji University. *Quabas Journal of Humanities ans Social Studies*, 1172-1173.

Hamid, A. R. (2018). L'impact des éléments du mix marketing sur l'avantage concurrentiel -Une étude de terrain dans les usines de plastique industriel à Oman. Jorganie, Mémoire de Magister, Jordanie: Jordanie.

hamid, A. R. (2018). The Impact of marketing mix elements on competitive advantage- Afield Study in Industrial Plastic factories in Amman. Ammane, Université, Ammane: Université Amman.

Harold, K. (2003). *Project Management : A system approach to planning, scheduling and controlling.* New York: New : John Wiley & Sons.

Hellriegel Don, J. W. (1992). Management des organization. *De Boeck Université, Bruxelles*.

Henri, B. (2014). *Le controle de gestion.* Paris: 10 éme édition.

Henry, F. (1999). *Administration industrielle et général.* Paris: édition DUNOD, Paris.

Henry, W. M. (2004). *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise.* Paris: 4 éme édition, Paris.

Herzbzerg, F. I. (1971). *Work and Nature of Man.* New york : The world publishing company Etat Unis.

HMAIZIA, L. (2007/2008). Le role des ressources humaines dans la réalisation d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise industrielle -Une étude de terrain de la société Naftal -Oum el Bouaghii. ALGER, Institut de l'économie et de la gestion, Thése de Magister, ALGER: Centre universitaire Alarbi Ben Mhidi, Institut de l'économie et de la gestion.

Hourani, M. (2017). Cadres conceptuels pour la mise en oeuvre de la stratégie. Université se Sofia: Faculté d'économie et d'administration des affaires.

Hutt, M. D., & Ronchetto, P. H. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, 4-19.

Ismail, I. A. (2011). Caractéristiques dy système d'information et son impact sur le choix de la concurrence stratégique dans les directions supérieure et intermédiaire -Etude appliquée sur les banques commerciales ,. 26.

ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un impact complexe au multiples dimensions. *CAIRN.INFO, De Boeck Supérieur, Vol (2) n° 17*, 100.

Jacques LENDREVI, L. D. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition DUNOD.

Jacques LENDREVI, L. D. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition, DUNOD.

Jaworski Bernard J., S. V. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57-69.

Jean-Jacques Lambin, C. d. (2016). *Marketing Stratégique opérationnel.* Paris: édition DUNOD.

Jean-Luc, C. (2016). *Management Manuel et applications.* France: 5 éme édition, DUNOD, Paris.

Jean-Marcel, D. M. (1986). *Economie d'entreprise, tome 1.* Paris: Foucher, Paris.

Jean-Marie DUCREUX, R. A. (2009). *Le Grand livre de la stratégie.* Paris: Group EYROLLES Edétion d'organisation.

Jean-Marie DUCREUX, R. A. (2009). *Le Grand livre de la stratégie .* Paris: Group EYROLLES Edétions d'organisation.

Jean-Philippe, M. K. (2006). *Management: Stratégie et organisation.* Paris: Vuibert.

Jenna, G. (2013). 7 ways to motivate mellennial workers. *Forbes*.

John Stacey Adams, L. B. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology, Volume 2.* New York : Academic Press.

Joseph, N. (2005). *Socilogie de l'information et de la communication sociale.* Université Libre de Kigali (ULK), Campus de Gisenyi: 1 ére édition.

JUDGE, R. S. (2006). *Comportements organisationnels.* Paris: New Jersy : Pearson Education.

Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow.* Straus and Giroux.

Kennerley Mark, N. A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 213-229.

Khadidja, T. (2018/2019). La rémuniration : un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes -Cas de l'E.N.A.P et E.P.O. Oran -ALGER-, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales option : Management des entreprises, Oran -Alger: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed .

Khaled, G. (s.d.). Essai d'analyse d'une démarhe opérationnel: Cas de la société National des Transports Ferroviaires. TIzi-Ouazou, Mémoire de Magister, Tizi-Ouazou Alger: Université Mouloud Mammeri.

Khebeiza, A. H. (2011-2012). L'impact de la structure organisationnelle sur la stratégie de l'entreprise industrielle -Etude de cas de l'entreprise les Grang Moulins de Souk Ahres (GMS). Unisersité Mohamed Khider de Biskra, Biskra -ALGER-: Université.

Kotler, G. A. (2019). *Principe de marketing.* France: 14 éme édition, Pearson.

Kotler, G. A. (2019). *Principes de marketing.* France: 14 éme édition, Pearson.

Kotler, P., & Dubois, B. (2003). *Marketing management .* Paris: édition Pearson, édition France.

LACOURSIERE, R. (2002). Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME. Quèbec, Mémoire de la maitrise en gestion des PME et de leur environnement, P26, Quèbec -CANADA-: Université de quèbec.

Lamler III, E. e. (2009). What makes resource human a strategic partner? center for affective organization. 24.

Lamler III, E. E. (2009). What makes resources human a strategic partner? *Center for affective Organizations*, 24.

Laurent, Q. A. (2015). *Les fondamentaux de la communication pour le développement.* Paris -France-: L'Harmattan.

Lemercier, S. (2015/2016). La communication comme outil de motivation dans l'entreprise. Stransbourg, Thèse de Magister Ressources humaines en approntissage (University Stransbourg), Stransbourg: Université de Stransbourg.

Lendrevi J. Lindon D., L. J. (2006). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing.* Paris: 8 éme édition, DUNOD.

LEVY, L. (2014). *Le MERCATOR.* Paris: Edition DUNOD.

Leyla, T. (2021/2022). Impact de la communication interne sur la motivation des salariés. Oran, Thèse de Doctorat en Sciences de Gesrion option : Management et stratégie des ebtreprises, Oran -ALGER-: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran.

Liautaud, A. (2003). Cadre Conceptuel pour l'étude de la mise en oeuvre des politiques en éducation. Mémoire universitaire.

Libaert, T. (2014). *Introduction à la communication.* Paris: 2 éme édition, DUNOD, Paris,.

Lindon DENIS, J. F. (2005). *Le Marketing: étude, moyens d'action, stratégie.* Paris: 5 éme édition, DUNOD.

Lindon, L. (2003). *MERCATOR: Theorie et pratique du marketing.* Paris: Ed Dalloz, 7éme édition.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and conséquences. *Journal of Business Research, vol 57*, 430.

Louis, B. L. (1994). *Human ressource management.* 4 éme édition, Burr Ridge : IRWIN.

Lubis Arifin, Z. B. (2016). The Urgency of Implementation Balanced Scorecard System on Local Government in North Sumatra - Indonesia . *IOP Conference Series* (p. 288). Indonésie: Materials Scicience and Enginnering.

MACHEHOUR, F. (2020/2021). Marketing stratégique: Outils d'analyse, plan et control marketing. Alger, University Moulai Ismail, Ecole Supérieure de Technologie, Alger: Université d'alger.

MACHESNAY. (1991). *Economie d'Entreprise.* Es Eyrolles.

Maerloose, J.-L. e. (2016). *Marketing stratégique et Opérationnel, la démarche marketing dans l'économie numérique.* Paris: 9 éme édition, édition DUNOD.

