

École des Hautes Études Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme
de Master en sciences commerciales**

Option: Management et Entreprenariat

**Analyse systémique d'une organisation dans un
contexte de mise en place d'une stratégie
marketing**

**Étude de cas:
Danone Djurdjura Algérie.**

Présenté par :

Mr Sofiane HAMDI

Encadré par:

Dr Amine Mohamed KANDI

Maitre de conférences Classe (B)

6ème promotion

Juin 2019

École des Hautes Études Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme
de Master en sciences commerciales**

Option: Management et Entreprenariat

**Analyse systémique d'une organisation dans un
contexte de mise en place d'une stratégie
marketing**

**Étude de cas:
Danone Djurdjura Algérie.**

Présenté par :

Mr Sofiane HAMDI

Encadré par:

Dr Amine Mohamed KANDI

Maitre de conférences Classe (B)

6ème promotion

Juin 2019

Résumé:

De nos jours, l'omniprésence du besoin de rentabilité à pervertie les entreprises, tant par leur focalisation sur l'aspect comptable que par le maintien de leur image de pointe. Dans cette optique, la productivité devient obligatoire, engendrant toutes les volontés amélioratrices, ainsi les failles organisationnelles deviennent les premiers ennemis de toutes pérennité, stabilité ou encore développement.

La mondialisation, la concurrence ou encore la révolution technologique ont poussé les entreprises à s'intéresser aux détails, ou petits changements et aux micro mutations, lesquels ont pris une place importante. Nous pourrions tout simplement dire que dans un environnement concurrentiel, la plus petite chose peut faire les plus grandes différences, car les gains de temps sont des gains d'argent, de même, la guerre pour l'argent ne sous estime aucune arme.

En effet, la lutte menée par les entreprises contre les problèmes et failles organisationnelles ont poussé certaines d'entre elles à se rapprocher de cabinets en conseils afin d'inspecter et diagnostiquer ces dites entreprises, c'est donc en se positionnant en tant qu'analyste conseiller que nous proposerons un travail de recherche systémique ayant les mêmes buts; détecter les failles.

Dans un premier temps, la théorie permettra de consolider les connaissances nécessaires afin de s'appropriier le sujet ainsi que le phénomène, puisque notre étude se fera sur une organisation dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing, de ce fait aspects fondamentaux qui y sont liés sont les éléments principaux de notre partie théorique. Par la suite, une fois les bases exposées, nous proposerons une étude pratique axée sur l'exercice de l'analyse systémique avec toutes ses démarches scientifiques.

Mots Clés: L'Organisation, L'approche Systémique, Stratégie, Marketing.

Abstract:

Today, the pervasiveness of the need for profitability has perverted companies, both by their focus on the accounting aspect and by maintaining their leading edge. In this view, productivity becomes mandatory, engendering all the will to improve, so the organizational failures become the first enemies of all durability, stability or development.

Globalization, competition or the technological revolution have led companies to focus on details, or small changes and micro changes, which have taken an important place. We could simply say that in a competitive environment, the smallest thing can make the biggest difference, because time savings are money gains, so the war for money does not underestimate any weapon.

Indeed, the struggle of companies against organizational problems and flaws have pushed some of them to get closer to consulting firms to inspect and diagnose these companies, so it is positioning itself as advised analyst that we will propose a systemic research work with the same goals; detect faults.

At first, the theory will consolidate the necessary knowledge to appropriate the subject as well as the phenomenon, since our study will be done on an organization in a setting context of a marketing strategy, so aspects related fundamentals are the main elements of our theoretical part. Subsequently, once the bases exposed, we will propose a practical study focused on the exercise of the systemic analysis with all its scientific steps.

Keywords: Organization, Systemic approach, Strategy, Marketing.

ملخص:

اليوم ، أدى انتشار الحاجة إلى الربحية إلى إفساد الشركات ، سواء من خلال تركيزها على الجانب المحاسبي أو من خلال الحفاظ على تفوقها. في هذا الرأي ، تصبح الإنتاجية إلزامية ، مما يولد كل الإرادة للتحسين ، وبالتالي فإن الإخفاقات التنظيمية تصبح أول أعداء لكل المتانة أو الاستقرار أو التنمية.

أدت العولمة أو المنافسة أو الثورة التكنولوجية إلى تركيز الشركات على التفاصيل أو التغييرات الصغيرة والتغيرات الصغيرة التي اتخذت مكانًا مهمًا. يمكننا ببساطة القول أنه في بيئة تنافسية ، فإن أصغر شيء يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا ، لأن توفير الوقت هو مكاسب مالية ، وبالتالي فإن الحرب من أجل المال لا تقلل من شأن أي سلاح.

في الواقع ، دفع كفاح الشركات ضد المشاكل التنظيمية والعيوب بعضها إلى الاقتراب من الشركات الاستشارية لتفقد وتشخيص هذه الشركات ، لذلك فهي تضع نفسها على أنها نصح المحلل بأننا سنقترح عمل بحثي منهجي له نفس الأهداف ؛ كشف العيوب.

في البداية ، ستعمل النظرية على توحيد المعرفة اللازمة لتناسب الموضوع وكذلك الظاهرة ، حيث ستتم دراستنا على مؤسسة ما في سياق محدد لاستراتيجية التسويق ، لذلك الجوانب الأساسية ذات الصلة هي العناصر الرئيسية في الجزء النظري لدينا. بعد ذلك ، بمجرد الكشف عن القواعد ، سنقترح دراسة عملية تركز على ممارسة التحليل المنهجي بكل خطواته العلمية.

الكلمات المفتاحية: التنظيم ، المنهجية ، الإستراتيجية ، التسويق.

Remerciements:

Dans le cadre de ce travail de fin d'étude, je tiens à remercier pour leurs collaborations:

En premier lieu, mon encadreur, Monsieur Mohamed KANDI, pour ses nombreux conseils et très importantes orientations, pour ses visions transmises ainsi que ces multiples efforts pour l'élaboration de ce travail de recherche,

En second lieu l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, pour leur accueil, leur aide ainsi que leur compréhension durant le stage, et plus particulièrement, le Marketing & Innovation Manager, Madame Sarah IDIR, pour son aide et son accompagnement exemplaire en tant que maître de stage.

Je tiens enfin à remercier l'ensemble du corps enseignant de l'EHEC pour le savoir ainsi que les connaissances transmises durant ces trois dernières années.

Dédicace:

*Je dédicace ce travail à ma famille, père, mère, frère et
sœurs, mes seuls et uniques piliers.*

Liste des Tableaux:

N° du Tableau	Titre	Page
Chapitre 03		
01	Produits Djurdjura	79
02	Produits Trèfle	80
03	Produits Danone	81

Listes des Figures

N° Figure	Titre	Page
Chapitre 01		
Figure 01	Structure de l'organisation selon Henry Mintzberg	25
Chapitre 02		
Figure 02	Modèle des cinq forces de Porter	44
Figure 03	Représentation de la Matrice BCG	47
Figure 04	Représentation de la Matrice McKinsey	48
Figure 05	Représentation de l'analyse PESTEL	49
Figure 06	Représentation de la Matrice Arthur Doo Little	50
Figure 07	Représentation des étapes du marketing stratégique : segmentation, ciblage, positionnement.	52
Figure 08	Représentation du Mix Marketing (4P)	56
Figure 09	Représentation du cycle de vie d'un produit	58
Figure 10	Les circuits de distribution	64
Chapitre 03		
Figure 11	Présence du groupe Danone dans le monde en 2017	76
Figure 12	Chiffre d'affaire du groupe Danone par région en 2017	77
Figure 13	Chiffre d'affaire du groupe Danone par secteur d'activité en 2017	78
Figure 14	Organigramme de Danone Djurdjura Algérie	83
Figure 15	Organigramme de la direction Marketing	84
Figure 16	Modélisation dynamique qualitative	91

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
Aff.Ex	Affichage externe
Agence-Com	Agence de communication
Agence-Créa	Agence de création
CODI	Comité de Direction
Conso	Consommateur
D.S.C	Département Supply Chain
DC	Direction commerciale
DDA	Danone Djurdjura Algérie
Dec.Lanc	Decision de lancement
Departement SSD	Département Sourcing & Supplier Development
DM	Direction Marketing
DO	Direction des opérations
DRI	Direction recherche et Innovation
Etp.Des	Entreprise de destruction
Frniss.M.P	Fournisseur de matière premiere
Indus	Industriel
Labo	Laboratoire
LV	Lieu de vente
Négo	Négociation
P&P	Perte et profit
Reco.Lan	Recommandation de lancement

Sommaire:

Introduction Générale	1
Chapitre 01: Généralités sur l'organisation et l'approche systémique	5
Section 01 : Historique de la théorie des organisations	7
Section 02 : Structure et approche systémique de l'organisation :	22
Chapitre 02: Généralités sur le Marketing	36
Section 01 : Historique et genèse du marketing :	38
Section 02 : La Stratégie Marketing.....	51
Chapitre 03: Analyse systémique de Danone Djurdjura Algérie	70
Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche :	72
Section 02 : Analyse systémique:	88
Conclusion Générale:	107

Introduction Générale

Dans un monde où l'humain façonne l'imprévu, il est indispensable de coordonner les multiples relations et impacts du quotidien, et ce dans un but lucratif ou non, nous parlerons alors d'organisation.

Ce concept dont l'utilisation est fréquente, se résume par ailleurs après de longues années de recherches et d'approfondissements, ce qui sera d'ailleurs une partie de notre étude. De même, nous pouvons dire que toutes les entreprises sont des organisations, que toutes les organisations sont composées d'éléments, et tous ces éléments sont en mouvement ou en mutation. De là, nous pouvons ajouter que le monde est composé d'une multitude d'organisations, dont les buts diffèrent mais dont la coexistence permet la pérennité et le développement de ce même monde ainsi que de l'économie qui l'anime.

Nous pouvons par ailleurs parler du marketing, une fonction connue de tous, pratiquée aussi bien par les multinationales que par les commerçants ambulants de manière rudimentaire, et ce avec un but commun ; vendre ou vendre plus, faire aimer son produit ou le faire aimer plus. D'autres buts s'affirment autour de ce concept mais nous ne retiendrons que ces deux idées afin d'introduire notre travail de recherche.

Le mélange homogène de ces deux concepts donne naissance à des organisations qui assurent leur pérennité grâce à la production de biens ou de services, lesquels se propagent dans un marché par le biais de mises en place de stratégies marketing. Il est même possible d'assimiler une stratégie marketing à un plan de guerre ou d'attaque ciblant des consommateurs afin que ces derniers achètent des produits permettant la survie de l'organisation. Ceci vient donc confirmer le rôle primordiale des directions marketing dans certaines multinationales, et principalement celles exerçant dans le domaine de l'agroalimentaire. Le marketing se vante donc de son importance dans le monde, d'une part grâce aux avantages qu'il procure aux organisations, et d'autre part, à travers sa présence dans tous les aspects de notre quotidien, nous citerons même les entreprises vivant de son existence, tel que les agences de publicité ou les chaînes de télévision.

En somme, l'importance de la fonction marketing nous a poussé à orienter notre étude vers cet axe, par ailleurs son impact sur les consommateurs n'aurait pu apporter une originalité ainsi qu'une valeur ajoutée à un travail de fin d'étude, de ce fait, une intersection avec l'aspect managérial nous poussa à mettre en lumière l'impact de cette fonction sur une organisation, qui est d'ailleurs la condition sine qua non d'existence de cette fonction.

L'optique d'étude étant établie, nous avons donc entrepris d'observer l'organisation dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing, par ailleurs, l'approche analytique cartésienne ne permettait d'arriver à notre objectif qui est la détection des failles organisationnelles et failles de procédure d'une organisation, de là, l'approche systémique apparaît comme l'analyse idéale permettant d'appréhender la complexité de manière à observer les flux et les dynamiques, ce qui est en totale concordance avec notre objectif de recherche.

Ceci étant clarifié, notre étude portera sur une analyse systémique d'une organisation dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing. Nous pouvons également ajouter que c'est uniquement durant ce contexte que l'organisation d'accueil se met réellement en mouvement, le suivi ainsi que le maintien de la stabilité étant les procédures s'affirmant durant les autres périodes.

Ces diverses réflexions et cogitations ont abouti à un questionnement principal qui est notre problématique, laquelle s'affiche comme suit :

" D'un point de vue systémique, comment se met en place une stratégie marketing dans une organisation ?"

Par ailleurs, cet axe principal de réflexion nous pousse à établir d'autres questionnements secondaires qui encadreront notre recherche, lesquels sont :

- Comment s'affirme l'importance de la théorie des organisations?
- Quel est l'impact de l'environnement de l'entreprise sur la mise en place d'une stratégie marketing ?
- Quel est l'impact organisationnel d'une stratégie marketing ?

Comme le suppose la méthodologie de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes en tant que réponses supposées à ses questionnements :

- H1: Étant donné les changements du 21ème siècle, la théorie des organisations n'est plus aussi importante.
- H2: L'environnement de l'entreprise influe et conditionne la stratégie marketing de l'entreprise
- H3: Une stratégie marketing à un impact considérable sur l'organisation

Ainsi, afin de répondre à notre problématique, nous présenterons trois chapitres dans ce travail de recherche, dont les deux premiers seront axés sur les aspects théoriques, et enfin le troisième qui finalisera notre recherche avec une étude pratique au sein de Danone Djurdjura Algérie.

Nous nous intéresserons dans la première partie au concept d'organisations ainsi qu'à ses théories et multiples préceptes dictés par les grands théoriciens et chercheurs tels qu'Adam Smith ou Max Weber. Leurs apports révolutionnèrent leur époque et changèrent même le visage de certaines volontés et pratiques, et ce sur divers continents.

Nous verrons par la suite la fonction marketing, et ce à travers les différents outils et éléments qui la composent, avant d'entrevoir de manière globale puis détaillée la stratégie marketing ainsi que son processus ponctué par des étapes et procédures obligatoires.

Enfin, lors de notre dernier chapitre, nous établirons un lien entre l'organisation, la fonction marketing ainsi que la stratégie marketing à travers une analyse systémique de l'entreprise dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing, et ce avec une approche managériale transversale.

Chapitre 01:
**Généralités sur l'Organisation et l'Approche
Systémique**

Introduction du Chapitre 1 :

Régissant toute action individuelle ou collective, l'organisation est le noyau central de toute entité et ce quelque soit ses objectifs ou autres buts. Le principe qui l'entoure remonte à l'existence des actes coordonnés, nous citerons alors l'apparition de l'Homme en se basant sur les premiers groupes ou petites tribus partageant une coordination implicite ainsi qu'une hiérarchie explicite. Par ailleurs, des siècles précédèrent les premiers travaux sur l'organisation, lesquels se basèrent sur une approche théorique, généraliste puis détaillée du concept d'organisation que nous allons aborder dans cette partie. De même, nous pouvons proposer une définition de l'organisation d'Edgar H. Schein qui affirme en 1970 que : « *Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* »¹.

Il fut indispensable pour notre travail de fin d'étude d'explorer différentes visions et différents travaux, certains axés sur l'homme et sa nature, d'autre sur l'entreprise et sa productivité. Ainsi, dans une optique de concordance entre l'aspect théorique et l'étude pratique de ce travail de fin d'étude, nous parcourrons les bases de la pensée organisationnelle, lesquelles se résument, selon notre approche, dans l'École classique ainsi que l'École des relations humaines. Ce choix de trajectoire d'étude se fit après l'analyse du thème et une immersion totale dans l'entité d'accueil où uniquement les principes posés par les théoriciens de ces deux Écoles citées sont appliqués et développés.

De ce fait la première section se résumera dans l'origine et l'apparition de la pensée organisationnelle ainsi que les différentes écoles de pensées.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous entreverrons l'entreprise sous un angle plus pratique, s'éloignant ainsi de peu de la vision théorique, afin de définir l'entreprise comme une organisation structurée, ou une structure modélisable, solide et analysable concrètement, avec notamment sa décomposition en éléments

¹ <http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap01.html> , (consulté le 28/05/2019 à 19h) et extrait de SCHEIN (Edgar Henry) : *Professional Education: Some new directions* , McGraw-Hill Education, New York, 1970.

forgeant sa dynamique. Par la suite, l'analyse systémique conclura ce chapitre, avec bien entendu son approche adaptée à l'organisation, et donc à l'entreprise qui sera notre étude de cas lors du dernier chapitre de ce travail de fin d'étude. Nous pourrions définir la systémique comme étant une « *Nouvelle discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe* »².

Cette approche fut d'abord utilisée dans les sciences humaines avant que les sciences commerciales ne se l'approprient pour entrevoir les dynamiques ainsi que les relations existantes dans une organisation donnée.

Section 01 : Historique de la théorie des organisations

Nous présenterons dans cette partie les prémisses de la pensée organisationnelle qui prit forme il y'a de cela plusieurs siècles. En effet, quelques faits historiques marquants contournent l'étude approfondie des premiers théoriciens de l'organisation. En somme, la première ainsi que la seconde révolution industrielle furent le fil conducteur ayant conduit les grands travaux connus et appliqués de nos jours. Par la suite nous nous pencherons sur ces dits travaux offerts par les grands théoriciens de l'organisation, et ce en parcourant leurs méthodologies et autre principes d'organisations qui furent les premières pierres de l'édifice organisationnel contemporain.

² <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf> (consulté le 26/05/2019 à 12h00).

Sous-section 1 : Origine et naissance :

1.1.1. Nicolas Machiavel :

Historiquement³, nous pouvons nous rattacher à deux éléments quant à l'apparition de l'organisation. En premier lieu, il est possible de citer Nicolas Machiavel, penseur et théoricien italien né le 3 mai 1469 et plus précisément à Florence, ou il y meurt le 21 juin 1527 .Il fit des analyses quant au fonctionnement d'une organisation, et ce à travers l'étude des modes d'administration politique. Il s'intéressa par la suite à une riche et puissante famille espagnole, la maison Borgia, qualifiée de tyrannique et amateur d'œuvres d'art.

Son ouvrage "Le prince" paru en 1532 fait office de référence car il y installe quelques notions d'organisation, néanmoins loin de l'organisation comme connu aujourd'hui puisqu'il se focalise sur des actes nécessaires pour l'obtention et la conservation du pouvoir, parfois avec des méthodes appauvries en moralité.

1.1.2. Les Guildes :

En second lieu, nous citerons l'apparition des Guildes⁴ au 13ème siècle, qu'il est possible de définir comme des organisations syndicales d'une catégorie professionnelle. Certaines, comme la guilde des commerçants, étaient largement influentes puisqu'elles participaient activement dans la gestion ainsi que l'administration des villes .Leurs rôles tournaient autour de la régulation du marché et de la mise en place de la réglementation nécessaire .A titre d'exemple, nous citerons la Ligue hanséatique d'Allemagne du Nord qui faisait du commerce sur la mer Baltique entre 1358 et 1550.

³Dr KARSTEN , (L) :*La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, projet de coopération entre l'Université de Ouagadougou et l'Université de Groningen (Pays-Bas),p.06 .

⁴Ibid , p.06 .

Ceci étant établi, ces faits se situent bien en amont sur l'axe temporel des avancés, nous allons donc à présent mettre en avant les révolutions industrielles.

1.1.3. La première révolution industrielle :

La première révolution industrielle⁵se concrétisa entre 1760 et 1890.Elle naquit au centre et au nord de l'Angleterre, et entraîna l'apparition d'innovations techniques avant de déclencher la mise en place des systèmes d'usine. Ces deux résultantes prirent bien évidemment place dans les usines, on parlera alors de la naissance de la pensée sur l'organisation qui apparut dans le but de résoudre de nombreux problèmes découlant de la naissance de grandes entreprises. L'exemple cité est celui du fabricant de textile anglais Robert Owen, né en 1771 et décédé en 1858.Vers les années 1830, il affirma son avis quant à la responsabilité de l'entrepreneur dans la prise en charge de la nourriture, de l'éducation et du logement du personnel .Par la suite, il changea les horaires de travail dans sa propre usine, faisant passer les femmes et les enfants à moins de 10 heures par jours, et ce en obligeant les enfants à fréquenter l'école d'usine.

Bien entendu, il se heurta au mécontentement des autres entrepreneurs clamant l'absurdité de ces décisions de changement dans une période où la demande était en forte hausse.

Par ailleurs, durant la même période, d'autres acteurs s'intéressèrent à l'organisation des entreprises en essayant d'y apporter des changements, comme par exemple l'anglais Charles Babbage né en 1792 et mort en 1871. Dans une lancée idéologique identique à celle de Robert Owen, Charles Babbage voyageait à travers l'Europe afin d'instruire les managers d'usine en ce qui concerne l'organisation, et ce afin d'apporter des modifications nécessaires permettant l'accroissement de la productivité ainsi que le développement industriel du continent.

⁵Dr KARSTEN , (L) : Opcit, p.11

Après ces premières tentatives, une époque importante et conductrice vint précipiter les idéologies, nous parlerons alors de la seconde révolution industrielle qui s'enclencha en 1890 et prit fin en 1960.

1.1.4. La seconde révolution industrielle :

Durant cette révolution⁶, un processus d'industrialisation commença à se développer aux États-Unis avec notamment des instruments qui prirent peu à peu place dans des entreprises telles que Ford. Dans ces entités, la configuration sous laquelle les cadres moyens dépendent de managers senior d'un côté, et de l'autre s'occupant de la gestion des managers débutants, était particulièrement rare étant donné l'absence de volonté de changements organisationnels. Les propriétaires avaient donc la direction, à l'exception des chemins de fer où la configuration était différente. C'est donc durant cette phase que des innovations permettant la fabrication de masse inondèrent les processus de production, avec en support des méthodes d'intégration de production grâce au rachat d'autres entreprises. Ces deux éléments combinés ont contribué à l'apparition d'organisations dirigées par des managers salariés, ce qui impacta sur l'organisation des entreprises puisque des structures hiérarchiques et organisationnelles furent mises en place avec des managers concentrés sur le fonctionnement et d'autres sur la production réelle.

Un second aspect de changement durant cette période est à mettre en avant, lequel se résume sous l'apparition ainsi que la mise en place de plusieurs divisions au sein de l'entreprise. À titre d'exemple, nous citerons la famille Du Pont qui fonda aux États-Unis, vers les années 1900, le groupe chimique DuPont qui comptait trois divisions de production (la poudre à canon, les explosifs et la poudre inodore), une quatrième division de la vente et enfin une cinquième qui s'occupait de l'achat. Ces trois divisions qui s'occupaient de la fabrication des produits avaient chacune une section d'affaires techniques, de recherche, de contrôle, de personnel et de comptabilité. Par ailleurs, l'inconvénient de cette approche est que le management devait s'occuper du cours ordinaire des choses dans les différentes divisions d'un côté, et des questions à long terme de l'autre

⁶Dr KARSTEN: Opcit, p.18

côté. La direction était donc écrasée d'une masse d'informations ne laissant pas de temps pour le développement d'une stratégie. C'est ainsi que Monsieur Du Pont transforma la structure d'organisation; il fonda des divisions semi-autonomes responsables de leur propre unité de production. On créa des techniques de rapportage permettant à la direction centrale de suivre le fonctionnement des différentes divisions. Les chefs de ces divisions s'occupaient du management des affaires courantes tandis que les directeurs généraux se concentraient sur le planning à long terme et sur les problèmes stratégiques. Par la suite, cette approche fut copiée dans les années 1920 par le directeur général de General Motors (GM), A.P. Sloan, ce qui permit à l'entreprise d'augmenter considérablement ses parts de marchés.

Après avoir mis sous lumière les différentes prémisses historiques de la pensée de l'organisation, nous aborderons dans la partie ci-dessous, L'École classique, ces théories ainsi que ces principaux auteurs et théoriciens

Sous-section 02 : Les grandes Écoles de pensées :

1.2.1. L'École classique :

Fondée par des ingénieurs au courant des années 1900⁷, l'école classique propose un modèle d'organisation analytique et adapté à la pratique réelle des processus de gestion. A la fin du 19^{ème} siècle, dans un contexte de développement de l'industrie qui suivit les deux révolutions industrielles, il devint nécessaire de s'organiser puisque seules l'armée et l'Église se présentaient sous formes d'organisations claires et hiérarchisées. C'est ainsi que naquit l'École classique des organisations, laquelle emprunta aux deux institutions le principe pyramidale afin de développer son propre modèle ainsi que ses premières réflexions. Cette école fut fondée sur des hypothèses basées sur deux postulats ; le premier étant que l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages, et le second étant que l'entreprise est

⁷AIM, (Roger) : *L'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino, édition n°11, Paris, 2018, p.28

composée d'individus et de matériels pouvant être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur.

L'apparition de cette école de pensée se fit avec l'avancement de son concept fondateur qui est le principe de division du travail, et sur lequel les premiers penseurs ont portés leur attention. Nous allons donc entamer notre partie avec Adam Smith qui fut à l'origine de ce concept.