Mahoney, J., & Y.Y, &. K. (2015). Advancing the human capital on value by joining capabilities and gouvernance perspectives, Vol 29 (3). *Academy of Management Perspectives*, 296-308.

Manal Djidiane, A. Z. (2021). Le role du marketing stratégique dans l'amélioration de la compétivité des entreprises de transformation laitière en Algérie -Etude de cas de l'entreprise TIFRALAIT. *Revue de la Stratégie et du développement*, 395-413.

Marketing des ressources humaine: vers l'amélioration de la performance des ressources humaines - Cas du tounover du personnel. (2018). Alger, University, ALGER: Université d'alger.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.* New york: Harper & Row Publishers , Etat Unies.

Massoud, N. (s.d.). Le role de la régulation organisationnelle dans le développement des ressources humaines,. *Revue aqaiq des études psychologiques et sociales, University de Gjelfa*, 363-368.

Mayookapan Chaimankong, D. P. (2012). Impact of Strategy Implementation on Performance of Generic Strategy: Evidence From Tailand, The South East Asian . *Journal of Management*, Vol 6 N°1.

MENDILIBLE, M. J. (2003). Desihning performance meseaurement systems for teams: theory and practice. *Management Decision, V(41), N° 08*, 722-733.

Meshad, C. (2007). Le role de la supervision dans le comportement organisationnel des employés - Etude de terrain à l'usine Omnia Cement. Blida -ALGER-, Mémoire de Magister, , ALGER: Université de Blida.

Mesure du capital intellectuel d'un système de production. (2015/2016). *Thése de Magistère*. BATNA, Université de Bastna 2 -ALGER-, ALGER -Batna-: Unuversité de Batna 2.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work.* United States America: Harper & Row, U.S.A.

Mishra, R. S. (2014). Green HRM: Practices and strategic implementation in the Organization. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 363.

Mohammed, B. (2014/2015). Le role du système d'information marketing dans l'amélioriationde la performance de l'e,treprise. Oran, Thèse de Magister en Management, Option : Marketing, Oran2 Mohamed Ben Ahmed -ALGER-: Université d'Oran 2.

Mokwa, C. H. (1999). Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 57-73.

MUCHA, L. (2010). La motivation des salaries et la performance dans les entereprises. Reins-Champagne-Adrenne , Thèse fin d'étude , P10, PARIS: Université de Reins-Champagne-Adrenne.

Naima, B. (2017/2018). Le système d'information ERP, un outil de coordination entre l'audit marketing et le controle de gestion -Etude de cas du groupe Haidrapharm Algérie. Alger, Thèse de Doctorat en Sciences économique, Spécialité : Gestion, ALGER: Université d'Alger.

NAJI, S. (2023). L'investissement en capital humain et son impact sur la croissance économique au maroc : une analyse économétrique. *International Journal of Accounting*, 515-528.

Nassima, T. T. (s.d.). L'importance du marketing dans le développement du service bancaire, étude de cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural Agence de Ouargla. ALGER, Université d'Alger 3, Alger: Université.

Nassima, T. T. (s.d.). L'importance du marketing dans le développement du service bancaire, étude de cas de la Banque de l'agriculture et du Développement Rural Agence de Ourgla . ALGER, Université Alger 3 Ibrahim Soltan Chibot, Alger: Université .

Neely Adrian, G. M. (1995). The Evolution of performance measurement research : in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operation Management, Vol 25 n°12*, 1264-1277.

NEKKAL, M. (2013/2014). Le rolr du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise -Etude de Cas de la Société Algérienne Gestionnaire du Réseau Transport du Gaz (GRTG. Alger, Thèse de Magister, option : Stratégie d'entreprise, ALGER: Université D'Alger.

Noble, C. H. (1999). Implementing marketing strategies : Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 5è-73.

Obaidat, M. (2013). *Stratégies de Marketing.* Le Caire: 1 ére édition, .

OCDE. (1998). *L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale.* Paris -France-: Edition de.

Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organization. *Management Decision "Emerald"*.

Oubja, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminants e la performance de l'entreprise, impact de la création de valeur pour le client sur les performance de entreprises hotélières en Tunisie. Cote d'Azur Nice, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Azur Nice, Cote d'Azur Nice: Université cote d'Azur Nice.

Oubya, G. (2016). Contribution à l'étude des déterminaux de la performance de l'entrprise : Impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hotellères eb Tunisie. Tunisie, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion de l'université cote d'Azur, Tunizi: Université Cote d'Azur.

Philip KOTLER & Keller Kevin, D. M. (2012). *Marketing Management.* France: 14 éme édition Pearson.

Philip Kotler & Kevin Keller. (2016). *Marketing management.* Pearson Education.

Philip KOTLER, S. J. (1966). Broadening the concept of marketing . *Journal of Marketing*, 10-15.

Philip KOTLER, S. J. (1966). Broadening the concept og marketing . *Journal of Marketing*, 10-15.

Picken, G. D. (1999). Beyond productivity : how leading companies acheive superior performance by leveraging their human capital . *American Management Association*, New York.

Piercy, F. V. (1010). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 135-160.

Piercy, F. V. (2010). Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 135-160.

Pinder, C. C. (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications.* GLenview III.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Cometitors.* Free Press.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* The Free Press.

Porter, M. (2003). *L'avantage Concurrentiel.* Paris: DUNOD.

Poulain, E. (2001). Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représententielle. *Revue économique, Edition Presses de Sciences Po, Vol (52)*, 91-116.

R. Lynch, K. (1995). Measure Up? How to measure coporate performance. *Blackwell publishers*.

Ramadan, M. A. (2015). The impact of strategy implementation divers on project effectiveness in non-gouvermental organisation. *International Journal of Academic Research in Management*, 37-47.

Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations : A conceptual overview. *Management*, 205-218.

Razouk, A. A. (2007). Gestion Stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie ressources humaines et performance. Nancy, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Nancy -Paris-: Université Nancy 2.

richard, L. (2002). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME. Québec, Mémoire Doctorat, Quèbec -CANADA-: Université de Quèbec .

RICHARD-LANNEYRIE, S. (2015). *Les clés du marketing.* France: 5éme édition édition Le Génie.

RICHARD-LANNEYRIE, S. (2015). *Les clés du marketing.* France: 5éme 2dition, édition Le Génie.

Rima, B. (2013). Le Controle administrative des services publics,. Oum el Bouaghi, Mémoire de Magister en Droit Public, Oum el Bouaghui Alger: Université Oum el Bouaghui.

Robert, A. (1988). *The management Control Function.* Harvard Business School Press.

Roussel Philippe, M. D.-R. (2009). *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, dans comportement organisationnel, Vol 3: Théories des organisations au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction.* Bruxelles: Bruxelles : De Boeck.

saif, N. M. (2015). How does marketing strategy influence firm performance? Implementation of marketing strategy for firm success. *International Journal of Innovation and Economic Development, School of Management,*.

Salah, A. B. (2003). Le Controle administrative et sa relation avec l'efficacité de la performance,. Saoudienne, Faculté des Etudes Supérieures, Mémoire de Magister , Université Saoudienne: Université.