1.2.1.1. Adam Smith

Né en 1723 à Kirkcaldy en Écosse, et mort en 1790 dans la même région, Adam Smith est vu comme l'un des fondateurs de l'économie moderne. Brillant élève, il entra à 14 ans au Collège de Glasgow, puis intégra l'Université d'Oxford à 17 ans où il y étudia la philosophie et la littérature. Il devint à 28 ans professeur de littérature puis se fera remarquer par des conférences publiques données entre 1748 et 1751, et enfin par la parution, en 1759, de son premier ouvrage "La théorie des sentiments moraux".

Considéré par les historiens de l'économie comme le père de « la division du travail », Adam Smith⁸ est le premier à avoir donné un nom à ce concept et à en avoir fait une théorie. La division du travail est selon lui, facteur de croissance économique et nécessaire pour toute amélioration ou augmentation de la productivité, et ce en partant du principe que chaque individu a des aptitudes différentes de celles des autres. Il propose donc deux causes majeures expliquant la richesse des nations ; la première étant le travail ou plutôt la division du travail, qui permet une forte augmentation de la productivité, et le second étant le capital et son accumulation.

Dans son ouvrage⁹, il décrit l'organisation d'une manufacture d'épingles qui, grâce à la division technique du travail, a vu l'accroissement de sa productivité

⁸Ibid, p.29

⁹SMITH ,(Adam) :*Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, édition W. Strahan and t. Cadell, Londres , 1776

après la division du cycle de production. Toujours dans l'optique théorique de l'organisation, Adam Smith cite également dans le même ouvrage, " La mains invisible" .Selon lui, la société est capable de se conduire toute seule et ce en insistant sur l'importance du marché qui est l'unique régulateur d'une économie.

Après Adam Smith, et sur un axe chronologique, nous nous intéresserons à Frederick Winslow Taylor, autre grand théoricien de l'organisation qui prôna le concept de l'organisation scientifique du travail.

1.2.1.2. Frederick Winslow Taylor

Ingénieur américain, Frederick Winslow Taylor est né en 1856 à Germantown, en Pennsylvanie et mort en 1915 à Philadelphie. Il intégra Harvard avant d'abandonner ces études. Deux raisons sont généralement citées : sa faible vue et sa fascination pour la mécanique. Il obtient enfin son diplôme d'ingénieur mécanicien en 1883 après des cours du soir. Professionnellement, il passa progressivement de tourneur à directeur de la Manufacturing Investment, une usine de pâte à papier, avant de se consacrer, dès 1893, au conseil en organisation industrielle. En 1911, il publie un ouvrage célèbre, traduit en plusieurs langues : *The Principles of Scientific Management*.

En appliquant les principes de l'OST présentés par Taylor, l'industrie américaine voit une augmentation sans précédent de sa productivité et de ses profits. Par la suite, ses principes furent généralisés à travers le monde notamment dans des firmes européennes. Par ailleurs, ses travaux ne peuvent être considérés comme une nouveauté en valeur absolu puisque l'histoire montra une certaine codification du travail et des tâches avec une organisation implicite, nous citerons même les travaux d'Adam Smith précédemment abordé quant à la spécification des tâches. En somme les travaux de Taylor ont le mérite de lier considérablement la science à l'industrie en y intégrant les mathématiques. Il proposa quatre principes¹⁰ essentiels présentés ci-dessous:

¹⁰TAYLOR, (Frederick) :*Principles of Scientific Management*, traduit par M. J. Royer, Edition Dunod, Paris, 1919.

-La division verticale du travail : C'est mettre la bonne personne à la bonne place, ce qui implique la séparation entre le travail intellectuel des ingénieurs et celui des ouvriers étant dans l'exécution .C'est la naissance des " cols blancs" et des " cols bleus "

-La division horizontale du travail: Ce principe est fondé sur la décomposition du travail en tâches et gestes élémentaires. Le chronométrage est introduit afin de détecter les durées optimum d'exécution. On obtiendra ainsi la meilleure façon de faire : « The one best way ».

-Le salaire au rendement : Face à une baisse du rendement des ouvriers, et ce avec un impact collatéral sur les meilleurs d'entre eux, un système de salaire différentiel fut mis en place. Un temps d'exécution pour chaque tâche (temps opératoire optimal) .Le chronométrage déterminera alors la rémunération par rapport à ce temps, appelé boni ou bonus.

- Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle : Taylor met en place une organisation représentée par des contremaîtres chargés de réaliser des contrôles. En prenant en compte la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé, il y'aura donc une multitude de lignes hiérarchiques avec autant de chefs spécialisés que de fonctions nécessaires à l'exécution de son travail. Cette hiérarchie est appelée hiérarchie fonctionnelle.

Après la division du travail et l'organisation scientifique du travail, nous aborderons à présent l'organisation administrative du travail (OAT) avec Henry Fayol comme père fondateur de ce concept

1.2.1.3. Henry Fayol

Ingénieur français, Henri Fayol ¹¹est né à Istanbul en 1841 et mort à Paris en 1925. Il fut diplômé de l'école des Mines de Saint-Étienne puis dirigea pendant

¹¹AIM, (Roger) :Op.Cit ,P. 37

30 ans, de 1888 à 1918, une société minière, la Société de Commentrie-Fourchambault-Decazeville qui était à son arrivée au bord de la faillite avant qu'il ne la redresse.

Il constata au cours de sa carrière que les dirigeants avaient une formation technique mais aucune formation liée à la gestion d'entreprise. Il mit donc en place des principes simples et efficaces d'organisation, d'administration et de gestion, et ce grâce à son expérience. C'est d'ailleurs pour ces travaux qu'il est considéré comme le père du management moderne. Ces dits principes connurent d'abord un succès aux États Unis avant d'être introduit en France après la seconde guerre mondiale par des consultants américains. Henri Fayol classifia les 6 opérations¹² ou fonctions essentielles de l'entreprise, et ce quelque soit sa taille, lesquelles sont cité ci-dessous:

- opérations techniques (production – fabrication...).
- opérations commerciales (achats – ventes...);
- opérations financières (recherche et gérance des capitaux);
- opérations de sécurité (protection des biens et des personnes);
- opérations de comptabilité (inventaire – bilan – prix de revient);
- opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle)

Par ailleurs, selon Fayol, la fonction administrative doit être distinguée des autres opérations, car elle ne peut être déléguée par le dirigeant et constate également qu'elle est très souvent délaissée. Il lui donne une importance primordiale avec une analyse particulière après une séparation des autres opérations .Il la présente enfin sous la forme POCCC (Prévoir – Organiser – Commander – Coordonner – Contrôler) puis propose 14 recommandations pour l'exercice de cette fonction, lesquels sont parallèlement ses propres principes de gestion:

¹²FAYOL , (Henry) , *Administration industrielle et générale*, Edition Dunod,Paris,1916.

1) La division du travail 2) L'autorité 3) La discipline 4) L'unité de commandement 5) L'unité de direction 6) La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général 7) La rémunération du personnel 8) La centralisation 9) La hiérarchie

10) L'ordre : Fayol distingue deux ordres : l'ordre matériel et l'ordre social. L'ordre matériel concerne les emplacements des objets qui doivent être déterminés et respectés. L'ordre social quant à lui concerne les agents et collaborateurs dont les places doivent être définies et respectées.

11) L'équité 12) La stabilité du personnel 13) L'initiative 14) L'union du personnel

L'organisation administrative étant établie, nous aborderons à présent les travaux de Max Weber ainsi que ses apports sur l'autorité en organisation.

1.2.1.4. Max Weber

Né à Erfurt en Allemagne en 1864 et mort en 1920 dans le même pays, Max Weber ¹³était à la fois juriste, sociologue, économiste, historien et philosophe. Nommé professeur d'économie à l'Université de Fribourg et de Heidelberg, il se tourne vers la philosophie et enseigne, en 1919, la sociologie à l'Université de Munich. Sa contribution, dans le cadre de la théorie des organisations est essentielle puisque ses travaux donnèrent naissance au modèle Wébérien qui distingue trois types d'autorités, lesquelles sont proposées ¹⁴ci-dessous:

-La légitimité traditionnelle: Cette première légitimité concerne les entreprises familiales transmises par liens de parenté. Dans ce cas précis, l'autorité du leader est fondée sur le respect de l'héritage du passé. Dans le cadre de l'organisation d'une entreprise donnée, ce type de légitimité se réfère aux usages, aux habitudes, aux acquis et aux coutumes transmises de génération en génération par son fondateur.

¹³AIM,(Roger) :Op.Cit p.42

¹⁴WEBER ,(Max) :*Economie et société*, Edition Pocket ,Paris, 1995

- La légitimité charismatique: Max Weber est le premier à donner le nom de « charisme » à ce type de légitimité. Dans ce cas, l'autorité du leader repose ses qualités personnelles en association avec un pouvoir de séduction émanant de sa personnalité, lesquels provoquent automatiquement un attachement d'autrui.

-La légitimité rationnelle ou légale: Dans cette autorité, le leader exerce son autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur des statuts et des règlements. Ici c'est la fonction qui possède l'autorité et non pas la personne. La compétence ainsi que la rigueur servent donc d'appui à la personne accédant à cette fonction hiérarchique.

Les apports de Max Weber clôturent les différentes approches ainsi que les multiples apports des chercheurs de l'École Théorique Classique de l'organisation. Ils dressèrent donc les bases quant aux approches disciplinaires et organisationnelles d'une entreprise dans le but d'améliorer la productivité, le rendement ou même afin de participer à l'intérêt économique commun. Ces multiples travaux sont complémentaires et offrent une approche généralisée de l'organisation. A présent, nous allons nous intéresser à l'École des relations humaines qui porte plus d'attention sur le facteur humain que sur l'entreprise et son rendement.

1.2.2. L'École des relations humaines:

Née¹⁵ au courant des années 1930 dans un contexte où le taylorisme, souvent appliqué en excès, a mené à la deshumanisation, et vu ce fait à la critique de tout le courant taylorien, l'École des relations humaines est venue en soutien afin d'apporter des solutions. Elle se propose en tant qu'alternative au courant classique et tente notamment d'offrir des solutions permettant de sortir de la crise de 1929. Nous commencerons cette partie avec le père de cette école, le théoricien Elton Mayo.

¹⁵AIM, (Roger): Op.Cit p.47

1.2.2.1. Elton Mayo

Psychologue et sociologue, Elton Mayo est né en 1880 en Australie et mort en 1949 en Angleterre. Il est considéré comme le fondateur du mouvement des relations humaines et l'un des pères de la sociologie du travail. Après des études de médecine en Écosse, il émigre aux États Unis et devient en 1922 professeur et chercheur en psychologie industrielle à la Wharton School de Philadelphie, puis à Harvard, de 1926 à 1947. Il eut des réflexions sur le rapport entre la productivité et le moral des employés, et ce avant de consolider l'origine du mouvement des relations humaines avec l'enquête d'une année menée à l'usine Western Electric de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones située près de Chicago.

- Les expériences de « Hawthorne »¹⁶:

À la demande de la Western Electric, qui s'intéressait aux conséquences des effets de l'environnement sur la production ouvrière, Elton Mayo réalisa avec une équipe de chercheurs, de 1927 à 1932, une multitude de travaux, d'analyses puis une expérience sur les ouvriers chargés de l'assemblage. Après de nombreuses observations il découvrit l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Grâce à cette étude il mit en évidence le célèbre principe de l'effet « Hawthorne ».

Pour cette étude, il constitua deux groupes dont seulement l'un d'entre eux bénéficia d'une amélioration de l'intensité de l'éclairage. Il en a résulté un accroissement de la productivité des deux groupes. Ce résultat inattendu encouragea diverses autres expériences prenant d'autres variables en considération tel que la durée du temps de travail ou les temps de pause. Cette étude à permit de conclure que les ouvriers souhaitaient être socialement reconnus, exercer un travail valorisant et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il devint donc nécessaire de prendre en considération

¹⁶MAYO ,(Elton) :*The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, USA,1945.

une « logique des sentiments » en étant attentif à la qualité des relations entre les individus.

Après avoir survolé l'impact de la considération du facteur humain sur la productivité, nous allons à présent nous intéresser aux apports de Chester Barnard.

1.2.2.2. Chester Barnard

Né en 1886 à Malden aux États-Unis et mort en 1961 à New York, Chester Barnard ¹⁷ fut l'un des auteurs majeurs en sciences de gestion. Il entra en 1909, au service de la New Jersey Bell Téléphone Company avant qu'il n'en devienne président en 1928. Il assura également la présidence de la Fondation Rockefeller de 1948 à 1952. Son ouvrage de référence, *The Functions of the Executive*, publié en 1938, par l'université de Harvard, expose sa conception du management dans les organisations.

Chester Barnard vit l'entreprise comme un mode de coordination, il fut d'ailleurs le précurseur de la théorie des systèmes. Pour lui, les organisations des entreprises sont, par essence, des systèmes de coopération de l'activité humaine. Ces dites organisations impliquent des personnes capables de communiquer, lesquelles sont résolues à participer à la réalisation de l'objectif commun de leur organisation. Chester Barnard apporta trois ¹⁸ principales contributions qui sont :

-La distinction entre les organisations « formelles » et « informelles »:

Selon l'approche de Chester Barnard, les organisations « formelles », représentées par l'École classique sont différenciées des organisations « informelles », représentées par l'École des relations humaines. L'organisation informelle désigne l'ensemble de relations ou les interactions qui apparaissent spontanément entre leurs membres et qui ne sont pas prévus ou formalisées par l'organisation formelle. Pour lui, bien que différentes, elles restent indissociables.

¹⁷AIM,(Roger):Op.cit p.49

¹⁸BARNARD, (Chester):*The Functions of the Executive*, Harvard University Press, USA, 1938.

- La distinction entre efficacité et efficience:

L'efficacité se traduit par l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié, alors que l'efficience se résume dans la capacité d'une organisation à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent. Selon Barnard, une organisation capable d'atteindre l'efficacité ainsi que l'efficience verra sa durée de vie prolongée.

-La redéfinition du concept d'autorité

Chester Barnard reformule le concept d'autorité que nous avons déjà observé avec Max Weber. Il présente la source du pouvoir chez l'exécutant et non chez celui qui commande. Pour lui, le subordonné suivra un ordre s'il le juge légitime, acceptable et conforme aux objectifs.

Toujours dans l'optique des relations humaines, nous évoquerons à présent le leadership, lequel est nécessaire afin de garantir une adhésion du personnel qui contribuera au développement de l'entreprise.

1.2.2.3. Kurt Lewin

Né en Allemagne en 1890 et mort aux États Unis en 1947, Kurt Lewin¹⁹ était un docteur en philosophie qui fit des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer, dans les années 1930, aux États-Unis. Il est l'un des fondateurs de la psychologie sociale et inventeur de la dynamique des groupes .Il fut enfin directeur du centre de recherche pour la dynamique de groupe au MIT de 1944 jusqu'à son décès en 1947.En 1927, avec l'aide d'autres chercheurs, Kurt Lewin conduisit une recherche mesurant l'influence du type de leadership sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves. Il utilisa 3 formes²⁰ de leadership :

¹⁹AIM, (Roger) :Op.cit p.51

²⁰LEWIN , (Kurt) : *A dynamic theory of personality*, Mc Graw-Hill book Company,USA,1935.

- le style autoritaire (autocratique) qui répartit et distribue les tâches dans le groupe. Ici le leader décide seul ;
- le style démocratique qui consulte, dialogue et encourage le groupe avant de décider. Ici le leader est à l'écoute ;
- le style permissif ou « laisser-faire », qui laisse au groupe toute initiative. Ici le leader apporte ses connaissances et n'intervient pas. Le groupe est livré à lui-même.

La conclusion fut que la productivité est légèrement supérieure avec le leadership autoritaire, mais avec le style démocratique, il est possible d'observer plus de créativité et d'implication et ce avec un climat de travail favorable et dynamique. Enfin, avec le leadership laisser-faire, les résultats ne sont pas satisfaisant, concluant ainsi que c'est la plus mauvaise méthode .En somme, le style démocratique est la forme idéale permettant d'obtenir de bons résultats ainsi qu'une stabilité interne.

Après avoir mis en avant les styles de leadership ainsi que leur influence sur la productivité, nous évoquerons à présent les différents styles de management proposé par Rensis Likert

1.2.2.4. Rensis Likert

Né en 1903 aux États-Unis et mort dans le même pays en 1981, Rensis Likert²¹ fut professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan. Il développa le principe de la relation intégrée qui considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important dans l'organisation afin d'offrir un travail efficace. Il recommanda donc une organisation fondée sur le travail en groupe. Par la suite, il s'intéressera particulièrement aux styles de management et à leurs influences sur l'efficacité de l'entreprise, et ce avant de proposer 4 principaux styles de management²² :

²¹AIM , (Roger) :Op.cit p.58.

²²LIKERT, (Rensis) :*Le gouvernement participatif de l'entreprise*,Edition Dunod, Paris ,1993.

- Le style autoritaire exploiteur, despotique : C'est un management par la peur, les menaces et les sanctions.

- Le style autoritaire paternaliste, bienveillant: C'est le management de la carotte et du bâton qui conditionne les employés à la recherche d'une récompense. Ici, les dits employés remontent les informations qui plaisent au chef.

- Le style consultatif : Ce management implique les subordonnés qui sont consultés, mais qui ont peu d'influence sur les décisions.

- Le style participatif : Ici les objectifs sont fixés et l'ensemble des tâches s'appuient sur le travail de groupe avant toute prise de décision. Il est basé sur une bonne coopération entre les membres ainsi que sur un contrôle effectué par le groupe lui-même, il est d'ailleurs conseillé par Rensis Likert.

A travers cette première section, nous avons observé chronologiquement l'apparition de la pensée organisationnelle, avec certains faits historiques marquants et conducteurs. Ces derniers déclenchèrent donc les premières pensées qui donnèrent naissance aux grandes théories. Grâce à ces théoriciens, l'organisation ainsi que les paramètres essentiels à sa productivité furent définies, et l'aspect humain prit une place importante dans les raisonnements liés à l'entreprise.

Section 02 : Structure et approche systémique de l'organisation :

Durant la première partie de ce chapitre, nous avons survolé et évoqué l'historique ainsi que la naissance de la pensée organisationnelle, et ce en se focalisant sur ses deux principaux courants ainsi que les théoriciens qui en sont les fondateurs. En somme, l'aspect théorique de l'organisation nous a permis d'avoir une vision globale, concrète et même abstraite de ce concept, ce qui convient de renforcer avec la complémentarité de cette seconde section de ce chapitre. La composante théorique étant établie, nous évoquerons à présent durant

cette partie la structure de l'organisation qu'il est possible d'assimiler au squelette même de toute organisation. Par la suite, nous nous intéresserons à l'approche systémique ainsi qu'à l'analyse systémique avant d'entrevoir l'organisation via cette dite optique. Après avoir posé tous ces différents fondements, nous pourrons procéder à une analyse systémique d'une organisation lors de notre étude de cas.

Sous section 01 : Structure de l'organisation :

2.1.1. La structure de l'organisation selon H. I. Ansoff:

Né en 1918 en Russie et mort en 2002 aux États-Unis, Harry Igor Ansoff était un mathématicien, manager et professeur d'administration industrielle. Il fonda l'Ansoff Associates International qui fut une entreprise de consulting et d'accompagnement au service des entreprises. Ses apports permirent de présenter sa vision de structure d'organisation, qui est le principale axe pour toute entité voulant concrétiser des objectifs stratégiques. Selon Ansoff, la structure idéale²³ doit permettre :

- l'efficacité
- la flexibilité opérationnelle en fonction du volume d'activité
- la flexibilité stratégique en fonction de la nature des activités
- la flexibilité structurelle en fonction de la capacité de production de l'entreprise.

Par la suite il distingua 4 principales formes de structures qui sont :

- La structure fonctionnelle décentralisée qui convient à environnement stable ou lors de la production d'un seul bien
- La structure divisionnelle décentralisée qui est à éviter en état stable
- La structure adaptable qui convient pour une entreprise ayant des activités de conception, de recherche & développement et de création de prototypes
- La structure novatrice qui est efficace en état stable même lors de la production de divers biens

²³CAVAGNOL, (André) et ROULLE, (Pascal) : *Management des organisations*, Edition Gualino, Paris, 2009, p.71

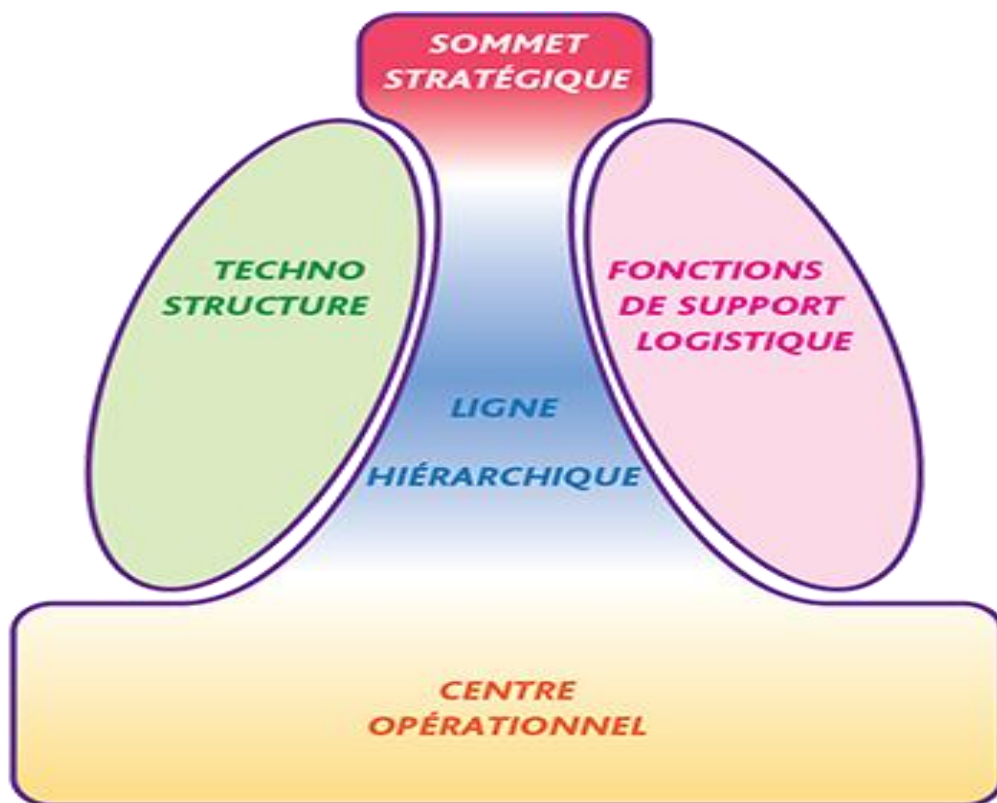
Par ailleurs, Henry Mintzberg apporta une certaine complémentarité aux travaux d'Ansoff en proposant les composantes d'une structure ainsi que ses différentes configurations ou formes possibles, et ce avant de définir ses buts.

2.1.2. La structure selon Mintzberg

Né au Canada en 1939, Henry Mintzberg est un célèbre spécialiste et auteur d'ouvrages en Management. Enseignant à l'université McGill de Montréal, sa renommée internationale lui permet d'être considéré comme l'un des piliers du Management et des sciences de gestion. Il fit divers études et recherches sur les entreprises, leur fonctionnement ainsi que leur administration et nous présenta les différentes parties ou composantes d'une structure idéale .Cette dernière est constituée de 5 composantes²⁴ , lesquelles sont représentées dans le schéma suivant :

²⁴MINTZBERG,(Henry) :*Structure et dynamique des organisations* , éditions d'Organisation,Paris,1982 .

Figure 1: Structure de l'organisation selon Henry Mintzberg



Source: Mintzberg,(Henry): *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation,Paris, 1982.

- Le centre opérationnel:

Nous pouvons le considéré comme la base toute structure car il est à l'origine de toute production de bien ou de service. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il rassemble les opérateurs dont le travail est directement lié à la production ainsi qu'à la distribution.

- Le sommet stratégique:

Il est constitué de managers dont la vision large permet une approche stratégique, ils ne rentrent donc en aucun cas dans les détails techniques. Son rôle se résume dans la supervision de l'organisation afin d'atteindre les divers objectifs, de même il régule et gère les différentes relations entretenus avec les environnements externes tel que les banques et les fournisseurs.

- L'élément médian ou ligne hiérarchique:

Cet élément est composé de cadres assurant le lien entre le centre opérationnel et le sommet stratégique. Ils transmettent les différentes orientations ainsi que les rapports et autre informations importantes.

- La technostructure:

Cette partie est composée d'analystes et d'experts chargés de planifier le travail et contrôler les différentes phases.

- Le personnel fonctionnel assurant la fonction de support logistique:

Cette partie est composée d'agents assurant divers services internes tel que le service postal, le conseil juridique ou encore la cafétéria. Ils ont chacun une fonction de soutien particulière et impactent sur la qualité du travail courant.

Dans la continuité des travaux d'Ansoff quant aux formes des structures, Henry Mintzberg nous propose les 7 configurations²⁵organisationnelles ou formes de structure, lesquelles sont :

L'organisation entrepreneuriale :

Ici l'entreprise est de petite taille. L'entrepreneur y joue un rôle privilégié et régulateur. Cette structure possède une bonne capacité d'adaptation mais est en parallèle financièrement fragile. Nous citerons à titre d'exemples les PMI et PME.

L'organisation mécaniste:

Ce type d'organisation se caractérise par une grande taille ainsi que par des tâches et travaux internes exécutés selon des procédures élaborées par des experts et spécialistes. Ici la technostructure y trouve une place importante. Parallèlement ce type d'organisation n'est efficace que dans un environnement stable sans changements nécessaires, lesquels sont difficiles à adapter pour cette configuration. Nous citerons alors les entreprises de production de masse ou les administrations publiques.

²⁵Centre national de ressources pédagogiques (http://www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/Complement_3_configurations.doc) Consulté le 25/03/2019 à 10:00

L'organisation divisionnalisée:

Cette configuration est idéale pour les entreprises de grandes tailles présentes sur plusieurs marchés différents, et ce afin de réaliser des économies d'échelles après division en plusieurs fonctions. Nous pouvons citer un découpage divisionnel selon une zone géographique ou selon les produits. Ces dites divisions sont autonomes mais suivent une stratégie globale déterminée par le top management qui contrôle également les activités de ces structures. Nous citerons bien évidemment les multinationales.

L'organisation professionnelle ou bureaucratie professionnelle:

Ici l'environnement est stable mais complexe, avec notamment une décentralisation permettant d'offrir une autonomie aux salariés. Le sommet stratégique donne alors les grandes lignes stratégiques tout en assurant une coordination générale. Nous citerons alors les Hôpitaux.

L'organisation innovatrice :

Ici l'environnement est complexe et dynamique. L'organisation mise alors sur l'innovation à travers une constante transmission des informations, avec notamment une autonomie justifiée par une qualification élevée des différents membres. Nous citerons alors les universités ainsi que les laboratoires de recherche.

L'organisation missionnaire:

Ici la structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture ainsi qu'une idéologie commune. Nous citerons alors les monastères.

L'organisation politisée:

Ici chaque membre utilise son pouvoir afin d'imposer son point de vue, avec parfois des oppositions ou des alliances. Le pouvoir ainsi que les jeux politiques sont dominant, nous citerons alors l'assemblée nationale.

2.1.3. Les buts organisationnels

Dans son ouvrage intitulé, « Le pouvoir dans les organisations »²⁶ Henri Mintzberg propose une typologie ainsi qu'une classification des buts organisationnels. Par ailleurs, il tient à souligner leur différence par rapport aux préoccupations et projets d'acteurs de l'organisation. En effet, Henri Mintzberg se rapproche de l'approche systémique en affirmant que l'organisation en tant que système vise un aboutissement qui se fera de manière logique et cohérente.

Il distingue par la suite quatre catégories de buts organisationnels : les buts formels, les buts personnels partagés, les buts idéologiques (ou de mission) et les buts de système. Parmi ces quatre catégories, deux d'entre elles peuvent revêtir des formes extrêmement variées, les buts formels et les buts personnels partagés, car ils sont directement liés à l'action d'un ou d'un ensemble de détenteurs d'influence. Bien entendu, ces buts²⁷ coexistent dans l'organisation, nous allons donc les évoquer ci-dessous :

-Les buts formels sont imposés par un détenteur d'influence et de pouvoir dans l'organisation, nous citerons alors le directeur général ou le propriétaire de l'entreprise. Les agents internes et autres collaborateurs poursuivent un ensemble de buts, sous le contrôle de cette dite autorité

-Les buts personnels partagés quant à eux, deviennent des buts organisationnels lorsque les individus et les collaborateurs sont tous détenteur d'une certaine influence. Ici une entente sera trouvée, nous parlerons alors des dirigeants actionnaires

-Les buts idéologiques, ou buts de mission se concentrent sur la mission même de l'organisation ou sur un de ses aspects, comme la qualité du travail mise en place pour l'atteinte de cette mission. Ces derniers sont considérés comme la raison d'être de l'entreprise, comme la vente de produits et service

²⁶ MINTZBERG, (Henry): *le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1986

²⁷ Ibid, p 365

-Enfin, les buts de systèmes sont des buts qui ne sont pas directement partagés par les individus, mais ces derniers sont néanmoins communs puisque les dits individus s'y rallient afin de trouver leurs intérêts. Le cas le plus évident est lorsque les individus profitent de l'existence même de l'organisation, ainsi ils se rassemblent autour de n'importe quels buts qui contribuent à la maintenir.

Selon Mintberg, ces buts sont reliés et hiérarchisés, les trois premiers étant « le plus souvent considérés comme des contraintes, des buts subordonnés à la croissance, but premier le plus commun d'un système appelé organisation »²⁸

En somme, les différentes formes de structures dépendent donc de chaque organisation, de ses buts et objectifs ainsi que de son environnement. Ansoff ainsi que Mintzberg nous ont présenté leur apports ainsi que leur vision quant aux organisations, à présent nous aborderons l'approche ainsi que l'analyse systémique, cœur de notre étude de cas.

Sous section 02 : Approche systémique de l'organisation:

2.2.1. Définition de la systémique :

Née²⁹ aux États Unis au début des années 50, la systémique se voit comme une nouvelle voie originale parmi les approches de recherche. Celle-ci est utilisée en biologie, en écologie, en économie, dans les thérapies familiales, dans le management des entreprises ou encore dans l'urbanisme. En somme, l'approche systémique³⁰ favorise une vision globale de la réalité qu'il est possible d'entrevoir comme un système composée elle-même de sous-systèmes. Ici l'observation ainsi que l'analyse se concentrent sur les interactions et leurs effets, et ce tout en conservant un point de vue global, ce qui s'oppose à l'analyse cartésienne qui tend à découper le tout en éléments analysables séparément.

²⁸ MINTZBERG, (Henry) , Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, Paris, 1982, p382 .

²⁹ Association française de Science des Systèmes, *Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique"*, <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>, consulté le 26/03/2019 à 10h 00.

³⁰ CAVAGNOL, (André) et ROULLE, (Pascal) : Op.cit p52

2.2.2. Les concepts fondamentaux de l'approche systémique:

Nous pouvons distinguer l'existence de 4 concepts³¹ fondamentaux de l'approche systémique, lesquels sont :

- L'interaction

Très important, ce concept est particulièrement fondamental dans l'approche systémique. En effet, contrairement aux préceptes de la science classique, l'approche systémique affirme que la relation entre deux éléments n'est pas généralement en une simple action de cause à effet d'un élément A sur élément B, elle comporte une double action de A sur B et de B sur A

L'interaction peut prendre des formes différentes tel que le simple choc mécanique de deux boules de billard jusqu'aux relations d'une grande variété et subtilité entre deux individus : maître et élève ou mari et femme.

- La globalité

Un système est composé d'éléments, par ailleurs ce n'est pas la une somme d'éléments, comme le raisonnement cartésien nous inciterait à le croire. En effet, Von Bertalanffy, biologiste autrichien né en 1901 à Vienne et mort aux États Unis en 1971, est considéré comme le fondateur de la théorie systémique et a été le premier à montrer qu'un système est un tout non réductible à ses parties. Il affirma dans son ouvrage *General System Theory* qu'il est impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.

- L'organisation

Elle peut être considérée comme le concept central de la systémique. En effet, l'organisation est un agencement de relations entre composants ou individus qui produit une nouvelle unité possédant des qualités que n'ont pas ses composants, cette nouvelle unité est le système. L'organisation est également un processus par

³¹ <http://nasrichelbi.canalblog.com/archives/2008/03/18/8370666.html>, (consulté le 15 /05 2019 à 15h30)

lequel de la matière, de l'énergie et de l'information sont assemblés et mis en œuvre ou en forme.

- La complexité

La logique cartésienne enseigne la simplification de tous les phénomènes en éliminant l'inconnu, l'aléatoire ou l'incertain. Par ailleurs, la complexité est partout, dans tous les systèmes, il est donc nécessaire de conserver cette complexité, quitte à admettre qu'on ne puisse en saisir et comprendre toute la richesse.

2.2.3. Les caractéristiques d'un système

Quelque soit le niveau de complexité des systèmes, ceux-ci présentent un certain nombre de caractéristiques³² communes :

- Les systèmes sont en relation permanente avec leur environnement.
- les systèmes sont caractérisés par le principe d'arborescence, c'est-à-dire que les éléments de tout système sont hiérarchisés, ce qui permet la décomposition d'un système en sous-systèmes.
- les systèmes sont finalisés. Ici la finalité se résume dans une optique de capacité à maintenir son propre équilibre par des phénomènes de régulation.
- les systèmes ont besoin de variété, condition sine qua non de survie.
- enfin, les systèmes sont auto-organiseurs. Ici nous parlerons de la double capacité de s'adapter et de maintenir une cohérence interne en vue d'atteinte d'objectifs.

2.2.4. Variables de l'analyse systémique :

Nous pouvons établir 3 principaux éléments ou variables³³ de l'analyse systémique qui sont :

³²Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, *une introduction à l'approche systémique*, janvier 2007, p.18

- une boîte noire : En effet, le système est considéré comme un transformateur de variables d'entrée provenant du milieu environnant, en variables de sortie. Cette transformation se fait dans son intérieur,
- des variables d'entrée et de sortie : Les entrées sont des variables influencées par le milieu environnant et les sorties découlent de l'activité interne du système
- un feedback : Nous parlerons ici des boucles de rétroaction, qu'il est possible de résumer dans les mécanismes permettant de renvoyer l'entrée du système des informations directement dépendantes de la sortie, et ce sous forme de données. C'est sur ces boucles que repose toute la dynamique de l'approche systémique.

2.2.5. Une vision systémique d'une organisation:

Comme expliqué précédemment, un système est constitué d'un ensemble d'éléments pouvant être regroupés en différents sous-systèmes, lesquels sont liés entre eux par des relations ou flux. Les organisations et l'entreprise sont donc des systèmes ouverts, finalisés, hiérarchisés et commandés. Le terme de système ouvert signifie que ce dit système est en interaction avec son environnement.

D'un point de vue organisationnel, l'analyse systémique cherche à déterminer des flux (informations, physiques, financiers) ainsi que leurs effets sur chaque élément du système. Étudier un système nécessite au préalable une modélisation de la réalité à étudier. Dans cette optique, un modèle représentera la réalité de façon simplifiée. Nous pouvons également affirmer que dans tout système ayant des transformations internes, il existe des inputs et outputs. Le premier résultant de l'influence de l'environnement et le second se résume dans l'action ou réaction du système envers son environnement. L'entreprise est donc un système ouvert composé de sous-systèmes que nous pouvons citer:

³³http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_4_approche_systemique.pdf, (consulté le 15/05/2019 à 15h45)

- le module de régulation : qui détermine quelle quantité d'intrants est nécessaire au fonctionnement du système (le service achat, le service du personnel, le service financier);
- le module opératoire : qui met en œuvre les divers moyens fournis afin d'atteindre le but du système (service production, service de vente,);
- le module de mesure : qui détermine l'efficacité du système (comptabilité, enquêtes par sondage) ;
- le module de pilotage: qui décide des actions correctrices à réaliser pour ajuster les résultats aux objectifs (direction). Ces sous-systèmes sont donc en relation entre eux

2.2.6. Une vision organisationnelle d'un système:

Comme énoncé précédemment, l'entreprise est un système, nous allons donc à présent avoir une vision organisationnelle d'un système.

En effet, une organisation se caractérise par des environnements³⁴ externes, considérés comme des systèmes ainsi que de systèmes internes proprement dit, considérés comme des sous-systèmes. Premièrement, nous pouvons citer 3 grands environnements externes:

-L'environnement institutionnel : qui est constitué d'un cadre de contraintes (lois, codes, règlements, normes, conventions) ainsi que de directives stratégiques et politiques émises par une direction générale

-L'environnement techno-économique qui se résume dans les technologies, le système client, les fournisseurs, le contexte financier et enfin les concurrents.

-L'environnement social et culturel qui concerne les croyances, les règles ainsi que les principes dominants dans une entreprise. Les collaborateurs et salariés vont donc s'imprégner et s'approprier ce dit environnement afin de trouver leur appartenance.

³⁴Ministère français de la transition écologique et solidaire : (http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/26_approche_systemique_d_cle51c948.pdf) Consulté le 25 /03/2019 à 11H00.

Nous avons ensuite un ensemble de 4 systèmes internes ou sous-systèmes de l'entreprise qui se résument comme suit :

-Un système technique qui permet la réalisation des activités de production et qui se compose de l'ensemble des moyens matériels (équipements, machines) ainsi que de l'ensemble des opérations réalisées (fabrication, stockage).

-Un système organisationnel composé du mode de management, de modalités d'organisation, de procédures (règles de fonctionnement, organigrammes, fonctions) et enfin de modalités d'informations et de communication (échanges et traitement de d'informations).

-Un système Ressources Humaines constitué par :

- les caractéristiques démographiques et socioculturelles des personnels ;
- la motivation ;
- les compétences et autres qualifications ;
- la stabilité ainsi que la mobilité.

-Un système culturel composé de valeurs et symboles abstraits, de normes de comportement et enfin d'identités professionnelles.

En somme, l'entreprise est composée d'éléments indispensables qui œuvrent sous une certaine synergie appelée structure. Cette dite structure peut prendre différentes formes afin de s'adapter à son environnement, et ce dans le but de concrétiser les objectifs de l'organisation. Il est d'ailleurs possible d'observer toutes les relations et dynamiques de cette structure sous une approche systémique qui s'intéresse aux différentes transmissions existantes à l'intérieur de la structure, mais cela d'un point de vue externe afin de ne pas sombrer dans les détails. De là résultera une analyse permettant d'afficher les failles organisationnelles de fonctionnement d'une entreprise.

Conclusion du Chapitre 01:

Comme nous l'avons vu durant ce chapitre, l'ensemble des apports sont le fruit de longues recherches, expériences, expérimentations et surtout d'observations. Il est à noter qu'à notre époque ces différents préceptes semblent anodins et logiques, par ailleurs, durant une époque où la technologie ainsi que les sciences n'étaient pas développées, ces différents changements étaient considérés comme révolutionnaires pour certains, principalement pour l'école classique qui permit d'augmenter la rentabilité ainsi que la productivité, par ailleurs, l'école des relations humaines introduisit des concepts qui furent d'abord mal acceptés par certains chefs d'entreprises, lesquels considéraient les hommes comme nous considérons de nos jours les machines. En somme leurs apports et théories sont les fondements de l'organisation contemporaine.

Se sont succédés par la suite des auteurs et chercheurs s'étant penché sur l'économie moderne, lesquels se sont intéressés au squelette même de l'entreprise, et ce afin de la décomposer et de la comprendre, ce qui nous permet aujourd'hui d'entrevoir l'impact des différentes parties d'une organisation sur l'organisation même, ainsi que l'impact d'un changement sur ces dites structures.

Enfin vint l'approche systémique, laquelle nous permet d'entrevoir la complexité afin de pouvoir en extraire les éléments les plus utiles quant à la problématique de recherche, ce qui sera bien entendu la base de notre cas pratique.

A présent, il convient de s'intéresser à la fonction marketing, partie importante et essentielle de notre travail de recherche puisque cette dernière est l'élément central du contexte de l'organisation lors de notre analyse systémique.

Chapitre 02:
Généralités sur le Marketing

Introduction Chapitre 02:

De nos jours, il n'est plus nécessaire de glorifier le rôle du marketing ainsi que son impact sur les entreprises, ceci peut se caractériser dans le rôle de la fonction marketing au sein des multinationales agroalimentaires. En effet, son importance s'est affinée au fil des années et des multiples crises afin de former une fonction caractérisée par sa transversalité, puisque cette dernière intervient dans de multiples tâches élémentaires d'une entreprise de production, de même, aujourd'hui nul entreprise ne peut s'affirmer sans attribué un budget important à la direction marketing. Nous pouvons donc citer Philip Kotler et Bernard Dubois qui affirment que « *Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur* »¹.

En effet, afin de concrétiser un développement, un relancement ou même une volonté de mutation, une entreprise met en place une stratégie marketing basée sur ses propres capacités, atouts et forces, mais prend parallèlement en compte son environnement, ses concurrents et les changements du marché qui l'influence et qu'elle influence elle même, de là l'exercice est aussi délicat que difficile. Nous savons qu'une mauvaise campagne peut transformer un produit ou service en mort né, et peut même causer le déclin d'une entreprise lorsque l'exercice de mise en place n'est pas adéquat à la situation.

Nous verrons lors de notre première section, l'origine ainsi que les principales théories du marketing, et ce avant d'évoquer les outils nécessaires au diagnostic stratégique en marketing. Enfin, dans la seconde section, nous nous intéresserons à la mise en place d'une stratégie marketing qui se résume dans une phase de réflexion et de préparation qui définit les objectifs, appelée le marketing stratégique, laquelle précède le déclenchement final concrétisant opérationnellement la volonté de l'entreprise, appelée marketing opérationnel.

¹ KOTLER(Philip) ,DUBOIS,(Bernard) :Marketing Management, Edition Publi-Union,Paris,1997.

Ces différents aspects du marketing qui seront observés durant notre chapitre sont complémentaires et indissociables, dont chaque partie prend compte des éléments des autres parties, de là nous pouvons affirmer qu'une certaine synergie doit exister entre les différentes variables d'une stratégie marketing, laquelle doit également exister entre la direction marketing, la stratégie marketing et l'ensemble des directions et des membres de l'organisations travaillant pour cette concrétisation dont la valeur ajoutée permettra un développement réel de l'entreprise.

Section 01: Historique et genèse du marketing :

Nous observerons durant cette partie les différentes pensées et idées de théoriciens et chercheurs qui dressèrent d'une part une périodisation quant au marketing et à sa naissance, et de l'autre offrirent certaines théories qui furent la base du marketing contemporain. Par la suite, nous nous intéresserons au diagnostic stratégique en marketing, base de toute réflexion ou stratégie et qui s'appuie sur des outils développés et utilisés opérationnellement dans les entreprises et autres multinationales.

Sous section 01 : Théories, origine et naissance :

1.1.1. Les périodisations des phases historiques du marketing :

1.1.1.1. Les trois phases KEITH:

Né en 1914 aux États Unis, Robert J Keith apporta à travers ses recherches un certain historique au Marketing. En 1960, il publia dans un article² une sorte d'introduction quant à l'idée des trois ères du Marketing. Il analysa l'évolution

² Cité par J.P.Mathieu et J.Roehrich dans la revue française du marketing-Septembre2005-N 0 204-4/5, p.40.

d'une entreprise, Pillsbury, dont il fut longtemps dirigeant, et ce avant de présenter trois phases distinctes.

Il présenta tout d'abord l'ère production, qui se situe entre 1850 et 1930, durant laquelle l'entreprise se préoccupe essentiellement de la conception du produit et de l'organisation du processus de production. Ceci s'explique par le fait que les ventes se développent naturellement suite à une demande supérieure à l'offre.

S'en suivit l'ère vente, qui se situe entre 1930 et 1950, durant laquelle la firme est toujours très orientée vers la production. Néanmoins, avec la diminution de l'offre, les efforts quant à la force de vente deviennent nécessaires.

Enfin il conclut avec l'ère marketing à partir de 1950, durant laquelle la satisfaction des besoins du client devient la principale préoccupation de l'entreprise.

1.1.1.2. Les phases selon Fullerton :

Néanmoins, cette périodisation proposée par Keith fut critiquée par Fullerton. On reprocha à son étude une généralisation fondée sur l'analyse de l'évolution des pratiques marketings dans une seule entreprise, ce qui n'est pas généralisable à toutes les organisations.

Après de longues analyses et recherches d'ordres historiques, Fullerton s'attaque en 1968 à Keith à travers deux arguments. Le premier stipule que les périodes qu'il délimita ne correspondent à aucune chronologie universelle, puisque l'évolution des conditions d'offre et de demande dépend des situations spécifiques de chaque marché, ce qui n'est pas généralisable.

En second lieu, il soutient qu'au cours de chaque période, il est possible d'identifier des entreprises correspondant à chacun des trois profils de Keith. Delà il est possible d'affirmer que les apports de Keith sont insuffisants puisqu'ils ne reflètent pas globalement la situation d'un point de vue macro économique.

1.1.1.3. Les phases du marketing selon Richard Tedlow

Né en 1947, Richard S Tedlow³ est spécialiste en histoire des affaires. Il propose donc son apport quant à l'aspect historique du Marketing en proposant 3 phases appelées chronologiquement fragmentation, unification et enfin segmentation.

Durant la première (qui dura jusqu'aux années 1880), les États-Unis sont divisés en une multitude de fragments géographiques. Ici, les ventes sont assez faibles car l'offre est basse et les marges bénéficiaires sur les produits sont largement élevées.

Durant la seconde phase, qui se situe entre 1880 et 1920, les produits américains s'étaient sur le territoire en conquérant de nouvelles régions, et ce suite à la fin de la guerre civile et la reconstruction du pays sous l'égide d'un seul gouvernement stable, nous citerons également la mise en place des chemins de fer. Ceci impacta sur les couts de production qui baissèrent, engendrant ainsi la baisse des prix de vente. Entre 1880 et 1890, de grandes entreprises qui allaient révolutionner de nombreux marchés sont fondées, nous citerons alors Coca Cola en 1886, Kodak en 1887 ou encore Heinz en 1888.

Enfin, en 1920 naquit la troisième phase durant laquelle la segmentation des marchés prit place, avec notamment une segmentation démographique qui devient un levier concurrentielle prioritaire par rapport au principe de guerre des prix. Ceci fut facilité par le développement de la publicité à la radio, puis à la télévision.

³ Collectif Éditions d'Organisation, *MBA Marketing : Tout ce qu'il faut savoir sur le marketing par les meilleurs professeurs et praticiens*, Éditions d'organisation, édition n°1, Paris, 2011, p 27

1.1.1.4. La périodisation de Pierre VOLLE :

Docteur en sciences de gestion, Pierre Volle⁴ a aussi critiqué la périodisation proposée par Keith, en avançant que l'ère la production n'ait jamais existé. Selon lui, le 19^{ème} siècle était déjà caractérisé par une concurrence intense avec des surproductions, une demande incertaine à cause des crises (celle de 1870 et de 1929) et enfin les multiples guerres. Parmi ses affirmations, nous pouvons citer :

-Que le marketing n'est pas une pratique exclusivement américaine qui date des années 1950 puisqu'elle est plus ancienne et remonte au 19^{ème} siècle en Angleterre et aux États Unis.

-Que la deuxième moitié du 18^{ème} siècle est caractérisé par des entrepreneurs anglais qui, dans un souci d'augmentation des ventes et des parts de marché, ont développé de multiples techniques commerciales.

-Que le 19^{ème} siècle est marqué par plusieurs innovations telles que l'apparition des premières agences de publicité en Europe et aux États Unis, ainsi que l'apparition des grands magasins.

-Que les 30 premières années du 20^{ème} siècle ont vu l'apparition de nouvelles pratiques telles que l'étude du marché, la segmentation et la mise en place d'une force de vente.

1.1.2. Les écoles de pensée en marketing :

Depuis les prémices des années 1900, 12 écoles⁵ de pensées différentes sont apparues, nous présenterons ici 5 d'entre elles qui sont les plus pertinentes et les plus en adéquation avec notre axe d'étude

⁴VOLLE,(Pierre) :*Marketing : comprendre l'origine historique*, Edition Eryolles, Paris, 2011, p.04

⁵CHIROUZE,(Yves) :*le marketing : études et stratégies*, édition Ellipses, Paris, 2007,p 4

1.1.2.1. L'école des biens :

Cette école naquit en 1900. Ainsi, son objectif fut de donner une classification aux produits afin de mettre en place des méthodes et des techniques marketings valables pour chaque type. La classification la plus utilisée fut celle qui distingue un bien banal qui est un produit de consommations courante, un bien normal qui est un produit dont la consommation augmente lorsque le revenu du consommateur augmente et enfin un bien spécifique qui est un produit dont l'achat et la consommation sont exceptionnels (bien de luxe, bien d'équipement).

1.1.2.2. L'école de la pensée institutionnelle :

Elle naquit en 1910 dans le but d'accroître la connaissance des canaux de distribution, nous citerons alors l'intéressement aux institutions ou organisations s'occupant de la transmission des marchandises du producteur vers le consommateur, lesquels sont les ancêtres des distributeurs actuels.