Salha, K. (2018). La réalité de la stratégie marketing dans les entreprises de services -étude de cas de l'entreprise Algéie Télécom, filiale de Médéa. *Revue des Recherches et études Commerciales*.

Samia, C. (2011). L'importance de bénéficier des mécanismes modernes et de la perspectives islamique danss le controle des finances publiques. Tlemcen, Mémoire de Magister en Sciences de gestion des finances publiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Tlemcen -ALGER-: Université de Tlemcen.

Samia, E. (2020). Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance? *Revue International des Sciences de Gestion, V(3) N°04*, 918-932.

Samir Ksira, F. F. (2018). Le role des systèmes d'information dans le processus de sélection des projests dans une entreprises économiques. *Revue de Manager*, 51.

Samir, K. (2018). Le role des systèmes d'information dans le processus de sélection des projets dans un e entreprise économique -Etude de cas de plusieurs entreprises de travaux publics en Algétrie. *Revue du Manager*, 49-63.

Seward, F. C. (1983). Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in society. *Administrative Sciences Quarterly*, 421-434.

SHERMERHORN John. R, J. G. (2010). Comportement Humain et Organisation. *4 éme édition, Montréal : ERPI*.

Silva, F. (2008). *Etre e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions ressources humaines.* Pays Bas: 1 ére édition, Entreprise & Carrieres.

Simons, R. (1995). *Levers on control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Harvard Business Press.

SMITH, B. D. (2005). *Making Marketing Happen: How great companies, Make Strategic planning work for them.* ELSEVIER Butterworth-Heinemann.

TAIBI, K. (2018/2019). La rémuniration: un facteur de motivation au travail dans les entreprises algériennes. Oran, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, Oran -Alger: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmes -Alger.

Thierry, D. N. (2014). *La communication interne des entreprises.* Paris: 7 éme édition, DUNOD.

Thomas Howard, R. R. (2013). *Human capital and global business strategy.* New york, Université Cambredge, New york -United American State-: Cambridge University Press.

Tomas, H. G., & O.C., F. a. (2012). *Marketing.* 16 éme Southwestern, Cengage Learninig.

Touati, M. (2008). Mécanismes de controle et de suivi des travailleurs dans les entreprises économiques algériennes -L'entreprise Nationale des Détergents,. *Revue Medjaa des études humaines*, Université Blida 2.

TRINQUECOSTE, J. F. (2011). La Direction marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing-stratégique dans l'organisation: l'étude du cas Laser-Cofinoga. Boudreaux, Université , Universié Bordeaux Paris: Université.

Ulrich, D. (1996). *Human ressources Champions: the nexte agenda for adding value and delevering results.* Boston Harvard school Press.

Vele, C.-L. (2013). Organizational Culture and Strategy: How does it Work? An empirical Research. *Annals of the university of Oradea: Econimic Science Series* , 1690-1696.

Weick, K. (1995). *Senssemaking in Organization.* SAGE Publications,.

William., K. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, Vol (33)*, 692-724.

Yves, C. (2003). *Le Marketing: étude et stratégique.* Paris: édition Ellipes.

Yves, C. (2003). *Le Marketing: étude et stratégique.* Paris: édition Ellipes.

Yves, E. (2003). *Renouvler la gestion des ressources humaines.* LAUSANE Paris: 1 ére édition press polytechnique et universitaire LAUSANE.

Zinta, B. S. (2015). *Understanding employee engagement : theory, research, and practice,.* New york: New : York : Routledge.

Zou, S. &. (1996). Global Strategy : a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 52-69.

sité Oum el Bouaghui.

Robert, A. (1988). *The management Control Function.* Harvard Business School Press.

Roussel Philippe, M. D.-R. (2009). *Les modèles intégrateurs de la motivation au travail, dans comportement organisationnel, Vol 3: Théories des organisations au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction.* Bruxelles: Bruxelles : De Boeck.

saif, N. M. (2015). How does marketing strategy influence firm performance? Implementation of marketing strategy for firm success. *International Journal of Innovation and Economic Development, School of Management,*.

Salah, A. B. (2003). Le Controle administrative et sa relation avec l'efficacité de la performance,. Saoudienne, Faculté des Etudes Supérieures, Mémoire de Magister , Université Saoudienne: Université.

Salha, K. (2018). La réalité de la stratégie marketing dans les entreprises de services -étude de cas de l'entreprise Algéie Télécom, filiale de Médéa. *Revue des Recherches et études Commerciales*.

Samia, C. (2011). L'importance de bénéficier des mécanismes modernes et de la perspectives islamique danss le controle des finances publiques. Tlemcen, Mémoire de Magister en

Sciences de gestion des finances publiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Tlemcen -ALGER-: Université de Tlemcen.

Samia, E. (2020). Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance? *Revue International des Sciences de Gestion, V(3) N°04*, 918-932.

Samir Ksira, F. F. (2018). Le role des systèmes d'information dans le processus de sélection des projests dans une entreprises économiques. *Revue de Manager*, 51.

Samir, K. (2018). Le role des systèmes d'information dans le processus de sélection des projets dans un e entreprise économique -Etude de cas de plusieurs entreprises de travaux publics en Algétrie. *Revue du Manager*, 49-63.

Seward, F. C. (1983). Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in society. *Administrative Sciences Quarterly*, 421-434.

SHERMERHORN John. R, J. G. (2010). Comportement Humain et Organisation. *4 éme édition, Montréal : ERPI*.

Silva, F. (2008). *Etre e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions ressources humaines.* Pays Bas: 1 ére édition, Entreprise & Carrieres.

Simons, R. (1995). *Levers on control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Harvard Business Press.

SMITH, B. D. (2005). *Making Marketing Happen: How great companies, Make Strategic planning work for them.* ELSEVIER Butterworth-Heinemann.

TAIBI, K. (2018/2019). La rémuniration: un facteur de motivation au travail dans les entreprises algériennes. Oran, Thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, Oran -Alger: Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmes -Alger.

Thierry, D. N. (2014). *La communication interne des entreprises.* Paris: 7 éme édition, DUNOD.

Thomas Howard, R. R. (2013). *Human capital and global business strategy.* New york, Université Cambredge, New york -United American State-: Cambridge University Press.

Tomas, H. G., & O.C., F. a. (2012). *Marketing.* 16 éme Southwestern, Cengage Learninig.

Touati, M. (2008). Mécanismes de controle et de suivi des travailleurs dans les entreprises économiques algériennes -L'entreprise Nationale des Détergents,. *Revue Medjaa des études humaines*, Université Blida 2.

TRINQUECOSTE, J. F. (2011). La Direction marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing-stratégique dans l'organisation: l'étude du cas Laser-Cofinoga. Boudreaux, Université , Universié Bordeaux Paris: Université.

Ulrich, D. (1996). *Human ressources Champions: the nexte agenda for adding value and delevering results.* Boston Harvard school Press.

Vele, C.-L. (2013). Organizational Culture and Strategy: How does it Work? An empirical Research. *Annals of the university of Oradea: Econimic Science Series* , 1690-1696.

Weick, K. (1995). *Senssemaking in Organization.* SAGE Publications,.

William., K. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, Vol (33)*, 692-724.