1.1.2.3. L'école de la pensée fonctionnelle

Né aux États Unis en 1876 et mort au même endroit en 1962, Arch Shaw propose en 1912 une classification⁶ des fonctions générales et intermédiaires, laquelle distingue les fonctions suivantes : le partage des risques, le transport des marchandises, la vente, la communication, l'innovation.... Cette école est à l'origine des fameux 4P de Mac Carthy : Product, Price, promotion, place.

1.1.2.4. L'école de la pensée managériale

Elle naquit à la fin des années 1940 et a permis l'introduction de concepts importants en marketing tels que : le cycle de vie du produit, la segmentation du marché ou encore le positionnement

⁶COCHOY,(Franck) :*le marketing ou la ruse de l'économie*, Politix. Vol.14, N°53. Premier trimestre 2001.p.175-201, p.182

1.1.2.5. L'école de pensée des systèmes

Cette école prend en compte l'existence d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction. Elle considère le marketing comme un sous système de la société qui est lui-même composé de sous systèmes (marché, canaux de distribution, médias...). Cette école s'intéresse également à l'analyse de ces sous systèmes et des interactions entre eux.

Après avoir observé les différents apports quant à l'aspect historique du marketing, nous verrons durant cette sous section les différents éléments composant le diagnostic stratégique en marketing.

Sous section 02 : Le diagnostic stratégique marketing:

Le diagnostic stratégique dans l'exercice de la fonction marketing se résume tout simplement dans de multiples outils concrets, dont la bonne utilisation permet d'obtenir des informations utiles et importantes pour l'entreprise, de là leur importance exige le respect des règles d'utilisations de ces dits outils .Nous les présenterons donc ci-dessous.

1.2.1. Le Modèle de Porter

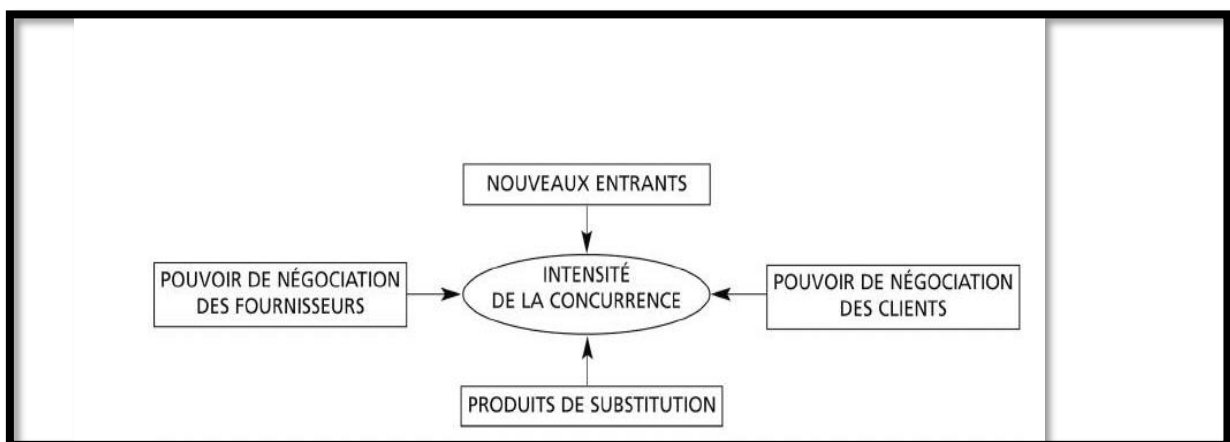
Né aux États Unis en 1947, Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise à Harvard. Il proposa un modèle , appelé modèle de Porter qui affirme que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel sur son marché dépend de 5 paramètres qui sont l'intensité de la concurrence , les nouveaux entrants, les produits de substitution , les clients et les fournisseurs . C'est donc ces cinq forces⁷ concurrentielles qui déterminent l'attrait à long terme d'un marché. Nous pouvons donc détailler ces dites forces ci-dessous:

⁷ SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, Edition Gualino , Paris,2017,p25

- l'intensité de la concurrence : En effet, l'attractivité d'un marché dépend du nombre de concurrents présents et de leur force. Ainsi, plus l'intensité concurrentielle est forte, moins le marché est attractif.
- les nouveaux entrants : Ici nous allons évaluer l'arrivée potentielle de concurrents sur le marché de l'entreprise.
- Les produits de substitution : un marché est moins attractif lorsqu'il existe des substituts potentiels ou déjà présents.
- Le pouvoir de négociation des clients : le pouvoir des clients dépend de leur nombre, de leur poids dans le chiffre d'affaires de l'entreprise et du nombre de concurrents. Un marché est donc moins attractif si les clients disposent d'un pouvoir de négociation important ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : le pouvoir des fournisseurs dépend principalement de l'importance de leurs produits pour l'entreprise et de leur nombre. Un marché est donc moins attractif si les fournisseurs détiennent une grande force de négociation.

Nous proposerons alors le schéma suivant afin de résumer les 5 forces de Porter

Figure 1: Modèle des cinq forces de Porter



Source: SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, Edition Gualino , Paris,2017,p26.

1.2.2. La matrice SWOT

La matrice SWOT⁸ est l'un des outils d'analyse stratégique souvent utilisé lors de diagnostics marketing. Elle permet de repérer et de mettre en évidence des informations fondamentales pour une entreprise lesquelles sont :

- les forces et les faiblesses de l'entreprise dans le cadre d'une analyse interne ;
- les opportunités et les menaces du microenvironnement et du macro environnement de l'entreprise dans le cadre d'une analyse externe.

Le diagnostic marketing SWOT s'articule donc en 3 grandes étapes :

-L'analyse interne: Ici nous allons déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise avant de proposer des solutions possibles. Nous essayerons alors de nous appuyer sur les forces tout en comblant les faiblesses

-L'analyse externe: L'analyse externe consiste à suivre la même procédure que celle utilisée pour l'analyse interne, néanmoins nous chercherons ici à déterminer les opportunités et les menaces des macros et micros environnements.

-La formulation de la problématique : Les étapes précédentes permettent enfin de formuler une problématique basée sur le problème majeur que l'entreprise doit résoudre .Cette formulation est extrêmement importante car elle constitue la base de tout développement stratégique pour l'entreprise.

1.2.3. Modèle BCG

Le cabinet de conseil en stratégie, Boston Consulting Group à mis en place une matrice , la matrice BCG⁹, qui permet de mettre en évidence les domaines d'activité d'une entreprise dont l'intérêt dépend en premier lieu du taux de

⁸ ANNEAU GUILLEMAIN ,(Sophie): *Les points clés pour connaître l'essentiel de la démarche marketing stratégique et opérationnelle*, Edition Gualino, Paris, 2018, p30.

⁹ SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, op.cit ,p29.

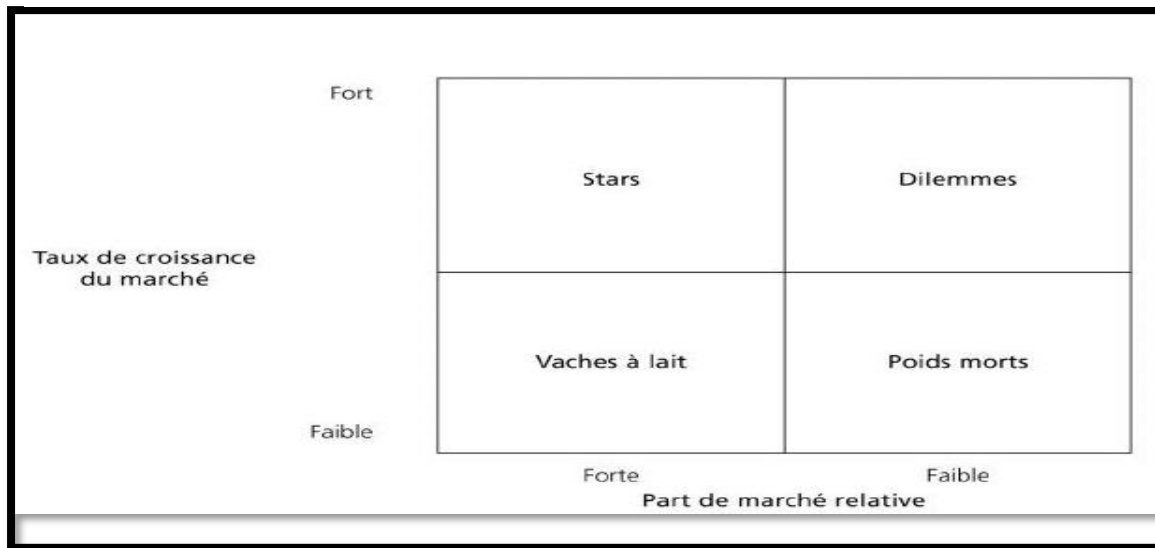
croissance du marché et en second lieu de la part de marché relative de l'entreprise sur ce marché (ce dernier est mesurée par le rapport entre sa propre part de marché et celle du concurrent jugé le plus important).

Par la suite, nous pourrons situer sur une matrice l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise. L'axe des ordonnées représentera les taux de croissance et l'axe des abscisses les parts de marché relatives. Chaque domaine d'activité sera situé dans l'une des quatre cases de la matrice et sera représenté par un cercle d'une surface proportionnelle au chiffre d'affaires de l'entreprise dans l'activité dont il est question. Les quatre cases sont classées comme suit:

- les poids morts: Ils correspondent aux domaines d'activité qui ont un faible intérêt pour l'entreprise, ils doivent donc le plus souvent être abandonnés. Ceci est dû au faible taux de croissance du marché et à la faible compétitivité de l'entreprise.
- les dilemmes : Ils correspondent aux domaines d'activité présents sur un marché à fort potentiel, par ailleurs les faibles parts de marché actuelles de l'entreprise risquent de réduire sa compétitivité ou l'obliger à effectuer de gros investissements ;
- les stars: qui correspondent aux domaines d'activités attractifs pour l'entreprise, même s'ils nécessitent des investissements
- les vaches à lait: qui correspondent aux domaines d'activité les plus rentables pour l'entreprise car elle profite de sa position dominante sur le marché afin d'obtenir des marges importante. C'est grâce aux vaches à lait que l'entreprise finance les activités stars et développe certaines activités dilemmes.

Nous présenterons ici un schéma de la matrice BCG:

Figure 2:Représentation de la Matrice BCG



Source: SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, Edition Gualino , Paris,2017,p30

1.2.4. Modèle McKinsey :

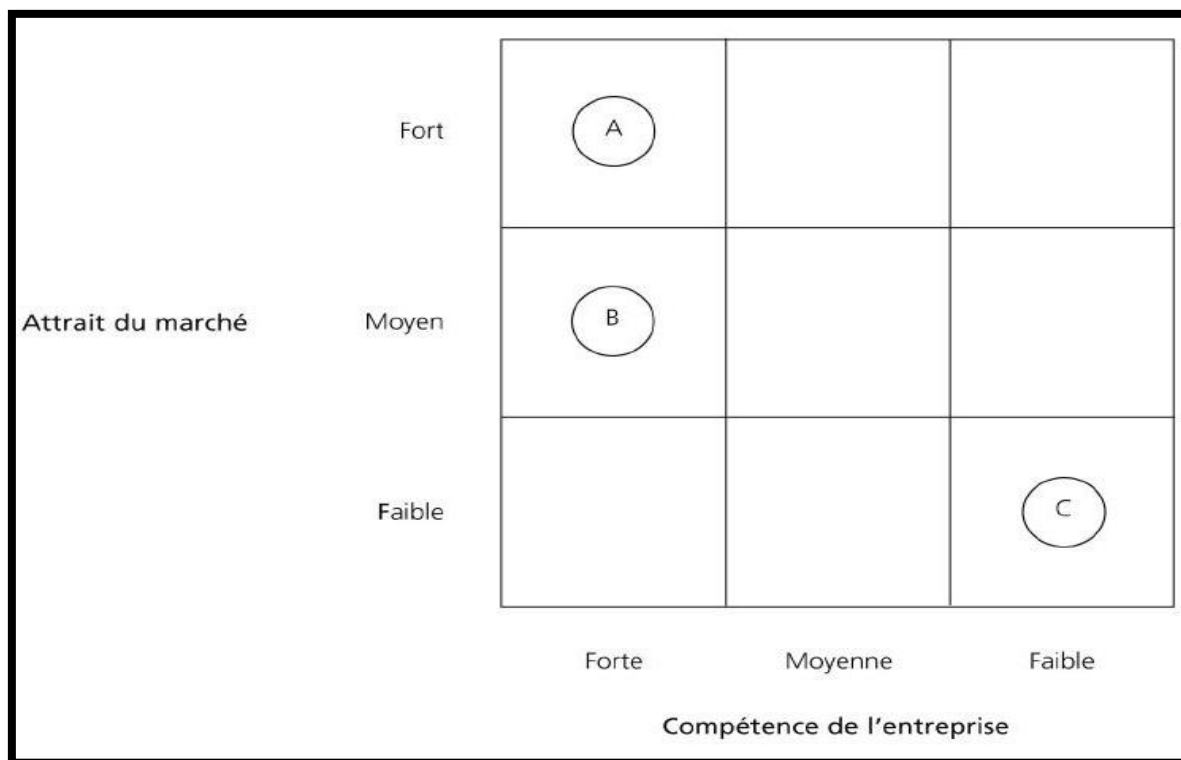
McKinsey est lui aussi un cabinet de conseil en stratégie qui à proposé son propre modèle, le modèle McKinsey¹⁰, qui évalue les domaines d'activité sur deux critères qui sont:

- l'attrait du marché : mesuré à partir d'une pondération de plusieurs facteurs tels que la taille actuelle du marché, son taux de croissance, le taux de marge moyen.
- la compétence de l'entreprise : mesurée à partir d'une combinaison de critères tels que la part de marché actuelle de l'entreprise, ses coûts de revient, la qualité de ses produits.

Dans le modèle McKinsey, les domaines d'activité les plus proches de l'angle supérieur gauche sont les plus rentables .Nous présenterons ci-dessous un schéma du modèle McKinsey:

¹⁰ SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, op.cit p31

Figure 3:Représentation de la Matrice McKinsey



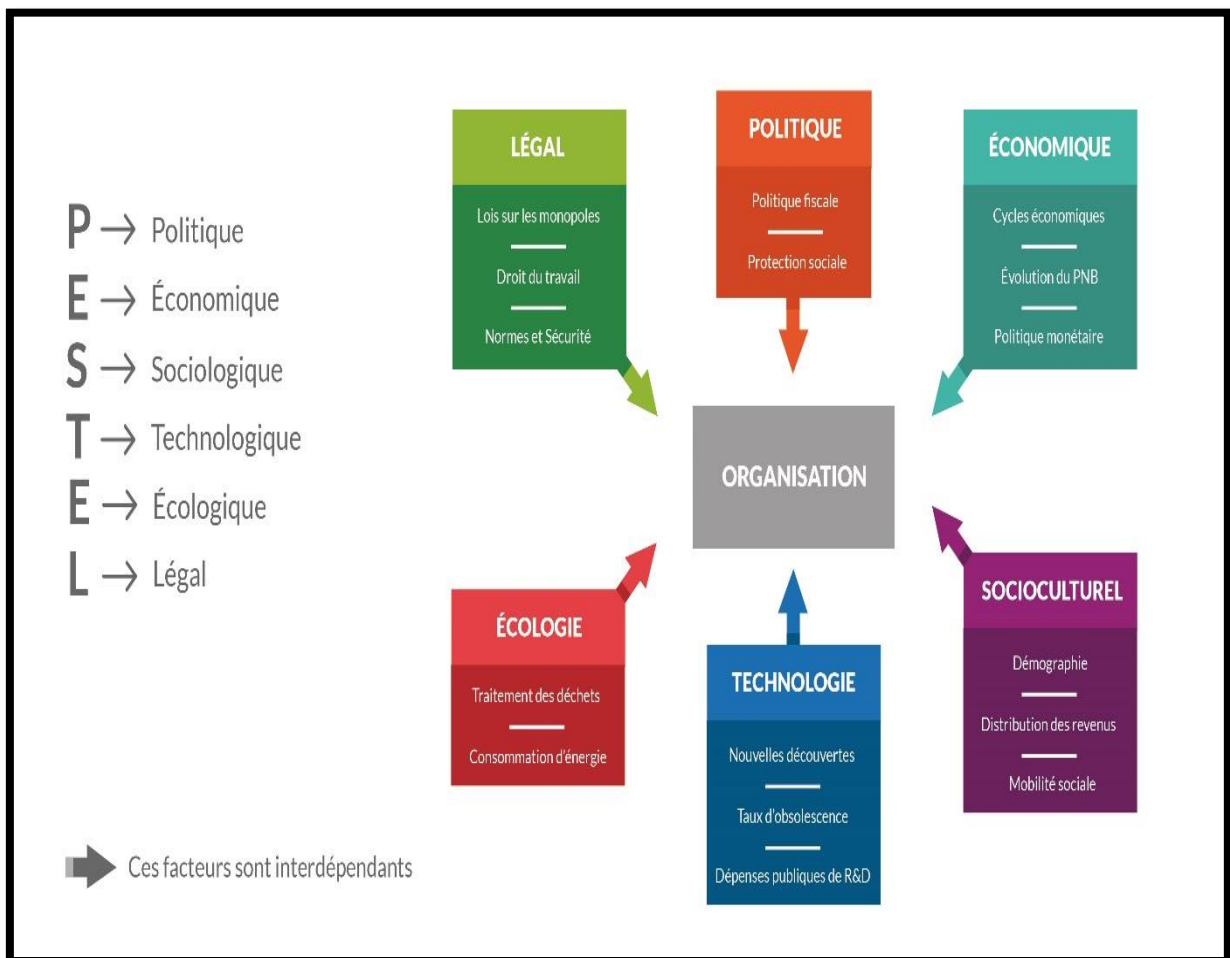
Source: SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, Edition Gualino , Paris,2017,p32

1.2.5. L'analyse PESTEL

Tout d'abord, il est primordiale de souligner que PESTEL signifie Politique - Économique - Sociologique - Technologique - Écologique - Légale. Ce point étant clarifié, nous pouvons citer l'analyse Pestel comme un outil marketing permettant de déterminer l'influence du macro-environnement sur une entreprise. En effet, l'étude de ce macro-environnement identifie les facteurs ayant une liaison avec une situation précise telle que la zone géographique, le marché ou l'entreprise. L'analyse PESTEL¹¹ est partie de l'analyse stratégique et permet d'identifier les facteurs les plus influant sur le marché, l'entreprise ou l'industrie, comme le résume le schéma ci-dessous:

¹¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/pestel-definition> (consulté le 15/05/2019) à 18h00.

Figure 4: Représentation de l'analyse PESTEL



Source: <https://www.marketing-etudiant.fr/pestel-definition>

1.2.6. Le Modèle Arthur Doo Little

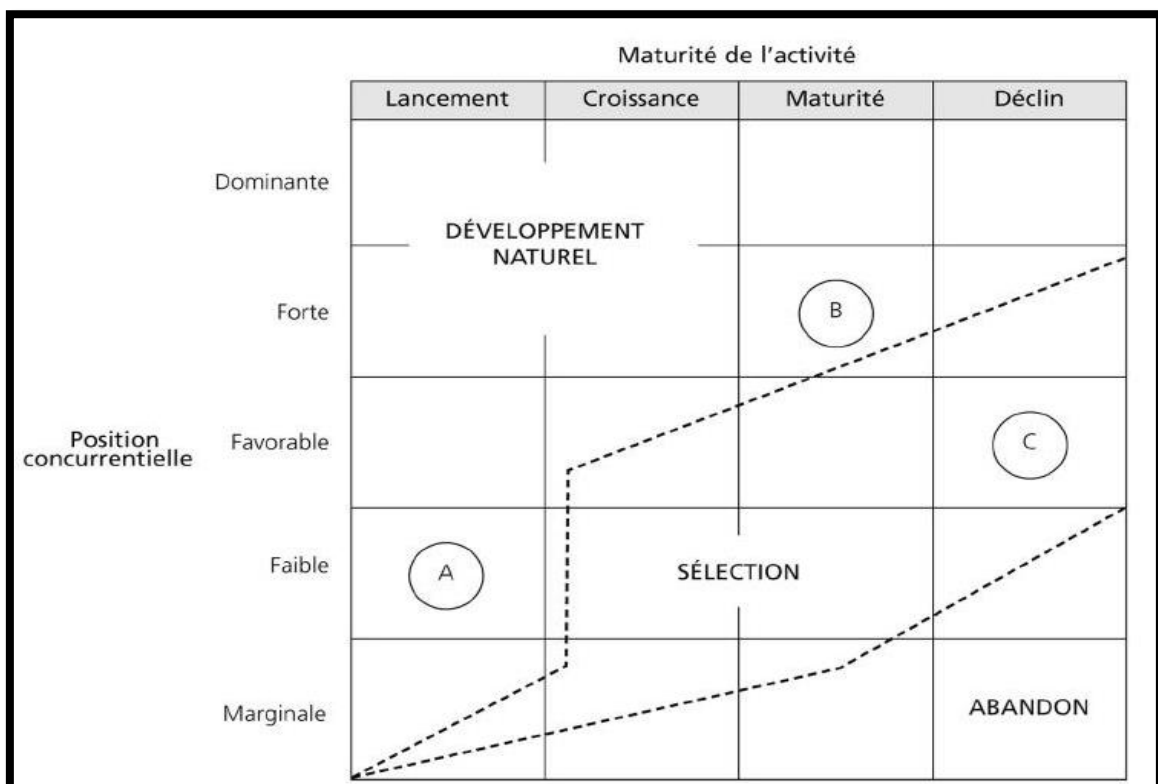
Le modèle ADL est une matrice d'analyse stratégique basée d'un coté sur le degré de maturité de l'activité et de l'autre sur la position concurrentielle.

Par ailleurs, dans la matrice A. D. L¹², les recommandations stratégiques ne dépendent pas uniquement des cases de la matrice puisqu'on distingue trois grands types de prescriptions qui sont:

¹² SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, op.cit ,p 33.

- le développement naturel: qui correspond à une stratégie d'investissements massifs en vue de développer l'activité. Ceci vise les activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle et à celles en phase de lancement
- le développement sélectif: qui correspond à une stratégie plus prudente d'investissements pour certaines activités dont la position concurrentielle est moyenne ou faible
- l'abandon : qui correspond à une stratégie destinée aux activités peu rentables et donc la position concurrentielle est faible .Nous pouvons enfin proposer un schéma de la matrice ADL ci-dessous:

Figure 5: Représentation de la Matrice Arthur Doo Little



Source: SOULEZ ,(Sébastien):*L'essentiel du marketing*, op.cit ,p 34.

Nous avons donc observé durant cette partie que différents auteurs ont proposé des périodisations, parfois contradictoires, de là nous pouvons malgré tout affirmer que chaque apport a permis de construire une pierre de l'édifice historique de la fonction marketing. Par ailleurs, tout comme les théoriciens de

l'organisation, certains chercheurs fondèrent des écoles de pensée dont les préceptes sont toujours adoptés et utilisés, lesquels se rallient à des outils d'analyse stratégique tel que la matrice swot ou le modèle de porter qui sont la base de toute stratégie marketing, concept qui sera abordé dans la section suivante

Section 02 : La Stratégie Marketing

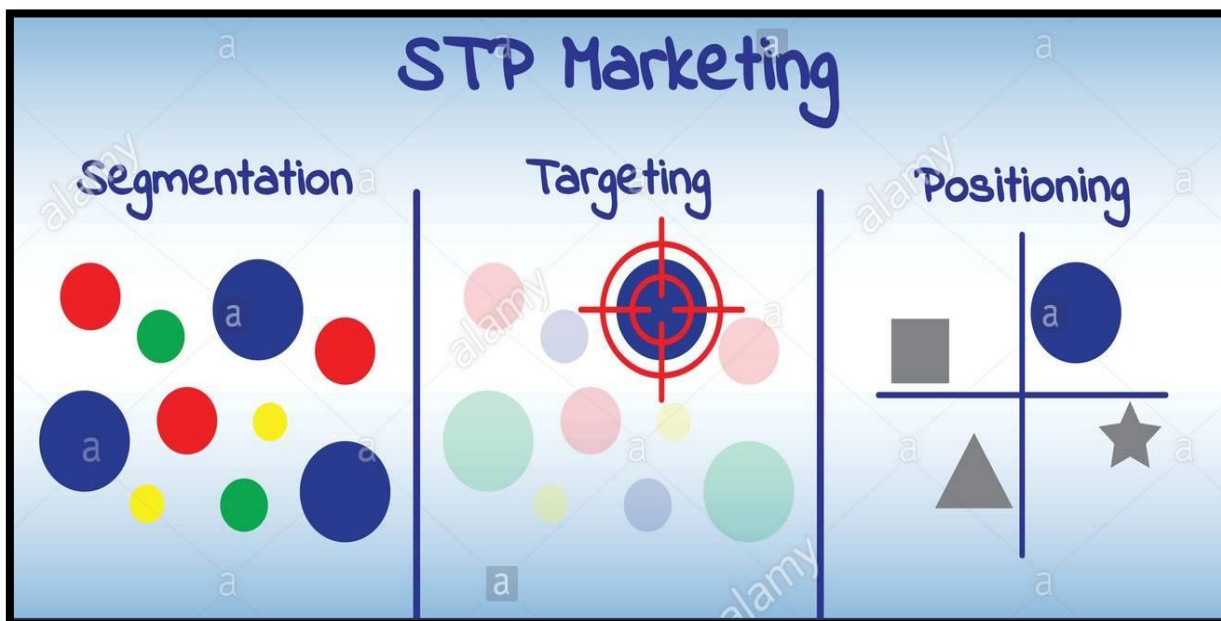
Les stratégies marketing visent à apporter des améliorations aussi bien quantitatives que qualitatives dans le but de conquérir de nouvelles parts de marché. Ceci étant, il est nécessaire de préciser qu'une stratégie marketing se divise en deux volets distincts et complémentaires, nous citerons alors chronologiquement le marketing stratégique ainsi que le marketing opérationnel. Le premier se caractérise par de nombreuses réflexions et analyses, et ce dans le but de déterminer les objectifs ainsi que les finalités à atteindre, lesquels se concrétisent et se mettent en place à travers le marketing opérationnel qui permettra à l'entreprise d'appliquer les nombreuses réflexions et objectifs du marketing stratégique

Sous section 01 : Le marketing stratégique :

Nous analyserons dans cette partie le marketing stratégique, lequel se résume en 3 concepts : La segmentation, le ciblage ainsi que le positionnement .Ces trois concepts sont les piliers du mix marketing ou marketing opérationnel que nous analyserons dans la suite de notre travail.