Yves, C. (2003). *Le Marketing: étude et stratégique.* Paris: édition Ellipes.

Yves, C. (2003). *Le Marketing: étude et stratégique.* Paris: édition Ellipes.

Yves, E. (2003). *Renouvler la gestion des ressources humaines.* LAUSANE Paris: 1 ére édition press polytechnique et universitaire LAUSANE.

Zinta, B. S. (2015). *Understanding employee engagement : theory, research, and practice,.* New york: New : York : Routledge.

Zou, S. &. (1996). Global Strategy : a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 52-69.

TABLE DES MATIÈRES

Table des Matières

Remerciements..... 03
Dédicaces..... 04
Abstract..... 05
Sommaire..... 07
Liste des Tableaux..... 10
Liste des Figures..... 11
Liste des Annexes..... 13
Introduction Générale..... 14
Première partie : Cadre Théorique..... 26
Introduction..... 27
Chapitre I : Facteurs Déterminant de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 28
Introduction..... 29
Section I : De la Stratégie Marketing à la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 30
I Stratégie Marketing..... 30
1-1 Stratégie..... 30
1-2 Différents concepts de la stratégie..... 30
1-3 Caractéristiques de la stratégie..... 31
1-3-1 L'Universalité..... 31
1-3-2 Orientée Vers un Système Ouvert..... 32
1-3-3 Un Ensemble de Décisions..... 32
1-3-4 L'Obligation du Temps..... 32
1-3-5 Clarté et Persuasion..... 32
1-3-6 Méthode de Participation..... 32
1-4 Processus Stratégique..... 33
1-5 La Mise en œuvre de la stratégie..... 34
1-5-1 L'Analyse Environnementale 35
1-5-2 Le Processus de Formulation de la Stratégie..... 36
1-5-3 Le processus de Mise en œuvre de la Stratégie..... 36
1-5-4 Le Processus l'Évaluation et le Contrôle..... 37
1-6 Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 37
1-7 Le Cadre Général de l'Élaboration des Plans d'Exécution..... 40
1-7-1 La Relation entre la Mise en œuvre et la Formulation de la Stratégie..... 40
1-7-2 Responsabilité de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 41
1-7-3 Outils de Mise en œuvre de la Stratégie..... 41
1-7-3-1 Les Programmes..... 41
1-7-3-2 Les Budgets..... 41
1-7-3-3 Les Procédures..... 41
1-8 Le Processus de Mise en œuvre de la Stratégie dans l'Organisation..... 42
1-8-1 Les Employés (Ressources Humaines)..... 42

1-8-2 Les Ressources..... 42
1-8-3 La Structure Organisationnelle..... 43
1-8-4 La Culture..... 43
1-8-5 La Structure..... 43
1-8-6 Le Leadership..... 44
1-9 Approches de la Mise en œuvre stratégique..... 44
1-9-1 Évaluation de la stratégie..... 45
1-9-2 Développement de la structure de mise en œuvre..... 45
1-9-3 Élaboration des programmes et des politiques..... 45
1-9-4 Allocation du budget..... 45
1-9-5 Exécution des tâches..... 45
1-10 Différentes Approches de la Mise en œuvre de la Stratégie..... 46
1-10-1 L'Approche Factorielle de la Mise en œuvre de la Stratégique..... 46
1-10-1-1 Modèle de Waterman et Philip (1980) Mckinsey 7's..... 46
1-10-1-2 Modèle d'Aaker's David (1998)..... 47
1-10-1-3 Modèle d'Okumu (2001) et (2003)..... 48
1-10-1-4 Modèle (5P) de Pryor et al (2007)..... 48
1-10-1-5 Modèle de Hill et Jones (2008)..... 49
1-10-1-6 Modèle de Brenes et al (2008)..... 50
1-10-1-7 Modèle de Hrebiniak « Stratégie de mise en œuvre et facteurs contextuels » (2005), (2008), (2013)..... 50
1-10-1-8 Modèle de Kurt Verweir (2014)..... 51
1-10-2 L'Approche Processuelle dans l'Exécution Stratégique..... 51
1-10-2-1 Modèle de Whittington Strategy-as-practice (2006)..... 52
2-1 Marketing..... 52
2-2 Le Concept de Marketing (Définition)..... 53
2-3 La Démarche Marketing..... 55
2-4 L'Importance du Marketing..... 56
2-5 Marketing Management..... 57
2-5-1 Les Eléments du Processus de Gestion Marketing..... 58
2-5-1-1 La Planification Marketing..... 58
2-5-1-2 La Fixation des Objectifs..... 58
2-5-1-3 La Mise en œuvre (L'Exécution)..... 58
2-5-1-4 Le Contrôle..... 58
2-6 Le Concept du Mix Marketing..... 59
2-6-1 Définition du Mix Marketing..... 59
2-6-2 Les Caractéristiques du Mix Marketing..... 60
2-6-3 Les Dimensions du Mix Marketing..... 61
2-6-3-1 Le Produit..... 61
2-6-3-2 Fixation des Prix (Composante du Marketing Mix)..... 62
2-6-3-3 La Promotion..... 63
2-6-3-4 La Distribution..... 65
2-6-4 Types du Mix Marketing..... 65
2-7 Le Marketing Opérationnel..... 66

3-1- Stratégie Marketing..... 67
3-2 Définition de la Stratégie Marketing..... 67
3-3 Les Niveaux de la Stratégie Marketing..... 68
3-3-1 La Stratégie Marketing au niveau de l'organisation « groupe »..... 68
3-3-2 La Stratégie Marketing au niveau des unités opérationnelles..... 69
3-3-3 La Stratégie Marketing au niveau opérationnel..... 69
3-4 Les Caractéristiques de la Stratégie Marketing..... 69
3-5 Les Objectifs de la Stratégie Marketing..... 69
3-6 Les Déterminants d'une Stratégie Marketing réussi et ses Avantages..... 70
3-6-1 Les Déterminants de la Stratégie Marketing..... 70
3-6-2 Les Avantages de la Stratégie Marketing..... 70
3-7 Compréhension de la Stratégie Marketing..... 71
3-7-1 Comment la stratégie marketing s'inclure autour du mix marketing..... 71
3-7-2 La Stratégie Marketing : Objectifs, Ciblage et élaboration du Mix marketing..... 72
3-7-3 La Stratégie Marketing et l'intégration du mix marketing à tous les niveaux organisationnels..... 72
3-8 Processus d'élaboration d'une Stratégie Marketing..... 72
3-9 Etapes pour la Mise en place d'une Stratégie Marketing..... 73
3-9-1 L'Analyse Diagnostic..... 73
3-9-1-1 Analyse Environnementale..... 73
3-9-1-2 Analyse de la Concurrence..... 74
3-9-1-3 Analyse Interne..... 74
3-9-1-4 Le Diagnostic..... 74
3-9-2 La Fixation des Objectifs..... 75
3-9-2-1 La Position Concurrentielle..... 75
3-9-3 Le Choix des Options Stratégiques..... 75
3-9-3-1 Le Choix des Cibles..... 76
3-9-3-2 Le Choix des Sources de Volume..... 76
3-9-3-3 Le Choix du Positionnement..... 76
3-9-4 Formulation et Évaluation du Mix Marketing..... 76
3-9-4-1 Le Produit..... 76
3-9-4-2 Le Prix..... 77
3-9-4-3 La Place (Distribution)..... 77
3-9-4-4 La Promotion (Communication Commerciale)..... 77
II La Mise en œuvre Stratégie Marketing..... 78
1- Définition de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 78
2- Le Processus de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 81
2-1 Evaluation Stratégique et Fixation des Objectifs..... 81
2-1-1 Analyse de Marché..... 82
2-1-2 Analyse SWOT..... 82
2-2 Segmentation, Ciblage et Positionnement..... 82
2-2-1 Segmentation..... 82

2-2-2 Le Ciblage..... 82
2-2-3 Le Positionnement..... 83
2-3 Développement du Mix Marketing..... 83
2-3-1 Le Produit..... 83
2-3-2 Le Prix..... 83
2-3-3 La Place..... 83
2-3-4 La Promotion..... 83
2-4 Suivi et Contrôle..... 84
Section 2 : Les Ressources Humaines (Employés)..... 84
2-1 Définition des Ressources Humaines..... 85
2-2 L'Importance du Capital Humain dans l'Organisation..... 87
2-3 Les Paradigmes du Capital humain : Perspectives théoriques..... 88
2-3-1 L'Approche Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines..... 89
2-3-1-1 La Théorie du Capital Humain..... 89
2-3-1-2 La Théorie des Transactions..... 89
2-3-1-3 La Théorie de l'Agence..... 90
2-3-2 L'Approche Psychosociologique dans la Gestion des Ressources Humaines..... 90
2-3-2-1 Approches de la Motivation et de la Satisfaction Professionnelle..... 91
2-3-2-2 La Théorie des Echanges Interpersonnels au Travail..... 92
2-3-3 L'Approche Financière dans la Gestion des Ressources Humaines..... 92
2-4 Critères de Détermination des Capacités Humaines..... 93
2-4-1 Valorisable..... 93
2-4-2 Rareté..... 93
2-4-3 Inimitable..... 93
Conclusion du chapitre I..... 94
Chapitre II : L'Impact des Employés sur la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 95
Introduction..... 96
Section 1 : La Contribution des Employés à la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 97
1-1 L'Information comme un Facteur clé de la Mise en œuvre Stratégie Marketing..... 97
1-2 L'Information et le Processus de Communication..... 97
1-2-1 L'Information..... 98
1-2-2 La Communication..... 99
1-2-2-1 Le Processus de Communication..... 100
1-3 Caractéristiques de l'Information..... 101
1-4 Type d'Information..... 102
1-5 La Diversité de l'Information..... 103
1-5-1 L'Information, Pilier des Processus de Gestion..... 103
1-5-2 L'Information, Outil de Communication au sein de l'Entreprise..... 103
1-5-3 L'Information, Outil de Connexion avec l'Environnement..... 103
1-5-4 L'Information, Fondement de la Connaissance Individuelle..... 103

2-1 L'Interprétation de l'Information comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 104
2-2 Définition de l'Interprétation de l'Information..... 105
2-3 La Relation entre l'Interprétation de l'Information et le Système d'Information..... 107
2-4 L'Interprétation de l'Information et son Importance dans les Entreprises..... 107
2-5 L'Importance de l'Interprétation de l'Information dans la Prise de Décisions et la Stratégie de l'Entreprise..... 107
2-6 Composants et Fonctions du Système d'Information..... 108
2-7 Les Caractéristiques de l'Interprétation de l'Information..... 109
2-8 L'Importance de l'Interprétation de l'Information dans le Succès des Stratégies Marketing..... 109
3-1 La Motivation comme Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 110
3-2 Définition de la Motivation au Travail..... 111
3-3 Les Caractéristiques de la Motivation..... 113
3-3-1 Le Déclenchement du Comportement..... 113
3-3-2 La Direction du Comportement..... 113
3-3-3 L'Intensité du Comportement..... 113
3-3-4 La Persistance du Comportement..... 113
3-4 La Typologie des Motivations..... 113
3-4-1 La Motivation Finale..... 114
3-4-2 La Motivation Instrumentale..... 114
3-4-3 La Motivation de Survie..... 114
3-4-4 La Motivation Obsessionnelle..... 114
3-5 Les Théories de la Motivation au Travail : Fondement et courant explicatifs..... 114
3-5-1 Les Théories de l'École Scientifique du Travail : Fondements et Impacts..... 115
3-5-1-1 L'organisation Scientifique du Travail selon Taylor : Principes et Enjeux..... 115
3-5-1-2 La Théorie Z de William Ouchi : une Alternative un Modèle Taylorien..... 116
3-5-2 L'École des Relations Humaines : Fondements et Apports..... 116
3-5-2-1 Théorie du Contenu (Théories des Besoins Humains)..... 116
3-5-2-2 Les Théories de Processus (Les Théories Contemporaines de la Motivation)..... 119
3-6 La Motivation : Enjeux, Mécanismes et Perspectives..... 122
3-6-1 Capital Humain : Moteur d'engagement et performance..... 123
3-6-2 La Motivation des employés comme Levier Stratégique de la Performance organisationnelle..... 124
4-1 Le Contrôle et le Suivi comme un Facteur clé de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing..... 125
4-2 Définition de Contrôle..... 125
4-3 Le Contrôle et le Suivi..... 128
4-3-1 Pour l'Individu..... 128
4-3-2 Pour le Leader..... 128
4-3-3 Pour l'Organisation..... 128
4-4 Moyens de Contrôle Administrative..... 129

4-4-1 L'Inspection Administrative..... 129
4-4-2 Les Rapports Administratifs..... 129
4-4-3 Les Plaintes et les Recours..... 129
4-4-4 Le Suivi..... 129
4-4-5 La Supervision et l'Observation..... 130
4-4-6 Les Registres et les Statistiques..... 130
4-5 L'Importance du Contrôle Administrative..... 130
4-6 Les Enjeux et les Critères de Succès du Contrôle..... 132
Section 2 : La Réussite de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing comme un Levier de la Performance de l'Entreprise..... 132
2-1 Concept de la Performance..... 132
2-2 La Typologie de la Performance..... 135
2-2-1 La Performance Économique..... 135
2-2-2 La Performance Sociale..... 135
2-2-3 La Performance Humaine..... 135
2-2-4 La Performance Managériale..... 135
2-2-5 La Performance Organisationnelle..... 135
2-2-6 La Performance Technologique..... 136
2-2-7 La Performance Sociétale..... 136
2-2-8 La Performance Stratégique..... 136
2-2-9 La Performance Commerciale..... 136
2-3 Performance Organisationnelle et Performance Commerciale (Quel différence ?)..... 136
2-3-1 Le Cadre Théorique du Concept de Performance Organisationnelle..... 136
2-3-1-1 Définition de la Performance Organisationnelle..... 137
2-3-2 La Performance Commerciale..... 137
2-4 Les Critères de Mesures de la Performance dans l'Entreprise..... 138
2-5 Les Outils de Mesure de la Performance Globale de l'Entreprise..... 139
2-5-1 Matrice de Performance Organisationnelle selon Fitzgerald et al. (1991)..... 139
2-5-2 Le Tableau de Bord Prospectif (BSC) : L'Outil Clé de la Gestion de la Performance..... 140
2-5-3 Une Solution à la Déclinaison Stratégique : L'Approche Pyramidale de Lynch et Cross..... 140
2-5-4 Le Modèle Performance Prism de Neely et al. (2001) : Cinq Perspectives Clés pour la Mesure de la Performance..... 140
2-6 Impact des Employés sur la Performance Organisationnel..... 141
2-6-1 Le Rôle de la Direction Ressource Humain : Mise en œuvre agile et dynamique….. 141
2-6-1-1 Le Déploiement Dynamique de la Direction..... 141
2-6-1-2 L'Engagement des Membres de l'Organisation : Un déploiement harmonieux..... 142
2-7 Le Marketing Interne : Un Outil Stratégique au Service de la Performance des Employés.... 142
2-7-1 Le Marketing Interne, Source d'avantage Concurrentiel..... 143
2-7-2 Le Marketing Interne, Un Outil Stratégique..... 143
2-7-3 Le Marketing Interne comme Synonyme de Gestion des Ressources Humaines..... 143
2-8 Les Ressources Humaines (Employés) : Levier de la Performance qui fait la différence..... 143