Il est possible de représenter la segmentation, le ciblage et le positionnement sous image simplifiée et représentative que nous proposons ci-dessous :

Figure 6: Représentation des étapes du marketing stratégique : segmentation, ciblage, positionnement.



Source : <https://fr.depositphotos.com/172879214/stock-illustration-stp-marketing-diagram-process.html>

2.1.1. La segmentation :

Administrateur de société et consultant en stratégie marketing, Jacques Lendrevie¹³ est également auteur du *Publicitor*, célèbre ouvrage de marketing. Ce dernier nous propose ses apports quant à la segmentation. Pour lui, segmenter un marché revient à le découper en groupes homogènes en fonction de critères déterminés. Chacun de ces groupes est distinct des autres et peut être choisi comme cible d'une action marketing.

Il est possible de diviser le processus de segmentation du marché en 3 étapes :

1. Identification des segments
2. Étude des segments
3. Évaluation des segments

¹³LENDREVIE, (Jacques); LEVY, (Julien); LINDON,(Denis) :*Mercator ; théorie et pratique du marketing*, Edition Dunod,,édition n°9, Paris,2009,p675

2.1.1.1. L'identification des segments :

L'identification des segments consiste à identifier les groupes des clients qui ont les mêmes besoins et les mêmes comportements face à un produit donné. En effet, il existe deux méthodes de segmentation : la première est celle de fractionnement et la deuxième dite agrégative.

La méthode de fractionnement consiste à sélectionner préalablement les critères de segmentation puis à regrouper les consommateurs. Cette méthode est utilisée lorsque le nombre de critères est réduit.

La méthode agrégative, quant à elle, essaie de constituer des groupes d'individus en fonction de leur similarité et proximité de façon à rassembler les individus qui partagent les mêmes caractéristiques. On établira par la suite une analyse afin de déduire les critères de ressemblances. Cependant, La méthode agrégative pose des problèmes de description des groupes. On obtient des groupes qui ne sont pas réellement homogènes du fait du nombre élevé des critères.

2.1.1.2. L'étude des segments

L'étude des segments consiste à étudier les caractéristiques de chaque segment sur la base de deux critères, soit par les caractéristiques intrinsèques des consommateurs, soit par les caractéristiques comportementales.

En effet, la segmentation par les caractéristiques intrinsèques distingue :

- La segmentation géographique consiste à découper le marché en différentes parties territoriales (pays, région, ville...)
- La segmentation sociodémographique découpe les consommateurs selon leurs catégories d'âge, le sexe, la religion, la nationalité, la génération...
- La segmentation psychographique découpe les consommateurs selon leurs valeurs et leur personnalité.

La segmentation comportementale, quant à elle, s'effectue sur la base du comportement du consommateur envers les produits, nous citerons par exemple la

fidélité à la marque ou encore les motivations d'achat. Néanmoins il existe une certaine difficulté quant à l'identification de ces critères par rapport aux autres.

2.1.1.3. L'évaluation des segments :

Après les deux phases précédentes, l'entreprise doit évaluer les segments en prenant en compte le potentiel de chacun, sa rentabilité ainsi que sa croissance afin de déterminer les plus intéressants pour l'entreprise.

2.1.2. Le ciblage:

Dans un procès de ciblage, l'entreprise a le choix entre différentes politiques, nous citerons alors le marketing différencié, le marketing indifférencié et enfin le marketing individualisé, lesquels vont être expliqués ci-dessous.

En effet, le marketing indifférencié, ou marketing de masse consiste à ne pas prendre en compte les différences entre les consommateurs en offrant le même produit à tous les consommateurs, on couvre ainsi tous les segments. On choisira cette stratégie pour des produits communs de type banal comme le sucre ou la semoule.

Le marketing différencié quant à lui, se met en place par l'entreprise en se basant sur les différences des clients. Elle conçoit donc pour chaque segment un produit adapté comme dans les industries automobiles.

Enfin, le marketing individualisé, ou le marketing one to one, s'adresse à chacun différemment afin de proposer des offres individualisées. Ce type de ciblage est développé grâce aux TIC qui augmentent l'interaction entreprise/client.

2.1.3. Le positionnement :

Le positionnement vise à donner à un produit ou à une marque une certaine image et position dans l'esprit du client ainsi que sur le marché, et ce en permettant d'être identifié comme étant crédible et attractif. Il doit être établi préalablement au mix marketing qui sera abordé plus tard dans ce mémoire. Il doit également être construit dans le but de ne pas subir l'image que les consommateurs peuvent associer de manière sommaire. En effet, avec l'abondance des offres, ceci peut facilement amorcer le déclin d'un produit.

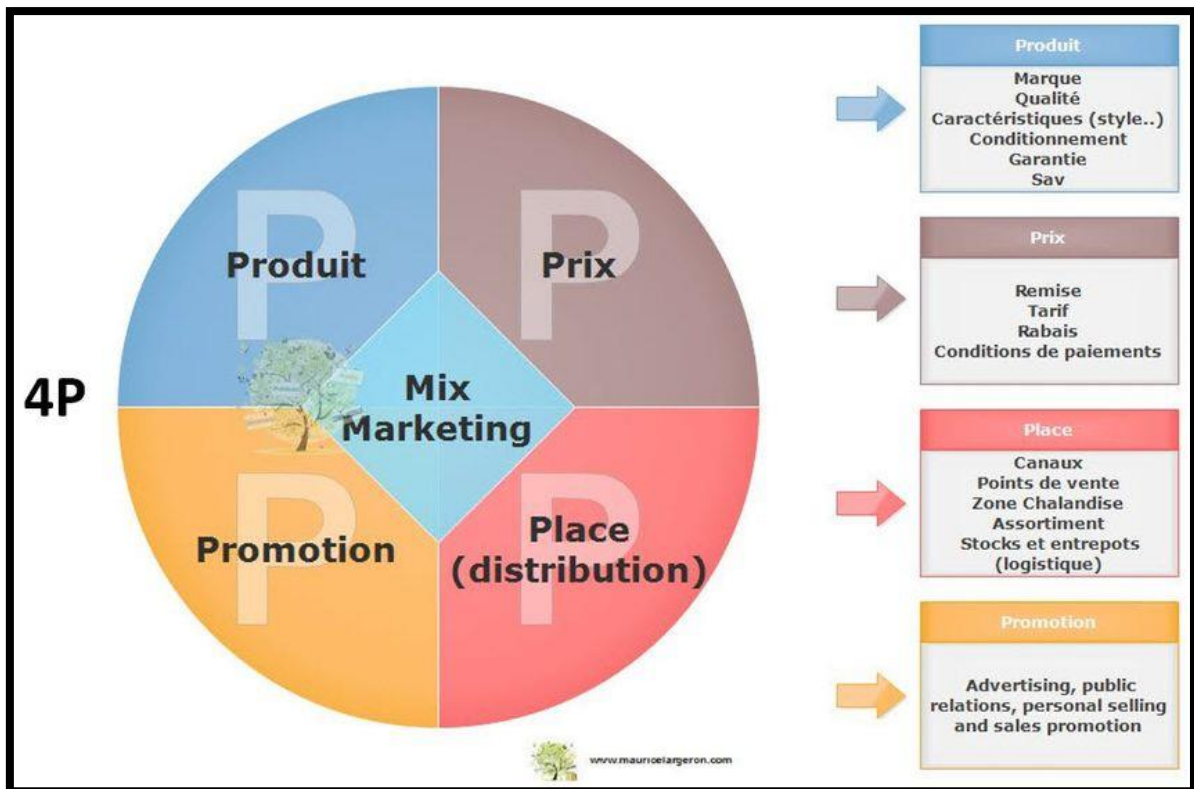
En somme, pour définir un positionnement, il est indispensable de définir les attentes du public, les atouts potentiels du produit, et le positionnement des produits concurrents. Ces éléments constituent tout simplement le triangle d'or du positionnement.

Un positionnement sera enfin affiché sous forme de formulation en une phrase simple afin qu'il soit clair, facile à comprendre, attractif et en adéquation avec la marque et les caractéristiques du produit.

Sous Section 02 : Le marketing Opérationnel ou mix marketing :

Né en 1928 aux États Unis et mort en 2015 dans le même pays, Jérôme McCarthy avait regroupé les variables du mix marketing en quatre rubriques appelées les 4P : Product ; Price ; promotion (communication) ; place (distribution). Les éléments du mix marketing sont donc des variables contrôlables, contrairement aux variables du macro environnement sur lesquelles l'entreprise n'a aucune emprise. Ainsi, son élaboration doit prendre en considération toutes les variables afin de s'aligner sur une cohérence. Nous pourrions donc les résumer dans le schéma ci-dessous avant de les aborder séparément :

Figure 7: Représentation du Mix Marketing (4P)



Source: <https://www.mauricelageron.com/les-composants-du-mix-marketing/>

2.2.1. La politique produit :

La politique de produit occupe une place primordiale par rapport aux autres composantes du mix et cela pour différentes raisons. Cela revient en premier lieu au fait qu'on ne peut réussir sa stratégie avec de mauvais produits car ses insuffisances ne peuvent être compensées par les autres éléments de mix marketing. En second lieu, au fait que les autres éléments du mix dépendent directement de la politique produit. De là nous verrons les différents aspects liés à la politique produit.

2.2.1.1. Les classifications de produits :

Les produits peuvent être classés selon différents critères, soit par leurs durées de vie et leur tangibilité ou bien par la nature des marchés auxquels ils s'adressent.

En effet, un produit peut être un bien tangible non durable (périssable) tels que les produits alimentaires, un bien tangibles durables comme les produits électroménagers, un bien intangible tel que les services comme la restauration et le transport.

2.2.1.2. Le cycle de vie d'un produit:

Né en Allemagne en 1925 et mort aux États Unis en 2006, Théodore Levittt utilisa pour la première fois la notion de cycle de vie d'un produit en 1965. En effet, la vie d'un produit passe par les quatre phases suivantes :

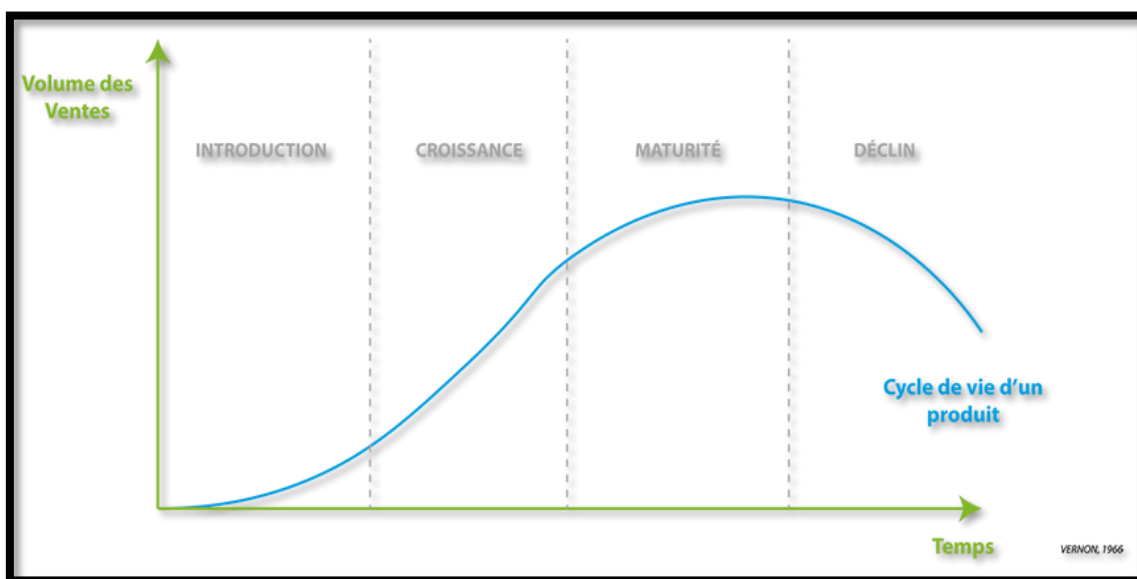
- La phase de lancement : qui correspond à l'introduction d'un nouveau produit sur le marché. Cette étape est caractérisée par un niveau de vente bas. Ici les entreprises doivent consacrer des dépenses commerciales importantes afin de promouvoir leur produit. Durant cette phase, le profit est habituellement négatif à cause des coûts de recherches et développement.
- Vient ensuite la phase de développement durant laquelle les ventes augmentent. Le profit alors croit en induisant des économies d'échelles.
- Le produit connaîtra ensuite la phase de maturité durant laquelle il est au top de sa notoriété, parallèlement les ventes diminuent. La guerre des prix prend alors le relais, avec les économies d'échelle comme principal soutien.
- Durant la phase de déclin : le produit est dépassé par les nouveaux produits concurrents introduits sur le marché, lesquels s'installèrent durant la

période de développement de ce même produit. Ici nous connaissons la disparition effective de notre produit

Néanmoins, ces phases ne sont pas généralisables puisqu'il existe certains produit ne connaissant pas de phase de déclin, nous citerons alors Coca Cola, leader depuis 1886. Par ailleurs, il en existe d'autres "mort nés", nous citerons à titre d'exemple l'introduction de MountainDew en Algérie.

Nous résumerons ces différentes phases grâce au schéma ci-dessous :

Figure 8: Représentation du cycle de vie d'un produit



Source: <http://www.idp-innovation.com/comment-propulser-la-croissance-de-nouveaux-produits/>

2.2.1.3. Le produit valeur d'usage et valeur d'image :

Un produit contient différentes dimensions et chacune augmente sa valeur aux yeux du consommateur. On peut affirmer qu'un produit représente un ensemble d'attributs fonctionnels et symboliques que nous allons développer. En effet, les attributs fonctionnels se résument dans différents points. Premièrement, nous avons le concept produit qui est l'attente principale du client à laquelle répond le produit. Deuxièmement, nous avons la formule produit qui est l'ensemble des processus, des caractéristiques et des composantes d'un produit. Enfin, nous

avons les performances qui correspondent aux résultats de l'utilisation du produit par les consommateurs.

Les attributs symboliques quant à eux se résument dans le design, le packaging, la marque, la qualité ou encore les services associés, lesquels seront détaillés ci-suit:

2.2.1.4. Les attributs symboliques:

- Le design :

En premier lieu nous avons le design, concept apparu suite à la révolution industrielle par la volonté des fabricants de sortir de la production de masse, laquelle impliquait la standardisation des produits et des méthodes de fabrication. En effet, au lendemain de la crise 1929, les industriels américains prennent conscience de l'importance de l'esthétique dans le succès commercial des produits. Raymond Loewy, designer industriel avait dit « la laideur se vend mal », il propose alors de donner une valeur esthétique et symbolique aux objets manufacturés. Ce concept fut même défini par Kotler comme étant « *l'ensemble des éléments qui affectent l'apparence et le fonctionnement du produit, il détermine les émotions générées par le produit, sa dimension symbolique et la signification qu'il revêt pour le client* »¹⁴.

Le design a donc pour but de renforcer l'attractivité du produit, il est pris en compte en amont puisque divers contraintes sont présentes, comme la contrainte de faisabilité technique qui est très importante dans un processus de lancement de produit. Parallèlement, nous avons le côté ergonomique et utilisation du consommateur qui est tout aussi primordiale.

- Le packaging :

En second lieu, nous avons le packaging, terme souvent confondu avec emballage et conditionnement, néanmoins, chacun renvoi à un niveau ou à une catégorie de packaging.

¹⁴KOTLER,(Philip), KELLER,(Kevin), MANCEAU,(Delphine):*marketing management*, Pearson Education, Londres,2017,p. 383.

En effet, les produits subissent trois niveaux d'emballages:

-L'emballage primaire, appelé aussi conditionnement, est le premier contenant qui permet de conserver le produit et de protéger l'utilisateur contre le produit. Il constitue une unité pour la vente au détail comme les pots de yaourt ou des flacons de parfum.

-L'emballage secondaire, appelé aussi emballage, entoure l'emballage primaire. Il peut être un emballage unitaire qui contient une seule unité de consommation tel que le carton qui recouvre le papier aluminium d'une tablette de chocolat, comme il peut regrouper plusieurs unités de consommation tel que le carton qui regroupe un lot de six pots de yaourt. Il facilite le stockage, la manutention et le transport du produit.

-Enfin, l'emballage tertiaire (packaging), regroupe un certain nombre d'unité de vente. Il permet de faciliter le déplacement des produits de l'usine aux points de vente ou aux dépôts tels que les cartons qui recouvrent des packs de produits. Ce type d'emballage a plus des fonctions logistiques que marketing. Il intéresse beaucoup plus les distributeurs que les consommateurs finaux.

En somme, le packaging remplit des fonctions qu'on peut regrouper en deux catégories, des fonctions techniques et des fonctions marketing. Les fonctions techniques visent à contenir le produit, à le protéger et à préserver sa qualité contre les changements climatiques et les chocs, comme il facilite le transport et le stockage des produits. Le packaging remplit aussi des fonctions marketing de communication et identifie par la même le positionnement en déterminant si le produit est haut de gamme ou bas de gamme.

- La marque :

En troisième point nous avons la marque, laquelle a pour but d'agir sur le consommateur en offrant un présage de confiance. Par ailleurs, nous pouvons distinguer trois types de marques : une marque produit qui présente un produit ou

une gamme de produit, une marque ombrelle qui représente plusieurs catégories de produits différents, et enfin, une double marque constituée d'une marque mère (ombrelle) et une marque fille produit.

- La qualité de produit :

Quatrièmement, nous avons la qualité du produit qui reste nettement importante et décisive dans les ventes. Dans la majorité des cas, elle reste perceptible de la même manière chez différents consommateurs tout en étant mesurable et analysable selon des critères précis.

- Les services associés aux produits

Enfin nous avons les services associés aux produits. Ces derniers se définissent comme étant « l'ensemble des services complémentaires au cœur de l'offre qui apportent au produit des bénéfices additionnels pour les clients et qui sont autant de sources de différenciation »¹⁵. De ce fait, il est préférable d'ajouter à un produit des services associés afin d'augmenter l'impact de l'offre, nous citerons les offres d'installations gratuites lors de certains achats.

2.2.2. La politique prix :

Le prix est considéré comme un levier d'action marketing qui stimule fortement la demande, il doit donc être fixé dans une optique de cohérence avec les autres variables. Il déterminera entre autre le positionnement de la marque ou de l'entreprise.

En effet, dans une économie de marché, cette variable est gouvernée par deux principales lois, la première étant une loi économique dite classique qui considère le prix comme le principal facteur qui détermine la demande. Ici les consommateurs sont plus au moins rationnels, ils cherchent le meilleur rapport qualité/prix selon les critères de qualité qu'ils privilégient, un pauvre par exemple

¹⁵ibid, p.259

met l'accent sur le prix alors qu'un riche cherche d'avantage la qualité. Selon cette loi la demande varie en fonction inverse du prix, de ce fait plus le prix est élevé moins le produit se vend. La seconde étant la loi psychologique qui va du principe selon lequel le consommateur, lors de ses expériences, a appris qu'il ya un rapport entre le prix et la qualité, il considère donc le prix comme un indice de qualité. Dès lors, les produits aux prix élevés sont de bonne qualité, alors que les produits à bas prix sont de mauvaise qualité. Cette seconde loi stipule alors que plus le prix est élevé, plus le produit est valorisé et désiré. Nous citerons alors l'industrie du luxe.

2.2.2.1. Le processus de fixation de prix :

Lorsqu'une entreprise lance une nouvelle offre sur le marché, elle se confronte au problème de fixation de prix car celle-ci doit prendre en compte des éléments tant internes qu'externes, nous citerons alors les couts, la demande ou encore la concurrence.

La fixation de prix d'un produit commence par la détermination des objectifs à atteindre. Nous citerons l'exemple d'une entreprise qui a recours à la baisse de prix afin de survivre dans un environnement fortement concurrentiel. Elle fixe alors un prix de survie qui lui permettra de couvrir ses charges, les marges sont alors à peine suffisantes pour continuer à exister. Nous parlerons aussi à titre d'exemple d'une entreprise qui a pour objectif une maximisation de profit, ici la procédure sera inverse. Il existe également l'objectif d'écrémage adopté par les entreprises innovantes qui consiste à fixer un prix très élevé dans le but d'amortir une partie des frais de recherche et développement et afin de donner à leurs produits une image de haute qualité. Il existe enfin un l'objectif de maximisation des parts de marché en proposant des prix réduits avec les économies d'échelles comme parachute.

Par la suite, il convient de passer à l'évaluation de la réaction du marché, et ce à travers une simulation de la courbe de la demande en fonction du prix ou bien à travers une étude menée sur des consommateurs qui donneront une fourchette de

prix pour un produit donné .Une fois cette étape terminée, l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des coûts, qu'ils soient directs ou indirects, fixes ou variables afin de déterminer un prix final apte à maintenir un certain niveau de demande malgré une concurrence .

2.2.3. La politique de distribution :

La distribution peut être définie comme étant « l'ensemble des opérations par lesquels un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur » ¹⁶.Elle fut longtemps considérée comme un coût sans entrevoir son potentiel de participation dans le développement. Néanmoins, une redéfinition de son statut s'est peu à peu faite jusqu'à l'attribution de l'importance qui lui est accordée aujourd'hui. Nous allons alors parler de 3 phases d'évolution du travail commun établi entre producteur-distributeur.

La première est liée à la révolution industrielle. Durant cette phase le commerçant a pour rôle d'influencer les consommateurs et leur décisions d'achats.

Durant la seconde phase, nous avons un développement des marques d'enseignes et de la publicité, ici le commerçant devient vendeur, il distribue uniquement les marchandises.

Enfin, durant la dernière phase, les commerçants prennent l'initiative et deviennent actifs en recherchant des fournisseurs dont les produits ne sont pas distribués par les autres concurrents .Certains passent même à la fabrication de leur propre marque ou à la vente en assurant les différents services liés.