2-8-1 Administrateur de Système Ressource Humaine..... 144
2-8-2 Le Champion des Employés..... 144
2-8-3 Le Partenaire Stratégique..... 144
2-8-4 L'Agent de Changement..... 144
2-9 Stratégie Marketing et Performance : Une Analyse d'Impact..... 145
2-9-1 Rôle de la Politique Produit dans l'Amélioration de la Performance (Le Produit comme Levier Stratégique de Performance)..... 145
2-9-2 Rôle de la Politique Tarifaire dans l'Optimisation de la Performance (Stratégie de Prix et Rentabilité : Une Corrélation Clé..... 146
2-9-3 La Communication Marketing comme Moteur de la Performance (Publicité et Promotion : Levier de Performance Organisationnelle)..... 147
2-9-4 Réseau de Distribution : Facteur Clé de la Performance Commerciale (Canaux de Distribution et Performance : Analyse Stratégique)..... 148
Conclusion du Chapitre II..... 149
DEUXIEME PARTIE..... 150
Introduction..... 151
Chapitre III : Etude du Rôle des Employés dans la Réussite de la Mise en œuvre de la Stratégie Marketing dans les Entreprises Algériennes..... 152
Introduction..... 153
Section 1 : Méthodologie de Travail et Présentation des Entreprises d'Accueil..... 154
1- La Méthodologie de Travail..... 154
1-1 Contexte de la Recherche..... 154
1-2 Raisons du Choix de l'Echantillon..... 154
1-3 Elaboration et Construction du Questionnaire..... 155
1-4 L'Objectif de la Recherche..... 156
1-5 Le Champ Spatial et Temporel de l'Etude..... 156
1-6 Les Techniques et les Outils des Analyses du Questionnaire..... 156
2- Présentation des Entreprises Ciblées..... 157
2-1 Les Entreprises Retenues pour l'Etude..... 158
Section 2 : Analyse des Résultats..... 162
2-1 Analyse Comparative des Stratégies Marketing..... 163
2-1-1 Analyse du Mix Marketing (4P) de chaque Entreprise..... 163
2-1-2 Analyse SWOT (Forces, Weaknesses, Opportunities, Threats..... 166
1-2 La Méthodologie et les Procédures de l'Etude Empirique..... 168
2-2-1 Les Outils d'Analyses utilisées dans l'Etude..... 169
2-2-1-1 L'Analyse Descriptive..... 169
2-2-1-2 L'Coefficient d'Alpha Cronbach..... 169
2-2-1-3 Test de Kolmogorov-Smirov..... 169
2-2-1-4 Le Coefficient de Corrélation de Pearson..... 169
2-2-1-5 Le "T" Test Student..... 170
2-2-1-6 Le test d'ANOVA..... 170
2-2-1-7 La Régression Linéaire..... 170
2-2-2 L'Échantillon de l'Etude..... 171
2-2-3 L'Outil de l'Etude..... 172

2-2-3-1 L'Analyse de la Fiabilité des Données de la Recherche (Alpha Cronbach)..... 173
2-2-3-2 Test de Normalité des Deux Axes du Questionnaire..... 174
2-2-3-3 Les Corrélations des Items de Chaque Axe..... 174
2-3 L'Analyse Descriptive des Donnés du Questionnaire..... 180
2-3-1 L'Analyse Descriptive des Caractéristiques de l'Echantillon..... 180
2-3-1-1 La Répartition de l'Echantillon selon le Statut Administratif..... 180
2-3-1-2 La Répartition de l'Echantillon selon l'Expérience Professionnelle dans l'Entreprise..... 181
2-3-1-3 La Répartition de l'Echantillon selon le Niveau d'Instruction..... 183
2-3-2 L'Analyse Descriptive du Premier Axe (Les Employés)..... 184
2-3-3 L'Analyse Descriptive du Deuxième Axe (La Mise en œuvre de la Stratégie Marketing)..... 187
2-4 Résultats du Test des Hypothèses..... 190
2-4-1 Test de la Première Principale Hypothèse..... 190
2-4-2 Test de la Deuxième Principale Hypothèse..... 191
2-4-3 Evaluation des Paramètres du Modèle..... 192
2-4-3-1 Evaluation de l'Ajustement du Modèle de Régression aux Données..... 192
2-4-3-2 Evaluation de la Qualité du Modèle..... 193
2-4-3-3 Evaluation des Paramètres du Modèle..... 193
Conclusion du Chapitre III..... 195
Conclusion Générale..... 196
Bibliographie..... 199
Table des Matières..... 222
Annexes..... 231

ANNEXES

A Madame ; Monsieur,

Le Directeur(e) de.....……..……..

Objet : Demande de participation à une étude Doctorale

Madame, Monsieur ;

Je me permets de vous adresser la présente lettre dans le cadre de mes travaux de recherche doctorale à Université de Mascara, portant sur le thème suivant :

« Le rôle des employés dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie marketing ».

Cette étude a pour objectif d'analyser et de mieux comprendre comment l'implication et les actions des employés peuvent contribuer au succès des stratégies marketing au sein de votre secteur d'activité. Votre entreprise, en tant qu'acteur reconnu de l'industrie algérienne, représente un exemple précieux pour enrichir cette recherche.

Je sollicite donc votre aimable collaboration pour répondre à un questionnaire destiné à recueillir des données à des fins strictement académiques. Toutes les informations recueillies seront traitées avec une totale confidentialité.

Je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire et reste flexible quant aux modalités de participation (en ligne, par téléphone ou en personne).

LE PROFIL DE L'ENTREPRISE

LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Q : Quel est la vision et la stratégie de votre entreprise ?

……

Q : Est-ce que vous arrivez à atteindre vos objectifs à partir de stratégie adoptée ?

Oui ☐ Non ☐

Si *« oui »* : **Comment faites-vous pour les atteindre ?**

……

Q : Les objectifs sont-ils

Collectifs ☐ Individuels ☐

Q : Comment se déroule le mode de fixation des objectifs ?