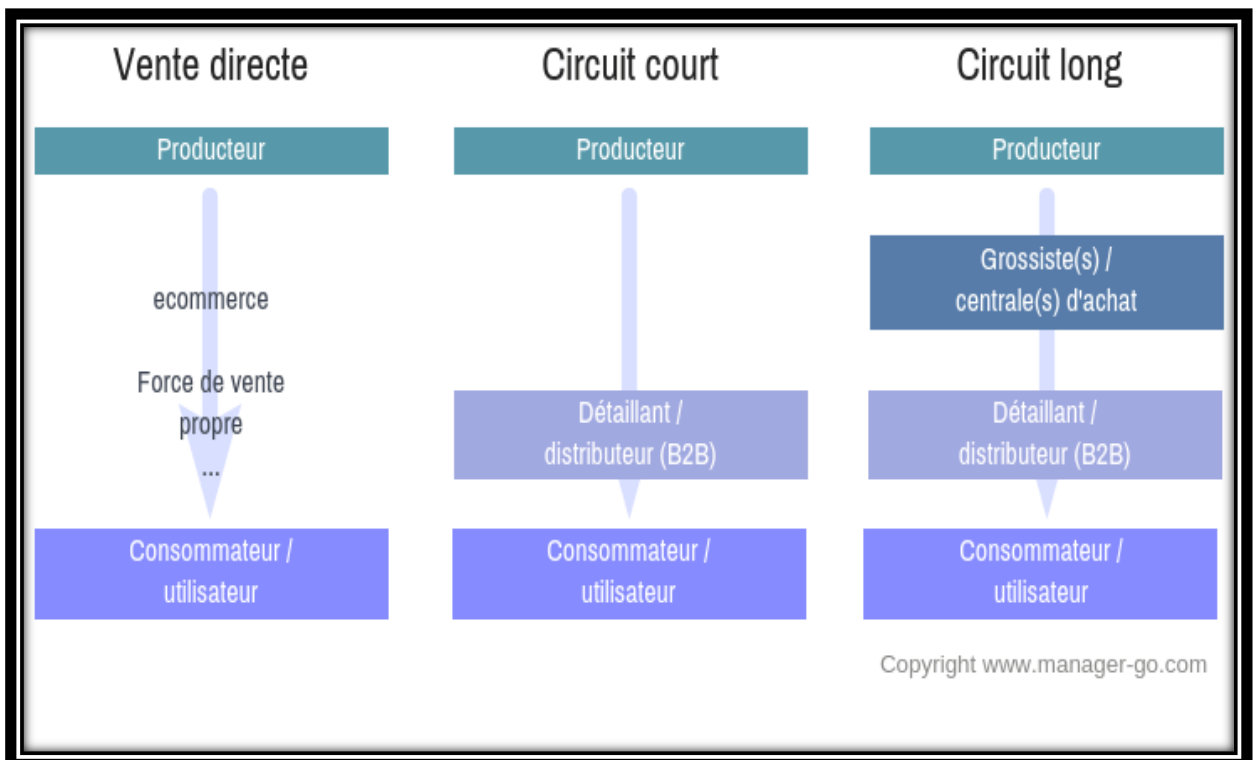
¹⁶DUCROCQ ,(Cédric) :*La distribution*, édition Vuibert, paris,2005, p.33

2.2.3.1. Les circuits de distribution :

Le nombre d'intermédiaires entre le fabricant et le consommateur diffère d'un circuit de distribution à l'autre. On distingue généralement trois types de circuit qui diffèrent par leur longueur. Premièrement, nous avons les circuits ultracourts, et ce lorsque le fabricant assure lui-même la vente au consommateur final. Cela demande des capacités financières importantes liées aux coûts de logistique et les frais de stockage .En second lieu nous avons les circuits courts qui ne comportent qu'un seul intermédiaire, et enfin les circuits longs qui comportent deux intermédiaires ou plus entre le fabricant et le consommateur final.

Nous résumerons cela dans le schéma ci-dessous :

Figure 9:Les circuits de distribution



Source: <https://www.manager-go.com/marketing/distribution.htm>

2.2.3.2. Les stratégies de distribution

Après avoir façonné tous ses paramètres, l'entreprise procède alors à la définition d'une stratégie de distribution, elle a alors le choix entre trois stratégies différentes : stratégie intensive, sélective ou exclusive.

La stratégie de distribution intensive est adoptée par les entreprises lorsqu'elles veulent distribuer leurs produits en touchant le maximum de points de ventes. Elle est utilisée pour les produits de grande consommation, néanmoins les coûts de distribution sont assez élevés.

La distribution sélective quant à elle, consiste à approvisionner un nombre limité de commerçants en fonctions de critères (taille, compétence, services offerts à la clientèle...). Néanmoins cette stratégie propose une faible couverture de marché avec bien entendu de faibles coûts liés.

Enfin, la stratégie de distribution exclusive est un contrat de concession, entre le fabricant et le distributeur. Ici le fabricant confie à un distributeur l'exclusivité de la vente de ses produits sur un territoire donné. Ce distributeur s'engage à ne vendre que les produits de ce fabricant et s'interdit de vendre des produits concurrents.

2.2.4. Politique de communication :

Après avoir soulevé les 3 précédents éléments du mix marketing, nous aborderons maintenant la communication, outil essentiel qui se définit comme étant « l'ensemble des informations, des messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles »¹⁷. Ici, l'entreprise communique via différents médias ou autres canaux de communication afin d'émouvoir des informations relatives au produit ou à la marque. Dans un processus de communication standard, nous pouvons distinguer

¹⁷ DUCROCQ, (Cédric) : *La distribution*, édition Vuibert, Paris, 2005, P 459

l'émetteur qui transmet ou émet les informations sous forme d'un message, et le récepteur qui les reçoit, appelé également destinataire ou cible de communication, et ce à travers un canal de communication, outils utilisé à cette fin.

Nous parlerons enfin du feed back qui est la réaction du récepteur après réception et compréhension du message transmit. Ce processus de communication répond par ailleurs à des objectifs bien précis : cognitifs, affectifs ou conatifs.

Les objectifs cognitifs permettent d'informer de l'existence d'un nouveau produit ou d'une nouvelle marque, les objectifs affectif quant à eux visent à persuader le consommateur quant à la qualité ou l'image d'un produit, enfin les objectifs conatifs visent à modifier le comportement du consommateur en provoquant l'achat .Pour ce faire, il existe 4 types de communication: push-pull-push/pull-relayée:

- La communication Push est une communication intrusive qui arrive sans avoir été sollicitée par les clients. Elle vise à pousser le produit vers le consommateur par le biais de la publicité et des autres formes de marketing direct.
- La communication Pull, quant à elle, est demandée par le consommateur, comme lorsqu'un consommateur demande des informations sur un produit ou une marque dans un point de vente .Cette forme s'est réellement intensifier avec les TIC.
- Enfin la communication Push/Pull ou interactive est un dialogue entre un vendeur et un consommateur, nous citerons alors le télémarketing.
- La dernière forme est appelée communication relayée, laquelle communique à une cible intermédiaire au lieu de s'adresser directement à la cible finale. La cible intermédiaire est composée d'influenceurs qui ne sont ni commerciaux ni distributeurs au service d'une marque. A titre d'exemple nous citerons les influenceurs Instagram ou les leaders d'opinion

2.2.4.1. Les modes d'action de la politique de communication

Il existe 5 modes d'action de la politique de communication : la publicité, la promotion des ventes, le parrainage et les relations publiques, la force de vente et le marketing direct.

En premier lieu, nous avons la publicité qui est un outil permettant la promotion de produits ou de marques. Elle permet la transmission de messages et d'informations pertinentes adressées aussi bien au marché qu'aux consommateurs.

En second lieu, nous avons la promotion des ventes qui se résume dans une incitation des nouveaux clients à essayer le produit ou bien dans une récompensations des clients fidèles (primes et cadeaux, réduction temporaire des prix).

Troisièmement, nous avons la force de vente qui regroupe qui se résume dans les commerciaux d'une entreprise, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Quatrièmement, nous avons le marketing direct qui est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur. Nous citerons à titre d'exemple le mailing ou les vente par catalogue, dont l'objectif est de faciliter l'achat immédiat d'un produit.

Enfin, nous avons les relations publiques qui consistent à « prendre des contacts personnels avec des publics particulièrement importants pour l'entreprise en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour, à des publics plus larges les informations qu'on leur a fournies »¹⁸. Nous citerons comme principaux outils : le lobbying, les foires et autres expositions.

Le parrainage quant à lui, est une forme de relation publique qui consiste à « créer ou soutenir une entité indépendante de l'entreprise, et à s'y associer médiatiquement en vue d'atteindre des objectifs de communication, cette entité peut être un événement, une activité, une association, une fondation, un groupe de personnes, un individu voire une émission audiovisuelle »¹⁹. Son objectif est

¹⁸LENDREVIE, (Jacques); LEVY, (Julien); LINDON,(Denis), op.cit, p.608

¹⁹KOTLER,(Philip), KELLER,(Kevin), MANCEAU,(Delphine) :op.cit, p.700.

d'associer la marque ou le produit à un événement culturel, sportif ou encore à une cause humanitaire. Ceci permettra de toucher le côté émotionnel des consommateurs, avec à la clef une augmentation des ventes ou une meilleure image publique.

Nous avons observé durant cette section les deux phases d'une stratégie marketing, avec leurs éléments et compositions, ainsi que les facteurs de choix ou d'influence. De là, le responsable marketing se doit de définir une segmentation, un ciblage ainsi qu'un positionnement qui sont en parfaite concordance avec le mix marketing, lesquels prennent en compte aussi bien l'environnement et le marché de l'entreprise, que l'ensemble des forces et atouts de l'organisation afin de concrétiser l'ensemble de ses objectifs.

Conclusion du Chapitre 02:

Durant ce chapitre, nous avons décomposé la fonction marketing avant de comprendre une mise en place d'une stratégie efficace et performante. Ainsi, les apports théoriques quant à l'historique du marketing furent cités, par la suite les écoles de pensée fondatrices furent proposées avant de passer à l'aspect réellement pratique. En somme, avant toute décision ou mise en place effective, il convient d'utiliser les outils nécessaires à l'obtention d'informations pertinentes, nous citerons la matrice BCG, la matrice McKinsey, la matrice Swot ou encore le modèle des 5 forces de Porter. Ces derniers permettent d'établir un diagnostic stratégique d'une entreprise afin qu'elle puisse construire son optique d'intervention.

Les axes majeurs étant définis, l'organisation met en place sa stratégie marketing à travers deux phases, la phase de marketing stratégique, (portée sur la réflexion), puis la phase de marketing opérationnel (portée sur l'action). La première cherchera à segmenter son marché, à cibler les segments intéressants puis à se positionner dans l'esprit des consommateurs. La seconde, qui sera complémentaire, définira le produit (ses qualités et autres attributs), le plan de

communication, la stratégie de distribution ainsi que le prix. Ces nombreuses étapes se résument sous le mix marketing ou les 4p.

L'organisation pourra par la suite observer les retombées et impacts de sa stratégie, c'est d'ailleurs durant ce contexte de mise en place que notre étude pratique se fera dans le chapitre suivant, ou nous analyserons systématiquement une organisation lors de la mise en place des éléments que nous avons cités et qui composent le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

Chapitre 03 :
Analyse systémique de Danone Djurdjura
Algérie

Introduction du Chapitre 03 :

Durant nos deux premiers chapitres, nous avons peu à peu construit un axe de connaissances nous permettant de concrétiser notre recherche pratique. En effet, nous sommes remontés jusqu'à l'origine du concept d'organisation, en partant des premiers apports de Nicolas Machiavel jusqu'à arriver à la seconde révolution industrielle, en passant bien entendu par l'apparition des guildes et des pensées organisationnelles de la première révolution industrielle. Nous nous sommes par la suite intéressés aux théories de ce concept en mettant en avant chronologiquement l'école classique ainsi que l'école des relations humaines, lesquelles offrirent des préceptes appliqués dans notre organisation d'accueil. Enfin, la notion pratique de ce concept fut principalement présentée grâce aux apports de Mintzberg quant à la structure, et ce avant de s'intéresser à l'approche systémique, approche utilisée durant notre dernier chapitre.

Notre thème d'étude nous poussera à établir une analyse systémique d'une organisation, et ce dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing car c'est durant ce contexte que l'organisation se met réellement en mouvement, de là il était indispensable de s'intéresser à la fonction marketing ainsi qu'à la mise en place d'une stratégie. Ainsi, nous avons parcouru les périodisations ainsi que les écoles de pensée en marketing puis découvert les outils de diagnostic stratégique, ces derniers étant les éléments indispensables avant toute préparation de stratégie. Enfin, nous avons décortiqué la première phase de toute stratégie marketing, laquelle se résume dans le marketing stratégique, qui lui-même se définit dans la segmentation le ciblage et le positionnement, qui sont donc la phase de réflexion, puis nous avons étalé la seconde phase qui est le marketing opérationnel avec son mix marketing (4p). Cette seconde phase vient donc concrétiser réellement et opérationnellement toutes les réflexions précédentes.

Après ces différents survols théoriques, nous pouvons effectuer durant cette partie une analyse systémique d'une organisation lors de la mise en place d'une stratégie marketing, avec pour objectif la mise en lumière des failles organisationnelles de Danone Djurdjura Algérie, ce qui précédera une étude qualitative qui confirmera ou infirmera nos résultats.

Section 01: Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche :

1.1. Hypothèses de départ :

Dans le but d'obtenir une superposition entre l'aspect théorique évoqué au début de ce travail ainsi que l'aspect pratique, nous allons vérifier que les préceptes des deux écoles choisies sont réellement appliqués au sein DDA, et parallèlement, confirmer que DDA est réellement un système. De là 2 hypothèses peuvent en découler :

Hypothèse 1 : Danone Djurdjura Algérie est une organisation appliquant les préceptes de l'École classique ainsi que ceux de l'École des relations humaines.

Hypothèse 2 : Danone Djurdjura Algérie est un système.

Pour ce faire, il convient de mettre en évidence les différentes théories de l'organisation citée dans notre premier chapitre. Ceci se voit dans la nécessité de confirmer la présence ainsi que l'utilisation de ces courants théoriques dans un environnement organisationnel réel qui est Danone Djurdjura Algérie. Ainsi, nous pouvons observer les différents principes de l'école classique ainsi que ceux de l'école des relations humaines à l'intérieur de l'entreprise. En premier plan nous verrons l'application de l'école classique.

En effet, la division du travail d'Adam Smith est à priori appliquée au sein de DDA puisque chaque processus est divisé en différents segments dont chacun d'eux est attribué à un collaborateur, ce qui vient donc augmenter la productivité des directions concernées. Néanmoins, nous pouvons observer une polyvalence de certains collaborateurs dans une configuration où ce dit collaborateur exécute plusieurs tâches d'un même processus, ou parfois même s'occupe d'une même tâche dans des processus différents dont certains ne sont pas sous sa responsabilité. Il est possible de supposer que ce comportement est lié aux mutations du marché du travail qui exige une certaine polyvalence, de ce fait ce même collaborateur voit son expérience ainsi que sa valeur sur le marché du

travail augmentées lors de ces exécutions citées plus haut.

En second lieu, nous observons à priori l'application de la division scientifique du travail de Taylor dans l'organisation. La division verticale du travail est respectée, avec la présence de cols blanc (cadres directeurs etc.) ainsi que celle des cols bleu (ouvriers d'usine, opérateurs , manutentionnaires) et ce principalement dans la fonction production .La division horizontale du travail est respectée (comme cité dans la division du travail d'Adam Smith) .La hiérarchie fonctionnelle est bien présente ,avec notamment des cadres managers et contrôleurs chargés de vérifier , superviser, orienter et manager des équipes ainsi que des projets .Enfin le salaires au rendement est présent avec des augmentations de salaires liées à l'atteinte d'objectif, à l'appréciation des supérieurs hiérarchique, au notes ainsi qu'a la productivité.

Nous citerons ensuite les 6 fonctions essentielles de Fayol (techniques, commerciales, financières, sécurité, comptabilité, opérations administratives) bien présenté à travers le découpage organisationnelle de l'entreprise.

Enfin nous citerons les différentes formes d'autorité de Max Weber, avec principalement la légitimité rationnelle ou légale avec une autorité reposant sur le poste attribué. Ceci étant, l'école classique se voit sur le miroir de notre objet d'étude.

Parallèlement , les principes de l'école des relations humaine sont à priori respectés .En effet, nous remarquons que les apports de Chester Barnard sont bien présents dans cette entreprises, et ce car nous pouvons distinguer d'un coté que celle-ci est une organisation informelle et tout autant formel , avec une efficacité des employé et une efficience de cette organisations qui arrive a satisfaire les collaborateurs à travers des avantages et autre rémunérations dignes de son statut de multinationale .De plus, chez les cadres, nous observons un style de leadership démocratique avec dialogues, encouragements et écoute, cités dans notre premier chapitre par Kurt Lewin.

Enfin, nous observons à priori le fruit des recherches de Rensis Likert, avec

notamment un style de management participatif favorisant la cohésion et le travail de groupe, ce qui fait partie de la culture même de l'entreprise.

A présent, concernant la structure, d'après les apports d'Henry Mintberg quant aux configurations organisationnelles, nous pouvons observer que DDA est une organisation divisionnalisée, avec des divisions selon les gammes, selon les produits et selon les marques (Trèfle, Djurdjura, Danone et ses sous marques, Bledina).

En somme, Danone Djurdjura Algérie est une organisation appliquant les préceptes de l'École classique ainsi que ceux de l'École des relations humaines, l'hypothèse est donc validée.

En second plan, il convient maintenant de confirmer l'hypothèse que notre organisation est un système. Pour ce faire, il est obligatoire de vérifier si cette entreprise partage les mêmes caractéristiques communes à tout système.

Danone Djurdjura Algérie, est en constante relation avec son environnement qu'il modifie et qui est modifié par lui, nous citerons alors les sociétés de transport logistique ainsi que les agences de publicité, lesquelles modifient l'entreprise en lui permettant de se développer et d'augmenter son chiffre d'affaire, et ce tout en étant modifiée de la même manière par DDA.

En second lieu, le principe d'arborescence est respecté avec des éléments considérés comme sous système ainsi que la présence d'une hiérarchie définie et respectée au sein de l'organisation, nous citerons les postes et l'organigramme. Le système ici est finalisé, avec un objectif, un but ainsi qu'une existence explicitement définie et connue, ce qui offre une capacité de régulation dans le but de perdurer l'existence de l'organisation.

Le principe de variété est respecté, avec aucune homogénéité entre les facteurs humains eux-mêmes, ou les facteurs matériels, input ou output ou encore stratégie.

Enfin, ici l'organisation est auto régulatrice, lui permettant ainsi de maintenir une cohérence et un équilibre interne, ceci grâce à l'expérience des collaborateurs. Ceci peut être démontré par la capacité de l'organisation de maintenir une continuité en l'absence d'un directeur général ou des directeurs fonctionnels, ce qui fut le cas à plusieurs reprises. En somme, Danone Djurdjura Algérie est un système, l'hypothèse est donc validée

1.2. Présentation de l'entreprise

1.2.1. Groupe Danone:

Danone est un groupe multinational français spécialisé dans la production agroalimentaire, dont le siège se situe à Paris, en France. Fondée à Barcelone en Espagne, en 1973, l'entreprise trouve son origine chez Isaac Carasso. Par ailleurs, aujourd'hui, le groupe est présent sur les 5 continents, avec notamment 180 sites de production et près de 100.000 collaborateurs à travers le monde, et ce sans compter les emplois indirects créés par ses différentes activités qui répondent toutes aux valeurs HOPE (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme).

Le groupe affiche un chiffre d'affaires de près de 25 milliards d'euros en 2018, dont plus de la moitié est réalisée dans les pays émergents, faisant d'elle la 4ème entreprise agroalimentaire du monde.

Aujourd'hui, le groupe Danone marque sa présence dans plus de 103 pays qui sont représentés à travers la carte ci-dessous :

Figure 1:Présence du groupe Danone dans le monde en 2017



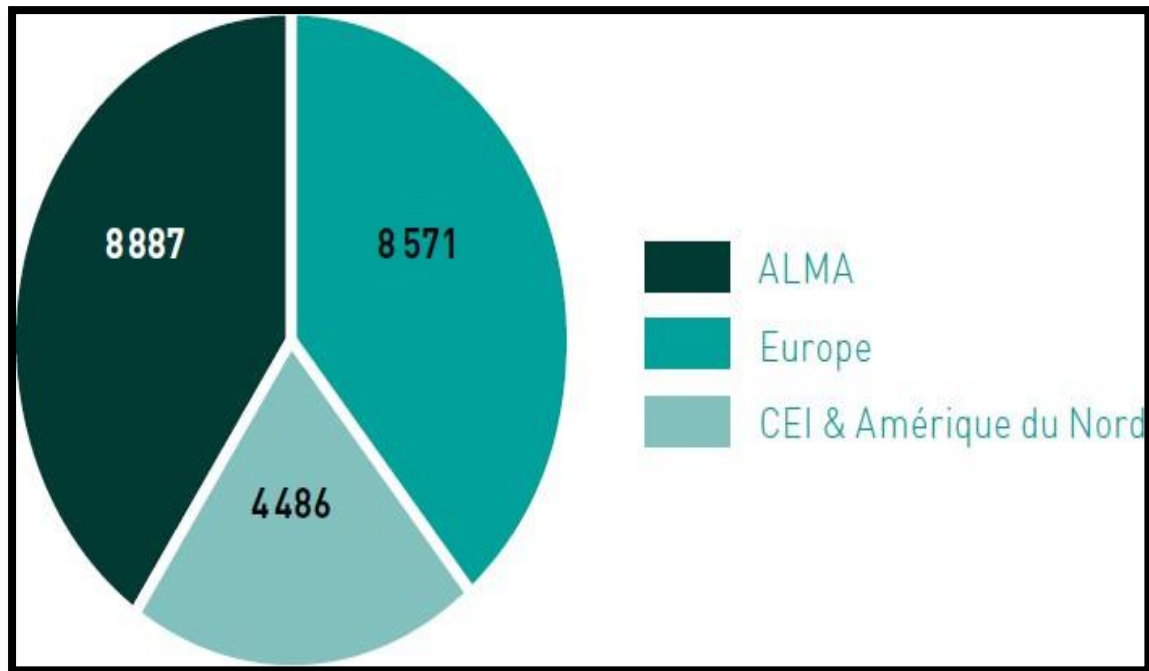
Source : Document interne DDA

La zone Europe, incluant la Turquie, représente 39 % de son chiffre d'affaires dont ses principaux pays sont la France, le Royaume-Uni et l'Espagne.

La zone ALMA quant à elle regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient et représente 41 % du CA de l'Entreprise en 2017.

Enfin, la zone Amérique du nord et CEI (communauté des états indépendant, ex-bloc soviétique) représente 20 % du chiffre d'affaire. Le schéma ci-dessous résume ces informations:

Figure 2: Chiffre d'affaire du groupe Danone par région en 2017



Source: Document interne DDA

Le Groupe Danone dispose de plusieurs pôles d'activités, lesquels sont le Pôle Produits Laitiers Frais, le Pôle Eaux, le Pôle Nutrition Infantile et le Pôle Nutrition Médicale.

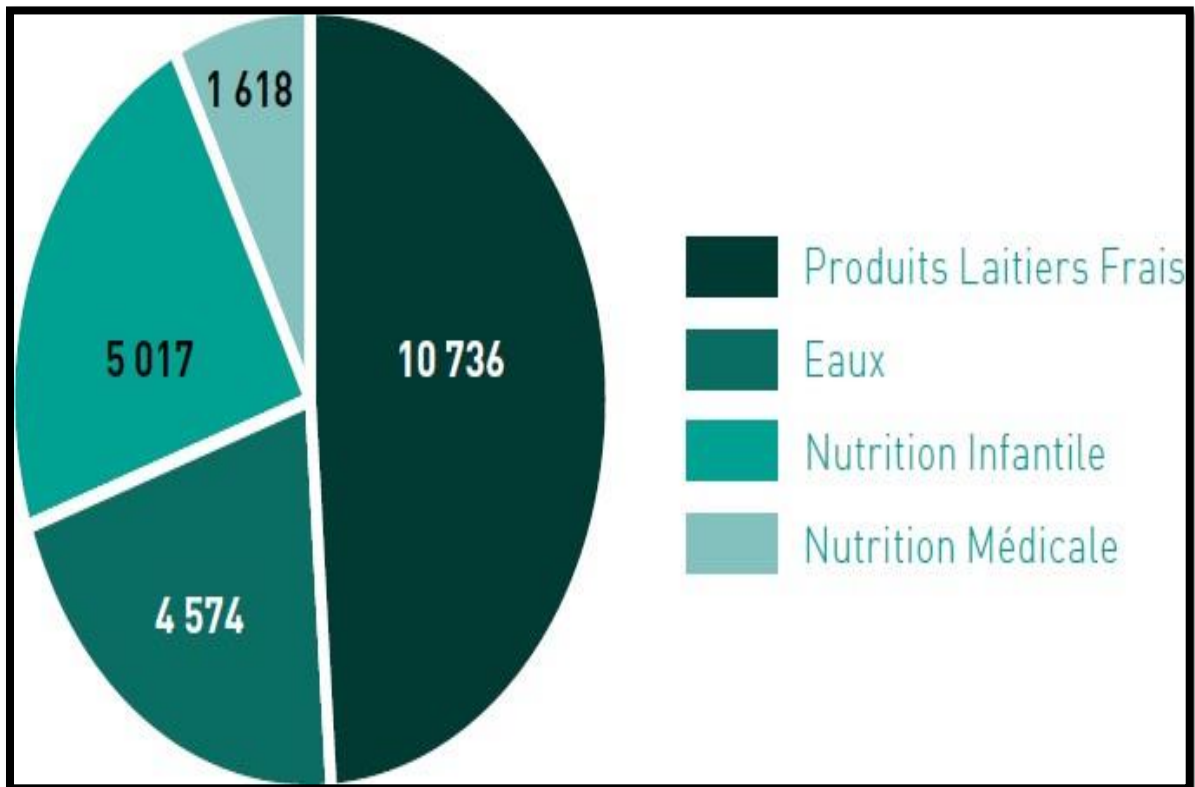
Le Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières fraîches) représente 52 % du Chiffre d'Affaires du groupe en 2017.