……

Q : Quels sont les moyens pour atteindre les objectifs ?

……

Q : Qu'est-ce que nécessitent l'élaboration et la formulation d'une stratégie ?

……

Q : Comment fonctionne le processus de contrôle ?

……

Q : Quel est le système de contrôle qui existe dans l'organisation ?

……

Q : Comment faites pour les contrôler ?

……

Q : Quels sont les moyens adoptés par l'entreprise lors su suivi ?

……

Q : Comment faire pour les suivre ?

……

LE DÉPARTEMENT MARKETING

Q : Quel département effectue des activités marketing/commerciales dans l'entreprise ?

……

Q : Quel sont les principales taches de l'entreprise commerciale/ marketing ?

……

Q : Comment faire pour atteindre ces objectifs (commercial) ?

……

Q : Avez-vous un service marketing au niveau de votre entreprise ?

……

Si « Non », envisagez-vous de le former bientôt ?

……

Si « Oui »,

- **Quelle importance la haute direction de votre entreprise accorde-t-elle au rôle du marketing ?**

……

- **Y a-t-il des responsables et des spécialistes du marketing dans l'entreprise ?**

……

Q : Dans votre entreprise, quel est le pourcentage approximatif des dépenses de marketing (vendeur, publicité, promotion, etc…) par rapport à votre chiffre d'affaire ?

……

Q : Le service responsable du marketing/de l'activité commerciale dispose-t-il d'un budget distinct ?

……

Si « Oui », Sont-ils déterminés en conséquence

- Pour le taux de chiffre d'affaires
- Etant donné du budget précédent
- Tel que requis par les objectifs de l'entreprise

Q : Le service marketing mène-t-il une étude de marché continue ?

……

Q : Préparez-vous un plan de marketing official écrit et annoncé ?

……

Si « Oui », est-ce qu'il est évalué et suivi ?

……

Sur quelle base l'évaluation est-elle faite ?

……

LE MIX-MARKETING

Q : Combien de produit fabriquez-vous ?

……

Q : Est-ce que vos produits destiné à :

Un seul marché ☐ Plusieurs marché ☐

Marché local ☐ Marché régional ☐ Marché national ☐ Marché international ☐

Q : Est-ce que vous basez sur la différenciation de vos produits afin d'atteindre de nouveau client ?

.....

Q : Est-ce que vous visez de pénétrer de nouveau segment de marché (Nouveau client) ?

.....

Q : Selon vous, sur quelle base le client choisit-il votre organisation ?

.....

Q : Les clients sont-ils satisfaits de la qualité de votre produit et vous sont-ils fidèles ?

.....

Q : En terme de prix, sont-ils déterminé à partir de quoi ?

.....

Q : Comment communiquer et promouvoir dans votre organisation ?

.....

Q : Quels sont les moyens que vous utilisez dans le processus de communication ?

.....

Q : Comment fonctionne le système d'information de votre entreprise ?

.....

Q : Quelle stratégie de distribution l'entreprise adopte-t-elle ?

.....

Q : La politique de distribution est-elle suivie par l'entreprise ?

Dense ☐ Sélectivité ☐ Solitaire ☐

Q : L'entreprise atteint le principe de l'intégration dans le marketing-mix ?

.....

Adopter le concept stratégique du marketing

Q : Quelle est la nature des stratégies de marketing pratiquées par l'entreprise ?

.....

Q : Pensez-vous que la stratégie de marketing poursuivie par l'organisation soutient grandement l'activité de marketing ?

.....

Q : Quelle est la nature des stratégies de marketing pratiquées par l'entreprise ?

.....

LA PART DE MARCHÉ

Q : Comment augmenter la rentabilité de l'entreprise ?

……...……..

Q : Quelle est la méthode utilisée pour obtenir la plus grande part de marché ?

……
……

Q : Selon vous, l'indice de part de marché contribue-t-il à façonner la stratégie marketing ou à accroitre son efficacité ?

Oui ☐ Non ☐

Q : Combien y a-t-il de clients dans votre entreprise ?

……

Q : Quels sont les éléments les mieux adaptés pour augmenter la part de marché ?

……

Q : Quels sont les objectifs de ventes ?

……..

Q : Quels sont les moyens d'augmenter vos ventes ?

……

SEGMENTATION DU MARCHÉ

Q : Votre organisation a-t-elle réalisé une étude de marché sur les besoins des consommateurs, la présentation des concurrents, la satisfaction de la clientèle... ?

……

Si « oui », Êtes-vous intéressé à étudier les actions/comportements directs des consommateurs à propos de vos produits ?

……

POSITIONNEMENT

Q : Le concept de « Positionnement mental » est-il pour chaque concept :

Mystérieux ☐ Clair ☐

Q : Le service marketing dispose-t-il d'un plan de communication spécifique pour véhiculer cette image et la consolider dans l'esprit des consommateurs ?

……

Q : Quelles sont les caractéristiques les plus importantes de votre produit ?

.....

CARACTÉRISTIQUE PERSONNEL

Q : Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise ?

……...

Q : Qui établit la stratégie et les objectifs de l'entreprise ?

……

Q : Les employés sont impliqués dans la prise de décision de l'entreprise ?

……..

Q : Les employés participent-ils à la conception de la stratégie générale de l'entreprise ?

……

Q : L'organisation compte sur ses ressources humaines pour atteindre son objectif stratégique ?

……

Q : Les décisions marketing stratégiques sont prises par le supérieur hiérarchique ?

……....

Q : Les employés participent-ils à l'élaboration des objectifs de l'organisation ?

……

Si « Oui » Comment sont-ils participés ?

.....

Q : Les employés sont-ils impliqués dans la formulation de la stratégie ?

……...

Si « oui » Comment sont-ils impliqués ?

……

Q : Les employés sont-ils orientés dans la mise en œuvre des objectifs de l'organisation ?

……

Si « Oui » Comment sont-ils orientés ?

……

Q :En tant que responsable, avez-vous informé les employés des objectifs de l'entreprise?

……

Si « Oui » Comment sont-ils informés ?

……

Q : L'information parvient-elle directement et facilement aux employés ?

……

Q : Prenez-vous soin de fournir des informations en temps opportun les instructions ?

……...

Q : Les employés sont-ils informés des objectifs et de la stratégie de l'entreprise ?

……

Q : L'information parvient-elle directement et facilement aux employés ?

……

Q : Prenez-vous soin de fournir des informations en temps opportun ?

……

Q : Les travailleurs ont-ils de la difficulté à recevoir de l'information ?

……..

Q : L'information est-elle bien interprétée ?

……

Si « Non » Quelle est la méthode alternative pour qu'elle l'information est bien reçue ?

……

Q : Êtes-vous sûr de sa mise en œuvre ?

……

Q : Quelle est votre relation avec les employés ?

……

Q : Au cours de l'exécution de la stratégie de l'entreprise, les employés sont-ils suivis pendant la mise en œuvre ?

……

Si « Oui » Comment les employés sont-ils suivis ?

……

Q : Êtes-vous sûr qu'il va exécuter ?