Le Pôle Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 19% du Chiffre d'Affaires du groupe en 2017.

Le Pôle Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) ainsi que le Pôle Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représentent 29 % du Chiffre

d’Affaires du groupe en 2017. Nous proposerons le schéma suivant qui représente le chiffre d’affaire en millions d’euros par pôle d’activité en 2017:

Figure 3: Chiffre d’affaire du groupe Danone par secteur d’activité en 2017



Source: Document interne DDA

Danone s'affirme sous une image de leader avec ses positions de n°1 mondial des produits laitiers frais, de n°3 mondial des eaux conditionnées, de n°2 mondial de la nutrition infantile et de n°1 européen de la nutrition médicale.

1.2.2. Danone Djurdjura Algérie (DDA)

La société Danone Djurdjura Algérie est une société par actions (SPA), avec un chiffre d’affaires de 200 millions d’euros 2016. Son siège social se trouve à l’Algerian Business Center de Mohammadia (Tour ABC d’Alger).

Danone Djurdjura Algérie dispose actuellement de (02) unités de production situées à Akbou (zone industrielle de Tahracht), et Blida (zone industrielle Ben

Boulaïd) et compte actuellement plus de 1300 employés à travers l'Algérie.




L'entreprise est Co-leader avec Soummam du marché des Produits Laitiers Frais (PLF) , avec une part de marché globale estimée à plus de 30%. Elle aspire à doubler les capacités de production à l'horizon 2021, et compte atteindre 50 % de parts du marché d'ici 2023.

Danone Algérie a pour mission principale la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais pour le marché Algérien, à travers trois marques à savoir Danone, Djurdjura et Trèfle. Il est à noter que depuis l'acquisition de Trèfle SPA, DDA a étoffé sa gamme de produits par les produits Trèfle dont des jus de fruits, du petit lait et de la citronnade.

Les trois tableaux (Tableau n°1, Tableau n°2, et Tableau n°3) suivants présentent les différentes marques ainsi que marques filles de DDA :










Produits Djurdjura. :

Tableau n°1:

Marque	Catégorie	Référence	Produit
	Petit Lait	L'ben	
	Citronnade	Cherbet	

Produits Trèfle :







Tableau n°2

Marque	Catégorie	Référence	Type	Produit	
	Yaourt fermenté	Yaourt aux fruits	Aux fruits		
		Etuvé	Aromatisé		
	Crème Dessert	Crème dessert	Caramel		
			Chocolat		
	Nappé	Flan	Nappé au caramel		
	Yaourt fermenté	Tartise	Tarte aux fruits		
		Yaourt aux fruits bouteille	Aux fruits		
		Yog	Brassé		

Produits Danone

Tableau n°3

Marque	Catégorie	Référence	Type	Produit
	Yaourt fermenté probiotique	Activia	Aromatisé	
			Nature	
		Activia Drink	A boire	
		Activia Brassé	Brassé	
	Jus lacté	Danao 1l Danao 236ml	Aromatisé	
	Crème dessert	Danette	Chocolat	
			Chocolat noisette	
	Fromage frais écrémé	Danino	Aromatisé	
			Nature	
		Danino Drink	A boire	
		Yaoumi		
		Mini prix		

	Yaourt fermenté	Bob l'éponge	Aromatisé	
		Danone aux fruits	Aux fruits	
		Danone tarte	Tarte aux fruits	
		Nouveau Brassé	Brassé	
		Mixy	A boire	

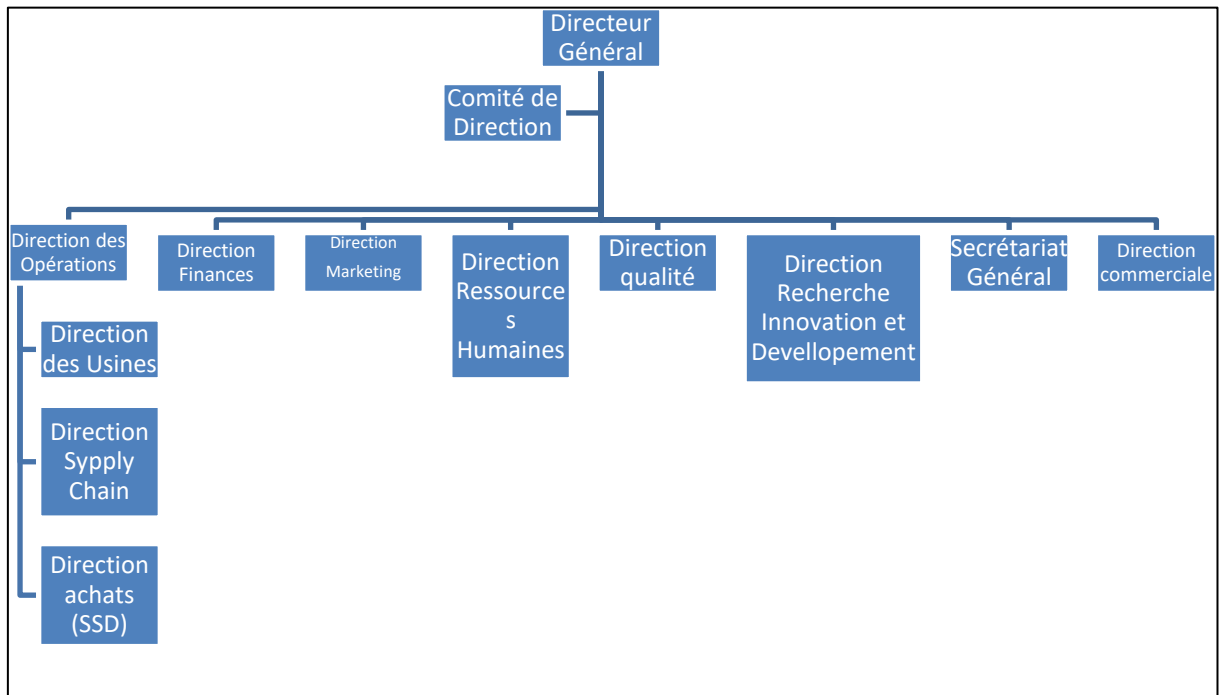
1.2.2.1. Organisation de Danone Djurdjura Algérie:

L'organisation de DDA se présente sous une structure fonctionnelle, répartie en huit directions et trois départements :

Direction qualité, Finances, Ressources Humaines (RH), Opérations, Recherche et Développement (R&D), Marketing, et Commercial, Secrétariat Général, ainsi que 3 départements sous tutelle de la direction des Opérations : Département Sourcing & Supplier Development (SSD ou Achat), Supply Chain, Département de direction des Usines.

Nous présenterons donc l'organigramme suivant:

Figure 4: Organigramme de Danone Djurdjura Algérie



Source: Élaboré par nos soins

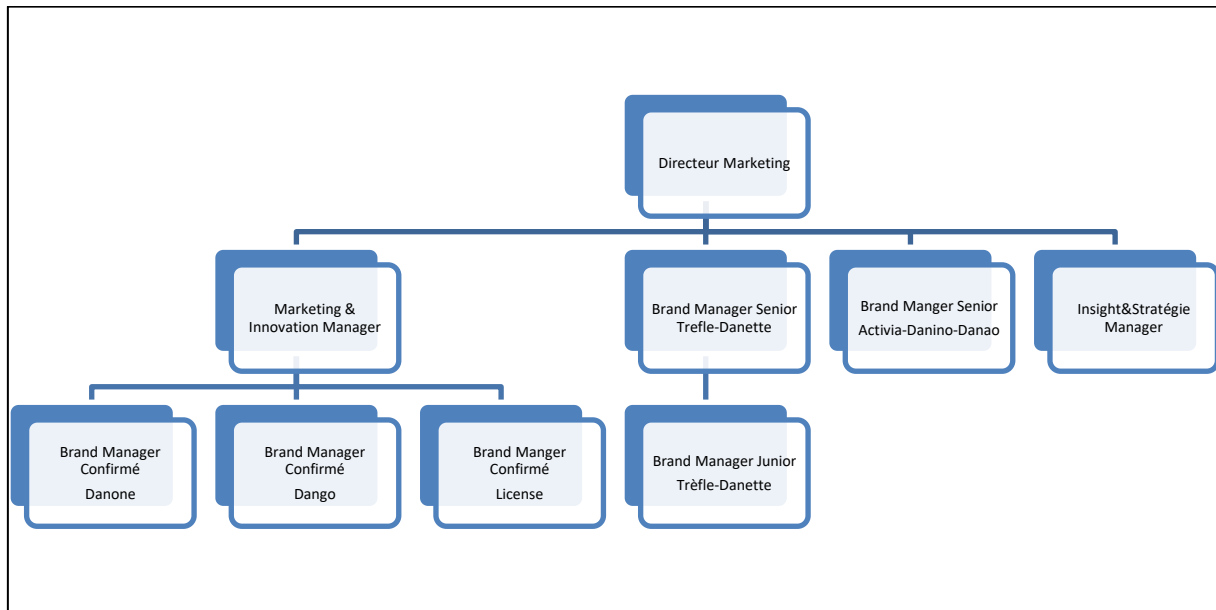
1.2.2.2. Organisation de la direction marketing :

La direction marketing s'organise autour de plusieurs marques différentes, dont chacune à son responsable ou chef. Nous pouvons citer plusieurs postes distincts qui sont : Directeur Marketing, Brand Manager Senior, Brand Manger Confirmé, Brand Manager Junior, Marketing & Innovation Manager, Insight & Stratégie Manager.

En effet, nous avons Un Marketing & Innovation Manager gérant 3 Brand Manager confirmé, nous avons également en parallèle un Brand Manger Senior accompagné sous sa coupe d'un Brand Manager Junior. Quant aux collaborateurs travaillant seuls, nous avons un Brand Manager Senior et enfin un Insight & Stratégie Manager. Tous ces collaborateurs sont bien entendus sous la responsabilité du Directeur Marketing.

Nous résumerons la hiérarchie ainsi que les marques attribuées à travers l'organigramme suivant :

Figure 5: Organigramme de la direction Marketing



Source: Élaboré par nos soins

1.3. Méthodologie de recherche:

1.3.1. Objectif de la recherche:

Notre immersion au sein de DDA se fera après définition de l'objectif de notre recherche, lequel est de détecter les failles ou problèmes organisationnels, de gestion ou de procédures qui existent et persistent au sein de Danone Djurdjura Algérie. Cette recherche va se mettre en place dans un contexte de mise en place d'une stratégie marketing, puisque c'est durant cette phase de mise en place que l'organisation se met réellement en mouvement, de là il est possible de préciser que le marketing est la fonction principale de cette organisation, les autres existant en tant que support. Il est par ailleurs primordial de souligner que l'ensemble des procédures, des règlements, des stratégies ou encore la totalité des choix organisationnels de DDA sont le fruit de l'expérience du groupe Danone qui prône un siècle d'existence et de développement soutenu. De là, nous essayerons de critiquer l'ensemble des éléments cités précédemment en soulignant que notre

argument se résume dans la non adaptabilité des choix organisationnels- et choix de procédures- , au contexte algérien qui se caractérise par des spécificité n'existant pas en Europe ou en Asie, lesquels sont les continents où l'exercice de l'activité du groupe Danone à permit de forger les dits choix d'organisation et de procédures.

1.3.2. Choix des méthodes de recherche:

Les méthodes de recherche utilisées lors de notre travail sont l'analyse systémique ainsi que les entretiens semis directifs pour une étude qualitative, lesquels furent mis en place dans une optique de complémentarité et d'affinage des résultats.

Le choix de la méthode d'analyse systémique revient à une volonté d'approcher le problème posé d'une manière originale et différente, et ce en prenant en compte la complexité du processus à analyser. En effet, l'ensemble des recherches analytiques courantes en science de gestion sont basées sur l'analyse cartésienne qui décortique le phénomène en différentes parties à analyser séparément, ce qui diffère fortement de l'analyse systémique. Cette dernière consiste à appréhender de manière globale le phénomène, sans procéder à un découpage réel, et ce en se basant sur les dynamiques et échanges à l'intérieur et autour du système, ce qui se superpose avec notre phénomène qui se résume dans une organisation ainsi que dans un processus complexe qui compose cette dite organisation.

Les entretiens, quant à eux, furent choisis car ils s'adaptent parfaitement à notre objectif de confirmation ou d'infirmité de résultats analytiques, lesquels vont porter sur des failles et autres solutions, ce qui n'est pas du tout quantifiable. Les dits entretiens sont semis directifs, et ce dans le but de cadrer partiellement les candidats interrogés, tout en laissant la possibilité d'ajout d'informations ou de remarques pouvant enrichir notre travail de recherche.

1.3.3. Méthodologie de travail:

1.3.3.1. Analyse systémique :

Afin d'obtenir des résultats fiables, nous suivrons les étapes d'une analyse systémique, qui est un exercice délimité par 3 grandes phases, lesquels sont :

1-L'exploration systémique: Cette phase se caractérise par la mise en place d'une méthode de triangulation systémique qui consiste à s'interroger à partir de trois pôles permettant d'approfondir la représentation du système. Ces pôles sont : l'aspect fonctionnel (à quoi sert le système dans son environnement) ; l'aspect structural (ses composants et leur agencement) ; l'aspect historique (nature évolutive du système).

2-La modélisation qualitative : Il s'agit, à partir des informations récoltées, de mettre au point une carte fidèle et utilisable du système, en visualisant les différentes interactions entre les principaux composants du système et l'environnement ainsi que les différents flux et les actions de pilotage pour la régulation du système.

3-La modélisation dynamique: Il s'agit, en introduisant la variable temps, d'observer les évolutions possibles du système par simulation.

Avant de continuer notre travail, il est important de souligner 2 points. En premier lieu , l'aspect historique ne sera pas pris en compte puisque notre système ici est une organisation et non pas un phénomène scientifique .En second lieu, nous combinerons durant notre analyse, la modélisation qualitative ainsi que la modélisation dynamique dans la même étape puisque nous introduirons la variable temps à travers un axe temporel, et ce sur notre schéma représentatif .Parallèlement, pour l'analyse systémique il existe en effet deux manière de modéliser un phénomène, lesquels sont :

La modélisation synchronique : Qui permet d'obtenir à un moment donné une photographie du degré d'influence des acteurs, de leur positionnement par rapport à l'objectif de niveau supérieur et de leurs relations récurrentes.

Modélisation diachronique : Qui représente des étapes ou des opérations indiquant une évolution ou une transformation du système dans le temps.

Étant donné l'influence du facteur temps, nous utiliserons la modélisation diachronique lors de cette phase schématisée.

1.3.3.2. Analyse des résultats :

Après avoir suivi les deux phases d'analyse systémique, nous procéderons à la mise en lumière des failles de l'organisation, dont certaines récoltées à travers des discussions informelles et de nombreuses observations, et d'autres découlant de la modélisation. Par la suite nous proposerons des hypothèses quant à leur présence, en d'autre termes nous essayerons de mettre en évidence l'origine de ces failles présentes et récurrentes dans l'organisation, et ce avant de proposer diverses solution afin d'y pallier.

1.3.3.3. Les entretiens semi-directifs:

Nous procéderons par la suite à des entretiens semi directifs avec les membres de l'organisation. Ils permettront en premier lieu de confirmer ou d'infirmer la présence des failles mises en lumière par notre analyse, et en second lieu, d'obtenir les avis quant aux solutions proposées afin d'y pallier, puisque seuls les membres concernés par ces failles sont à même de donner un avis objectif sur les éventuelles solutions.

Ces entretiens seront établis individuellement, dans une salle de réunion, et ce sans explication de notre part quant aux résultats de l'analyse. Le candidat répondra aux questions qui seront posées oralement, avec bien entendu les explications nécessaires liées à notre travail de recherche ou à la compréhension de la question.

Les réponses seront enregistrées et retranscrites par la suite, et enfin présentées directement en annexe sans modification de notre part. Par ailleurs, dans un souci

de confidentialité, seuls les grades des candidats seront présentés.

Nous aurons donc un échantillon composé de 5 candidats, tous managers d'entreprise, dont 3 exerçants dans la direction marketing, 1 dans la direction commerciale et enfin 1 dans la direction des finances. Nous avons donc choisi les directions principalement concernées par notre analyse.

Nous tiendrons des entretiens composés de 15 questions, par ailleurs les employés de la direction marketing devront répondre à la totalité des questions, quant aux deux autres candidats, seul 8 questions seront proposées puisque les autres concernent spécifiquement la direction marketing.

1.3.3.4. Interprétation des résultats :

En dernière étape, nous analyserons les résultats en effectuant une superposition entre les questions et les failles ou solutions auxquels elles sont liées, et ce afin de confirmer ou infirmer les résultats à chaque étape de notre analyse.

Section 02 : Analyse systémique:

2.1.Étape n°1 : Exploration systémique :

Durant la majeure partie de notre étude, nous allons analyser Danone Djurdjura Algérie en la considérant comme un système indépendant, existant dans un environnement et composé de sous systèmes. Par ailleurs DDA est elle-même un sous système du groupe Danone, entité internationale qui est également l'environnement de DDA.

Premièrement, nous allons considérer DDA comme sous système du groupe Danone, dans cette configuration, nous pouvons affirmer que son rôle se définit

dans :

- Le maintien de l'équilibre du groupe,
- Le maintien de la stabilité financière du groupe,
- Son apport quant aux revenus, au chiffre d'affaire et aux bénéfices du groupe
- Sa participation quant à l'image de multinationale du groupe,
- Son apport quant à l'expertise du groupe grâce à son expérience forgée de par les spécificités du marché algérien.
- Sa participation quant à la stabilité boursière du groupe coté au CAC 40, puisqu'une faillite en Algérie impacterait sur les valeurs boursière (Chiffre d'affaire de DDA dépasse les 230 millions en 2017).

DDA a donc pour rôle de participer au développement du groupe Danone tout en étant un appui et un soutien à l'entité internationale de par son importance régionale, avec son classement en 2ème position en Afrique.

En second lieu, nous allons considérer DDA comme système dans son environnement algérien. Ici, l'entreprise est un pivot et acteur principale dans son environnement composé en premier plan de différents sous systèmes internes essentiels à son fonctionnement, et en second plan de systèmes externes se résumant dans les clients et autres fournisseurs qui participent également à ce même fonctionnement. Dans cette configuration, nous pouvons affirmer que son rôle se définit dans :

- La création de revenus et de richesse pour les différents fournisseurs,
- La création de richesse pour ses distributeurs,
- Sa participation à la croissance de l'économie algérienne,
- Sa qualité de producteur pour les consommateurs finaux,
- Sa position de concurrents pour les autres entreprises.
- Son soutien à l'emploi grâce à des emplois directs et indirects
- Sa participation au développement de la nation algérienne grâce aux impôts et taxes.

DDA détient donc un rôle important en Algérie de part la richesse qu'elle produit et son apport quant au développement économique national.

La raison des échanges avec son environnement est strictement commerciale et

économique, aucun aspect émotionnel ou subjectif n'est pris en compte, de ce fait il n'existe pas de relation de confiance solide entre DDA et son environnement. L'entreprise vit pour assurer sa pérennité et sa croissance telle une entreprise à but lucratif quelconque, son but principal étant la richesse et le bénéfice

En considérant toujours DDA comme système, ses structures et directions internes sont ses sous-systèmes. Ces derniers sont interdépendants, en constante mutation selon la conjoncture de l'entreprise, et travaillent en coopération grâce à des transmissions constantes d'informations. Ainsi dans cette optique, les différents échanges et relations entretenues en interne visent à concrétiser le but premier du système auquel ils appartiennent qui est bien entendu le développement de DDA.

Les limites ainsi que le rôle du système étant définie, il convient maintenant de porter un regard sur les différents échanges et dispositions au sein de l'organisation, et dans notre cas, lors d'un contexte de mise en place d'une stratégie marketing. Ainsi, notre stratégie concerne la volonté du groupe Danone, en 2017, de s'aligner internationalement sur une même charte graphique pour son yaourt aromatisé, et ce quelque soit le pays.

Tout d'abord, un ordre concernant l'alignement a été transmis hiérarchiquement de la direction générale du groupe Danone vers DDA via le directeur général de la cellule Algérie, lequel a transmis l'ordre à la direction marketing et au comité de direction. De même, l'ajout d'un changement de recette pour les yaourts algérien a été confirmé dans le programme de changement. Ainsi, différentes directions sont intervenues pour concrétiser cette stratégie.

Nous avons observé la direction marketing comme pivot central qui a demandé à la direction supply chain ainsi qu'à la direction financière de fournir une visibilité sur les anciens stocks de packaging, par la suite la date de lancement fut arrêtée. De là une procédure d'intervention fut mise en place, laquelle concernait la direction commerciale, la direction R&D et de la direction des opérations ainsi que toutes les organisations externes et sous traitantes. Cette

procédure est détaillée durant la partie suivante axée sur la modélisation.

2.2.Étape n°2 : Modélisation dynamique qualitative :

Nous proposons ci dessous une modélisation dynamique qualitative de type diachronique, représentant l'organisation lors de la mise en place de la stratégie marketing. L'ensemble des explications seront offertes lors de notre présentation, par ailleurs, nous proposons-ci dessous les explications nécessaires à sa compréhension.

Dans notre modélisation, les différents rectangles représentent des sous systèmes internes à l'entreprise tels que les différentes directions, les cercles quant à eux représentent les systèmes externes tels que les entreprises sous traitantes.

La direction marketing à été modélisée par un rectangle central en 3D, et le comité de direction à été mis au centre de la direction marketing. Le niveau hiérarchique augmente donc lorsqu'on s'approche du centre.

Les flèches représentent les transmissions d'ordres et de demandes, quant aux flèches coloriées, ce sont des flux d'informations, parallèlement les flèches hachurées sont ces mêmes flux une fois transformés. Enfin, les cercles noirs sont les décisions.

Nous pouvons donc observer à travers cette modélisation que la direction marketing est le pivot central, puisqu'il existe toute une dynamique autour et à partir de cette direction. De même, sur 9 décisions prises dans une mise en place de stratégie, 7 d'entre elles sont directement prises par la DM. Il est également à noter que chaque transformation de flux dans le processus est validée par une décision de la DM.

Figure 6:Modélisation dynamique qualitative:

2.3. Analyse des résultats :

Tout d'abord, durant cette partie, il est nécessaire de mettre en avant certaines failles organisationnelles détectées au sein de l'entreprise, une partie étant mis en évidence par l'observation durant les premières semaines du stage, une autre grâce à la modélisation dynamique. Ainsi nous avons pu observer les failles suivantes durant les premières semaines de stage :

- 1)-Une surcharge de travail de la direction marketing
- 2)-Un retard d'exécution lors de la mise en place de stratégies marketing
- 3)-Un manque apparent de coordination malgré les moyens de transmission d'informations mis en place.
- 4)- La présence de directeur divisionnels européens prenant les décisions sans connaître les spécificités du marché algérien.

En second lieu, d'après la modélisation effectuée, nous pouvons déduire certaines failles résultant principalement de l'organisation et du processus utilisé pour toute mise en place de stratégie marketing, lesquelles sont :

- 5)-Une trop forte dynamique vers / à partir / et autour de la direction marketing
- 6)-L'intervention de la direction commerciale lors de l'étude sur terrain concernant le packaging, et ce en sous-traitant avec une agence d'étude, la direction commerciale étant seulement le vis-à vis.
- 7)-Un trop grand nombre de décision prises par la direction marketing. En effet la direction marketing prend des décision concernant la validation de résultats ou des décision concernant l'avancement vers les étapes suivantes du processus .Nous citerons la validation des résultats de l'étude de gout et la décision de continuer, la validation de la recette et de la décision d'avancer, la validation des résultat des test sur lieux de vente et la décision d'avancer, la validation des résultat de l'agence création et l'agence média.
- 8)-Un trop grand nombre d'intervention du comité de direction et de remontés

d'informations fractionnées sur plusieurs étapes

9)-La Direction marketing viens se positionner en tant qu'élément central dans diverses étapes du processus, nous citerons celle concernant la direction des finances et celle Supply chain dans la détermination des stocks restant.

10) Un autre positionnement de la direction marketing en tant qu'élément central, nous citerons son intervention entre la direction Recherche& Développement et la direction des opérations lors de la création et du test industriel d'une nouvelle recette.

Les failles présentes détectées, nous pouvons lancer des hypothèses quant à leurs présences. En effet, il même possible de rassembler certains problèmes partageant la même origine, lesquelles sont présentées ci-dessous:

- Les failles n°2 et n°3 trouvent leurs origine dans la présence de toutes les autres failles qui seront citées, ce sont donc le résultat général de la présence de tous les problèmes organisationnels, avec comme axe, une surcharge de travail et de responsabilité attribuée à la direction marketing.