……

Q : S'il est bien exécuté, L'employeur est-il récompensé ?

……

Q : Comment le récompensez-vous ?

……

Q : L'entreprise va donner les punitions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail

……

Q : Les employés sont-ils motivés lorsqu'ils accomplissent la tâche qui leur est assignée ?

……

Q : Un employé bien motivé va prendre plus de responsabilité et d'initiative en effectuant le travail

……

Q : Le chiffre d'affaire est lié directement au comportement de travail de chaque employé

……

Q : Un employé bien motivé est également un employé fidèle ?

……

Q : L'entreprise motive financièrement et moralement ses salariés ?

……

Q : Les employés sont-ils un partenaire important dans la prise de décisions stratégiques ?

……

Q : Les employés s'intègrent et interagissent les uns avec les autres afin de mettre en œuvre la stratégie marketing ?

……

Première partie :

Veuillez mettre une croix (x) devant la réponse appropriée :

1- Présentation de l'entreprise :

- **La dénomination :**
- **Le statut juridique** : SPA ☐ EURL ☐ SARL ☐ International ☐
- **Bénifice annuel** : Dégressif ☐ Fixe ☐ Grandissant ☐

2- Information du questionné :

- **Statut administratif :** Cadre dirigeant ☐ Cadre supérieur ☐ Cadre responsable ☐ Chef de service ☐ Chef d'équipe ☐ Opérationnel

- **Expérience professionnelle dans l'entreprise** :

Moins de 5 ans ☐ entre 5 à 10 ans ☐ entre 10 à 20 ans ☐ plus de 20 ans ☐
Autre (mentionné) …….....

- **Niveau d'instruction :** baccalauréat ☐ Licence ☐ Master/Magister ☐ Doctorat ☐

Autre (mentionné) …….....

Première partie :

Le 1er axe : Les employés

1- L'information						
N°	**Item**	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Indifférent**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
01	L'accès à l'information de manière plus facile contribue à renforcer leur participation à la prise de décision.					
02	La cohérence et l'interaction entre les travailleurs sont basées sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis.					
03	L'interaction entre les travailleurs sont basées sur la disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail requis.					
04	Les employés sont informés des objectifs et la stratégie de l'entreprise.					
05	Les employés sont informés oralement et par des rapports écrits.					
06	L'information parvient aux employés directement, facilement et en temps opportun.					
07	L'information permet d'augmenter les canaux de communication administrative entre les différents départements.					
2- L'interprétation de l'information						

08	L'interprétation de l'information se fait de manière correcte et compréhensible					
09	Utilisez d'autres moyens si l'information n'est pas interprétée correctement.					
10	L'interprétation correcte de l'information permet de la mettre en œuvre facilement.					
11	Le supérieur hiérarchique est responsable de l'interprétation de l'information aux travailleurs.					
12	Une bonne interprétation de l'information conduit à la mise en œuvre réussie d'une stratégie marketing.					
3- Suivi et Contrôle						
13	Le supérieur hiérarchique suit les employés au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie marketing.					
14	Le suivi des employés se fait par le biais de dispositif de surveillance de l'entreprise.					
15	Les employés sont surveillés quotidiennement par des dispositifs de surveillance spéciaux.					
16	Le suivi direct et quotidien des employés conduit à la mise en œuvre de la stratégie marketing.					
17	L'entreprise (le chef direct) va donner les punitions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail.					
18	L'efficacité du contrôle dépend de la disponibilité d'informations correctes pour les travailleurs.					
4- Motivation						
19	Le chef d'entreprise (responsable direct) récompense l'employeur si la stratégie marketing est bien mise en œuvre					
20	Les employés sont récompensés par une augmentation de leur salaire					
21	Les employés sont motivés lorsque la tâche qui leur est confiée est bien accomplie					
22	Un employé bien motivé va prendre plus de responsabilité et d'initiatives en effectuant le travail					
23	Le chiffre d'affaire est lié directement au rendement de travail de chaque employé					
24	Un employé bien motivé est également un employé fidèle					
25	L'entreprise motive financièrement et moralement ses salariés					
26	Les employés sont un partenaire important dans la prise de décision stratégique					

Le 2ème axe : Mise en œuvre de la stratégie marketing

La stratégie de l'entreprise et le Mix Marketing (7P)						
N°	**Item**	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Indiffèrent**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
01	La vision et la stratégie de l'entreprise sont basées sur l'augmentation de la part de marché et la pénétration des marchés internationaux					
02	L'entreprise atteint ses objectifs conformément à sa stratégie adoptée et à ses ressources matérielles et immatériels					
03	L'entreprise fixe ses objectifs en embauchant des travailleurs sur le domaine et en formant des employés.					
04	Le département le plus important de l'entreprise est le département commercial et marketing					
05	L'entreprise contient des gestionnaires et des spécialistes du marketing et alloue un pourcentage des dépenses					
06	L'entreprise met en place une diversité et une différenciation dans ses produits afin d'atteindre de nouveaux clients					
07	La satisfaction de vos clients est due à la qualité de vos produits.					
08	Les produits contribuent au succès de leur performance commerciale et améliorent l'image de l'organisation.					
09	Une bonne tarification entraîne une augmentation des bénéfices de l'entreprise.					
10	L'entreprise établit sa stratégie de prix en tenant compte du segment de marché visé, de la demande, du prix de revient et de la concurrence.					
11	La tarification joue un rôle important dans l'amélioration de ses performances commerciales et la maximisation de ses bénéfices.					
12	L'organisation utilise des technologies de pointe dans la distribution de ses produits et services.					
13	L'entreprise établit sa stratégie de distribution en tenant compte des caractéristiques de son secteur industriel, de ses objectifs de marketing, des couts et					

	du contrôle de la mise en marché du produit.					
14	L'entreprise contribue à la gestion efficace de son réseau de distribution, soutient les efforts des distributeurs et mesure leur satisfaction.					
15	L'entreprise possède des différents canaux de communication (horizontal, vertical, diagonal)					
16	L'organisation s'appuie sur différentes formes promotionnelles pour livrer ses produits aux clients.					
17	L'augmentation de l'efficacité de la communication administrative au sein de l'organisation dépend du développement de la performance de l'entreprise.					
18	L'entreprise compte sur ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques.					
19	Les employés s'intègrent et interagissent les uns avec les autres afin de mettre en œuvre de la stratégie marketing.					
20	La maîtrise de l'esprit de dialogue et de coopération entre les employés de l'organisation permet d'améliorer la performance commerciale de l'institution.					
21	L'institution se préoccupe de l'aspect extérieur et de l'aspect esthétique de ses différents départements.					
22	L'établissement s'occupe de divers autres composants matériels (équipements, logiciel, ...)					
23	L'amélioration de l'apparence externe et interne de l'organisation conduit à élever le moral des travailleurs dans l'entreprise.					
24	L'organisation s'appuie sur les suggestions de ses clients pour améliorer la qualité des produits.					
25	L'organisation contribue positivement et efficacement à faciliter la mise en œuvre de la stratégie marketing sans aucune complication.					
26	L'institution s'appuie sur les derniers équipements industriels modernes pour la production afin d'attirer et de satisfaire les clients.					