-La faille n°1 est due à un manque d'effectif au niveau de la direction marketing, avec de plus un gèle des recrutements pour des raisons non communiquée, mais probablement financières

-La faille n°4 est le résultat de l'organisation du groupe Danone qui à mis en place un système de rotation des directeur à travers les pays, pour une durée de 3 ans, dont la totalité sont européens, ce qui à pour résultante la présence de décisionnaires connaissant les spécificités et les caractéristiques des pays européens et de leur marché, sans connaitre celles de l'Algérie, de ses entreprises et de la mentalité de sa population.

-Les failles n°5 et n°7 sont le résultat de l'application de la culture des multinationales occidentales qui accordent énormément de poids à la direction

marketing, et ce sans prendre le contexte algérien et de ses entreprises qui laissent le sommet hiérarchique être le centre de décision avec des collaborateurs âgés et très expérimentés quant aux caractéristiques du marché algériens. En occident, l'âge et l'expérience n'ont pas autant de poids que les compétences, ce qui diffère légèrement en Algérie où les compétences ont un peu moins de valeur par rapport au reste des facteurs, ceci due à la désorganisation et la particularité du marché algérien.

-La faille n°6 est le résultat d'une organisation mise en place dans une optique de diminution de la charge sur la direction marketing

-La faille n°8 est due à l'application de la culture multinationale mettant en avant l'intervention du comité de direction, ce qui n'est pas réellement présent dans la culture nationale où leur intervention apporte plus de pression psychologique que de soutien.

-La faille n°9 est tout simplement le résultat d'un mauvais choix d'organisation du processus

-La faille n°10 est également le résultat d'un mauvais choix d'organisation du processus.

A présent, il est bien entendu logique de proposer quelques modifications nécessaires pouvant pallier à ces dites failles organisationnelles, et ce dans une optique de développement de l'entreprise, d'augmentation de la productivité et d'amélioration du processus organisationnel. Nous allons donc reprendre une à une les failles et proposer des solutions adéquates :

-Pour les failles n°2 et n°3 :

- Il conviendrait de corriger l'ensemble des autres failles citées ci-dessous. La résultante serait donc une meilleure coordination générale ainsi que l'absence de retard d'exécution.

-Pour la faille n°1:

- Il conviendrait d'embaucher un nouveau collaborateur expérimenté, en

finançant sa rémunération avec la stagnation des primes de la direction marketing,

Ou bien

- d'augmenter le nombre de stagiaires avec des recrutements tout au long de l'année, comme appliqué dans certaines entreprises.

- Pour la faille n°4, il est possible de proposer 3 solutions. Ainsi il conviendrait :

- de limiter le rôle des directeurs étranger à la supervision, au contrôle, à l'orientation et à l'avis, avec prise de décision finale après consultation des collaborateurs locaux dont l'avis doit gagner plus d'importance

Ou bien

- de mettre à la tête des divisions des directeurs locaux expérimentés et maîtrisant les spécificités algériennes.

Ou bien:

- de procéder à un changement du système de rotation afin de laisser les directeurs étranger durant une plus longue période afin de leur permettre de comprendre et de s'adapter au marché algérien.

Pour les failles n°5 et n°7, il conviendrait:

- de limiter l'adaptation de la culture de multinationale, avec sa mise en place partielle qui prendrait en compte les modes de gestion algériens. Ainsi, il serait préférable de diminuer le rôle de 'pivot central' de la direction marketing et de mettre en place un sommet hiérarchique connaisseur du marché algérien, expérimentés et âgés, dont les décisions stratégiques prendrait en compte de nombreux facteurs. Ce sommet serait donc le nouveau pivot s'appuyant sur les conseils des différentes directions. Ainsi la direction marketing serait le pivot secondaire.

Pour la faille n°6, il conviendrait :

- de supprimer cette procédure, puisque la direction marketing est plus apte à coopérer avec l'agence d'étude, et ce pour un meilleur résultat. Parallèlement, la direction commerciale doit se concentrer sur l'aspect

commercial seulement, puisque son productivité doit être orientée vers l'augmentation des ventes.

Pour la faille n°8, il conviendrait :

- de diminuer tout simplement le nombre d'intervention du comité de direction et créer un système de rapportage facilitant le suivi à distance, sans interférer sur le rythme quotidien de travail.

Pour la faille n°9, il conviendrait :

- de demander uniquement à la direction des finances de remettre un rapport sur les coûts de destruction, et ce en laissant cette dite direction s'occuper de la récolte d'information. Ici le flux d'information transitant par la direction marketing diminuerait, sans pour autant diminuer de la qualité du résultat.

Pour la faille n°10, il conviendrait :

- de laisser la direction recherche & développement s'occuper de cette étape. Ainsi la direction marketing transmet uniquement une demande de nouvelle recette à la direction R&D, avec un référentiel précis. La direction R&D prendra alors en charge la conception de la recette avant de coopérer avec la direction des opérations pour aboutir à la production d'échantillons finaux. Ces dits échantillons seront ensuite transmis à la direction marketing. Ici, comme pour la solution de la faille n°9, le flux d'informations transitant par la direction marketing diminuerait, laissant ainsi la direction R&D s'occuper entièrement du développement, cette dernière étant plus apte et qualifiée que la direction marketing.

2.4. Les entretiens :

Les questions d'entretiens suivantes ont été établies en premier lieu dans une volonté de confirmer la réelle présence des failles découvertes durant notre analyse, et en second lieu, dans une volonté d'obtenir des avis quant aux solutions proposées. Ainsi, les collaborateurs de la direction marketing ont répondu à toutes les questions, quant aux collaborateurs de la direction commerciale et finance, ils

ont répondu aux questions comprises entre la n°8 et n015 (Les deux incluses).

Ainsi, les entretiens se présentèrent comme suit, avec les résultats d'entretiens présentés en annexe:

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude, nous avons établi une analyse de l'organisation et du processus de DDA de mise en place d'une stratégie marketing. De là, nous avons obtenus des résultats et déduis des failles, puis nous avons tenté de présenter des solutions afin d'y remédier. Cet entretien permettra donc de confirmer ou d'infirmer nos résultats. Il est à noter que cet entretiens est confidentiel, seul votre grade et votre direction seront cités, par ailleurs votre nom, prénom ainsi que votre poste de travail resterons anonyme. Enfin, notre contexte ici, qui sera cité durant l'entretien, est la mise en place d'une stratégie marketing.

Merci de votre coopération.

1)-Selon vous, dans notre contexte y'a-t-il excessivement de responsabilités attribuées à la direction marketing ?

2)-Dans notre contexte, pensez vous que le nombre de décisions prises par la direction marketing est excessif ?

3)-Dans notre contexte, la direction marketing est le pivot central lors de la mise en place d'une stratégie marketing, avec énormément de dynamique qui l'entoure, que pensez vous d'une diminution ce rôle pour une configuration : Comité de direction = pivot central, Direction marketing = pivot secondaire ?

4)-La direction marketing est l'élément par lequel transitent les informations pour l'évaluation des couts de destruction de stock. Selon vous, dans notre contexte serait-il plus productif de laisser ce rôle à la direction des finances ?

5)-Selon vous, dans notre contexte, serait-il plus productif de laisser la direction marketing se charger de l'étude sur lieux de vente en étant le vis-à-vis client avec

l'agence d'étude ?

6)- Dans notre contexte, pensez-vous qu'il existe une retombée excessive de charge de travail sur la direction marketing ? Si oui, des recrutements seraient-ils la solution idéale?

7)-La direction marketing est l'élément central par lequel transitent les informations pour la conception ainsi que les tests de nouvelles recettes. Selon vous, dans notre contexte, serait-il plus productif de laisser ce rôle à la direction R&D qui transmettrait uniquement les résultats finaux ?

8)-Pensez-vous que la présence de directeurs divisionnels étrangers, sans connaissance des spécificités du marché algérien, est un facteur impactant négativement sur les décisions prises?

9)-Que pensez-vous du remplacement de directeurs divisionnels expatriés par des directeurs divisionnels locaux ?

10)-Que pensez-vous de la limitation du rôle des directeurs expatriés à la supervision, au contrôle et à l'avis avec prise de décision finale consultative?

11)-Dans le but de mieux comprendre les spécificités du marché algérien, que pensez-vous d'une augmentation de la durée des mandats des directeurs expatriés?

12)-Estimez-vous que le nombre de remontées d'informations vers le comité de direction est excessif ?

13)-Selon vous, la productivité ainsi que l'environnement de travail pourraient s'améliorer dans le cas d'une diminution des remontées d'informations vers le comité de direction?

14)-Selon vous, existe-il un manque de coordination et un retard d'exécution dans les différents projets entrepris par l'entreprise ?

15)-Pensez-vous qu'adopter les changements supposés à travers les questions de cet entretien pourraient pallier à ce retard ainsi qu'au manque de coordination ?

2.5. Interprétation des résultats :

Les entretiens étant établis, il convient maintenant d'analyser les résultats afin de confirmer l'existence réelle des failles précédemment citées, et ce avant de vérifier la viabilité ainsi que la fiabilité des solutions proposées, grâce notamment à l'avis des personnes concernées. En effet, nous avons découvert 10 failles à travers notre précédente analyse, dont 3 ne nécessitaient pas de confirmation quant à leur existence puisque ces dernières sont des pratiques courantes dans le procès de DDA, de ce fait, seules leurs solutions furent l'objet de questionnements en entretien. Enfin, pour les 7 autres failles, des questions lors des entretiens ont été posées afin de confirmer leur existence et d'autres afin d'obtenir l'avis des collaborateurs sur la ou les solutions idéales à chacune des failles.

-Tout d'abord, nous commencerons par la faille n°1.

Pour celle-ci, la question n°6 a été posée afin de confirmer l'existence du problème tout en obtenant l'avis quant à sa solution.

En effet, nous pouvons affirmer que 3 personnes sur 3 interrogées estiment qu'il existe une retombée excessive de charge de travail sur la direction marketing, quant à la solution proposée, les 3 collaborateurs interrogés de DDA estiment que le recrutement est une bonne solution, et ce tout en en proposant d'autres. En effet, ces derniers proposent une focalisation sur les projets prioritaires, des changements de poste en interne afin de mettre la bonne personne à la bonne place, ou encore de décomposer le travail du chef de produit en diverses tâches puis de procéder à des recrutements spécifiques à chaque tâche. Par ailleurs, un mix des deux premières solutions proposées par les employés serait idéal, lequel consisterait à procéder à des recrutements tout en effectuant des changements de postes en interne serait la solution idéale, la dernière n'étant pas rentable.

Nous concluons donc que pour la faille n°1, son existence est confirmée et sa solution est validée par les membres de l'organisation.

-Pour les failles n°2 et n°3, nous avons utilisé la question n°14 afin de vérifier

leur existence et la question n°15 afin de tester la validité de la solution.

En effet, 5 employés sur 5 interrogés ont confirmé l'existence d'un manque de coordination et de retards d'exécution dans les différents projets entrepris par DDA. Par ailleurs, concernant ces deux failles précisément, la solution proposée fut de corriger l'ensemble des autres failles citées dans notre analyse, de même, cette solution fut validée par les 5 employés interrogés.

Nous pouvons donc conclure que pour les failles n°2 et n°3, leur existence est confirmée et leur solution est validée par les membres de l'organisation.

-Pour la faille n°4, nous avons proposé durant notre analyse 3 solutions différentes. Ainsi, nous avons utilisé la question n°8 afin de vérifier son existence, puis nous avons proposé les questions n°10, n°9 et n° 11 afin de tester la validité des solutions n°1, n° 2 et n° 3.

En effet, 5 candidats sur 5 interrogés estiment que la présence de directeurs expatriés peut impacter négativement sur les décisions prises, et ce pour cause d'absence de connaissance des spécificités du marché algérien .Ils admettent néanmoins que leur expérience ainsi que leur visions étrangères apportent de la valeur ajoutée, mais le détachement quant à l'environnement local est un frein, ces derniers ayant une image d'un marché algérien organisé , logique avec des règles respectées, ce qui n'est malheureusement pas le cas.

Pour les solutions proposées:

- La solution n°1, qui consiste à limiter les rôles des directeurs, fut unanimement rejetée par l'ensemble des candidats, lesquelles affirment que la responsabilité de prise de décisions revient au directeur, et non pas à ses subordonnés car le sens des responsabilités ne serait plus respecté. Un d'entre eux affirma également que vu le package de rémunérations et d'avantages, cette décision serait loin d'être rentable.
- Pour la solution n°2 consistant à remplacer les expatriés par des locaux, l'ensemble des candidats ont soutenus cette idée, avec bien entendu des conditions d'admission quant à l'expérience, aux compétences ainsi qu'a la vision stratégique développée.
- Pour la solution n°3 consistant à augmenter la durée des mandats des

expatriés dans le but de mieux comprendre les spécificités du marché, elle fut unanimement rejetée par l'ensemble des candidats pour diverses raisons.

Nous citerons:

- la disparition de dynamisme et de challenges après une trop longue durée,
- ou encore l'obligation d'un expatrié de comprendre le contexte algérien durant sa première année, ce qui ne justifie donc pas cette solution,
- ou encore la finalité quant à leur départ.

L'un des candidats propose des promotions de locaux en interne, renforcées par des formations et coaching en Europe, ce qui serait pas rentable vu le niveau de rémunération des locaux, lequel est inférieur à celui des expatriés.

Nous pouvons donc conclure que l'existence de la faille n°4 est confirmée, et seulement la solution n°2 fut validée.

-Pour la faille n°5, nous avons testé son existence à travers la question n°1 et la validité de la solution à travers la question n°3.

En effet, 3 candidats sur 3 interrogés confirment la présence excessive de responsabilités attribuées à la direction marketing, laquelle est illustrée par l'obligation du Brand Manager de gérer toute la chaîne de développement d'un produit en s'assurant de l'exécution de toutes les tâches, de là toute la responsabilité retombe sur lui. Nous ajouterons que certaines responsabilités sont liées à des domaines ne dépendant pas de la direction marketing, et parfois moi liées à une mauvaise qualité du travail accompli par des intervenants externes. Quant à la solution, 3 candidats sur 3 estiment que son application partielle serait idéale, avec notamment l'aide du codi dans l'exécution en dynamisant les équipes accusant un retard ou manque de sérieux, en somme ces derniers privilégient une plus grande participation du codi sans pour autant faire de lui le pivot central et de la direction marketing le pivot secondaire comme proposé à travers la solution. Nous pouvons conclure que l'existence de la faille n°5 fut confirmée, mais que la solution proposée fut partiellement validée.

-Pour la faille n°6, son existence ne fut pas confirmée puisqu'elle est déduisible du schéma procès, quant à sa solution, elle fut proposée dans la question n°5.

En effet, 3 candidats sur 3 interrogés ont validé la solution consistant à laisser la

direction marketing se chargé de l'étude consommateur sur points de vente en étant le vis-à-vis client avec l'agence d'étude.

Nous pouvons donc conclure que la solution est validée.

-Pour la faille n°7, nous avons utilisé la question n°2 afin de la prouver, et la question n°3 afin de valider la solution. En effet, les 3 candidats interrogés estiment que le nombre de décisions prises par la direction marketing peut être excessif, en d'autres termes c'est effectivement excessif. Quant à la solution, nous avons proposé la même que pour la faille n°5, et ce avec la question n°3 qui ne fut pas validée par les membres de l'équipe.

Nous pouvons donc conclure que la faille n°7 est bien réelle mais sa solution n'est pas validée.

-Pour la faille n°8, nous avons vérifié son existence à travers la question n°12 et tenter de valider la solution à travers la question n°13. En effet, 5 candidats sur 5 interrogés estiment que les remontées d'informations vers le codi sont excessives, avec de plus une mauvaise qualité des réunions qui sont mal préparées et mal exécutées. Par la suite, l'ensemble des candidats interrogés ont estimé que la diminution de ces dites remontées permettrait d'améliorer l'environnement de travail ainsi que la productivité.

Nous pouvons donc conclure que la faille n°8 est réelle et sa solution est validée par les collaborateurs de DDA.

-Pour la faille n°9, nous avons uniquement essayé d'avoir l'avis des employés quant à sa solution avec la question n°4, et ce car son existence ne nécessite pas de confirmation, elle est directement déduisible du schéma procès.

En effet, 3 candidats sur 3 interrogés estiment que cette configuration n'est pas idéale, affirmant qu'il serait plus productif de laisser ce rôle au département supply chain, ce qui ne correspond pas à la direction finance que nous avons proposé.

Nous pouvons donc conclure que la solution proposée n'est pas validée par les collaborateurs de DDA.

Enfin, pour la faille n°10, nous avons également essayé d'obtenir seulement l'avis

quant à sa solution à travers la question n°7 puisque son existence est déduisible à partir du schéma procès.

En effet, les 3 candidats interrogés estiment que cette partie du procès mérite modification. En effet, ils affirment qu'il serait plus productif de laisser ce rôle à la direction R&D qui transmettrait uniquement les résultats finaux.

Nous pouvons donc conclure que la solution proposée est validée par l'ensemble des candidats.

En somme, l'ensemble des failles ont été validé, ainsi leur existence est réelle et observée par les collaborateurs de DDA. Parallèlement, sur les 10 solutions proposées aux candidats, 6 furent validées, 3 furent refusées et enfin 1 fut partiellement validée.

2.6. Recommandations :

A travers notre analyse, nous proposons des recommandations à DDA en prenant en compte l'ensemble des réponses d'entretiens ainsi que la faisabilité de ces dites recommandations. En effet, durant notre étude qualitative, les candidats ont proposés de nombreuses solutions, sans prendre en compte leurs faisabilités ainsi que leurs rentabilités, de ce fait ces deux éléments seront pris en compte afin de proposer la partie qui suit.

En effet, afin de réduire l'excessivité des responsabilités attribuées à la direction marketing, dont une grande partie découle d'activités d'autres directions, nous recommandons de supprimer la notion de chef de projet dans les lancements de produits. Ainsi, nous aurons dans chaque équipe un employé de chaque direction concernée par le projet, ces derniers auront tous le même niveau de responsabilité, aucun chef ne sera désigné. En ce qui concerne les retombées en cas de mauvaise exécution, ces derniers seront tous responsables à parts égales. De ce fait, l'implication de chaque collaborateur sera au maximum.

Pour le problème d'excessivité de décision de la direction marketing, nous proposons un nouveau procédé où la direction marketing présente au comité de

direction ses avis quant à certaines décisions, ainsi la décision finale reviendrait au comité de direction.

Dans cette continuité, nous recommandons de faire du comité de direction le pivot central concernant l'aspect décisionnel, la direction marketing étant en second, et faire de lui le pivot secondaire concernant la réflexion, laissant la direction marketing en être le pivot central. Ainsi, les diverses préparations, avis et estimations des collaborateurs de la direction marketing seraient présentés et n'attendraient qu'une décision finale de la part du comité de direction.

Parallèlement, nous recommandons également au comité de direction d'intervenir quant au manque de rigueur en accentuant le suivi des équipes, en somme le codi devrait pousser ces dites équipes. Pour ce faire, un système de notation par projet permettrait de faciliter la tâche.

Lors de l'estimation des coûts de destruction des stocks, et ce dans un contexte de détermination de la date de lancement, il serait préférable de laisser le département supply Chain quantifier les stocks puis déterminer les coûts nécessaires en collaboration avec la direction des finances. Ainsi, les flux d'informations diminueraient, la direction marketing demanderait un seul rapport au département supply, lequel le consoliderait, puis le transmettrait en une seule fois.

Concernant l'étude consommateurs sur lieux de vente, il serait plus productif et plus adapté de laisser la direction marketing, et ce à travers le Insight& stratégie Manager, être le vis-à-vis client avec l'agence d'étude afin de coordonner tout le projet. Ainsi le S&I est plus à même de comprendre et gérer les problématiques marketing liées à l'intervention sur le terrain.

Afin de pallier à la surcharge de travail de la direction marketing, nous proposons tout simplement de procéder à des recrutements tout en effectuant une réorganisation et un remplacement des effectifs internes afin de " mettre la bonne personne à la bonne place ". Nous pouvons également ajouter un système de priorisation des tâches et des projets, nous citerons par exemple une attribution d'un chiffre ou d'une couleur ou même d'un code à chaque projet ou tâche afin

d'estimer sa priorisation et son urgence. Ainsi, un ordre permettrait de diminuer une partie de la charge de travail liée à des travaux supplémentaires dus à une mauvaise organisation.

Concernant la faille de processus liée au développement de la recette, il serait préférable que la direction marketing présente une demande à la direction Recherche & Développement qui prendrait en charge le projet de conception, et ce tout en coordonnant les essais industriels et autres maquettes avec la direction des opérations. Ainsi, seuls les résultats finaux seront présentés à la direction marketing. Il est à préciser que la direction R&D est plus apte à comprendre les aspects techniques et à coordonner le projet avec la direction des opérations.

Dans le but de diminuer l'impact négatif de décisions prises sans connaissances du contexte algérien, nous recommandons de changer certains directeurs divisionnels expatriés par des directeurs locaux algériens, et ce pour les fonctions où il est nécessaire de bien connaître le marché algérien, nous citerons la direction marketing ainsi que la direction commerciale. Ces directeurs seront bien entendu choisis grâce à leur expériences et compétences, mais bénéficieront également de formations et coachings pouvant être effectués au siège du Groupe Danone, en France, dans le cadre de leur politique de formation. Ce changement permettrait notamment de diminuer les couts puisque la grille salariale de locaux est bien inférieure à celle d'expatriés, de plus les charges quant au logement et frais de transport annuel (Billet d'avions vers leur pays) disparaîtraient entièrement, et ce en bénéficiant de l'expertise du marché algérien.

Concernant les remontés excessives d'informations vers le comité de direction, nous proposons tout d'abord de réduire le nombre de réunions, en améliorant leur qualité bien entendu, de ce fait toute réunion sera pleine. Ainsi, pour concrétiser cet objectif, il serait préférable d'introduire un processus de rapportage/ suivi, ayant la fonctionnalité de Google Drive par exemple, où chaque collaborateur pourrait introduire les avancés de son travail et de ses tâches, avec une visibilité et un accès pour tous pour un seul et même document. En somme, le comité de direction aurait en temps réel les informations de toutes les avancés.

Nous pouvons enfin supposer que toutes ces recommandations permettraient de palier au manque de coordination, aux retards et mauvaises qualités d'exécution et enfin pourrait augmenter l'ensemble de la productivité de l'organisation.

Conclusion du Chapitre 03:

Nous avons pu découvrir durant ce chapitre que la cellule algérienne du Groupe Danone, appelée Danone Djurdjura Algérie, est une organisation profitant d'une expérience de processus et d'organisation impressionnante, laquelle est adaptée à une situation géographique européenne ou asiatique, néanmoins, au fil de notre analyse systémique, nous avons observé que ce dit processus ne peut s'adapter parfaitement au contexte algérien qui s'affirme par ses spécificités. Les failles et problèmes découverts sont néanmoins bien réel puisque les membres de DDA s'accordent à dire que ces dernières sont une entrave et peuvent être améliorées, de là nous avons proposé de nombreuses solutions dont plus de 50 % furent acceptées.

La raison de l'absence de réaction quant au changement peut par ailleurs s'expliquer par l'obligation d'accepter les processus que le Groupe Danone impose, de ce fait, afin de pallier à ces failles, il serait idéal que DDA entame un processus de changement validé par le groupe.

Conclusion Générale

La glorification du capitalisme à engendré le développement de millions d'entreprises à travers le monde, toutes convergeant vers un système organisationnel leur permettant d'être toujours plus rentable, toujours plus productive et ce afin de s'imposer dans l'écosystème économique international.

Il est donc normal que notre entité d'accueil ait les mêmes objectifs, par ailleurs son organisation ainsi que son processus reflète certaines failles que nous avons pu mettre en lumière à travers notre analyse systémique.

En effet, à travers notre premier chapitre, nous avons abordé l'historique du concept d'organisation grâce à ses deux principales écoles, lesquelles sont l'école classique ainsi que l'école des relations humaines. Par la suite, la découverte de l'approche systémique à enclenché notre étude pratique au sein de l'entité d'accueil, et ce avant d'entamer notre second chapitre qui nous à permit de comprendre l'historique du marketing, puis de détailler toute une mise en place d'une stratégie marketing.

Enfin, nous avons entamé un troisième et dernier chapitre basé sur l'analyse systémique d'une organisation, durant laquelle nous avons procéder à une exploration systémique ainsi qu'a une modélisation qualitative diachronique qui nous ont permit de détecter les failles et autres problèmes organisationnels de Danone Djurdjura Algérie. Grâce à nos compétences, nous avons émis des hypothèses quant à leurs origines puis proposer des solutions. Par ailleurs, notre analyse s'exposait à un souci de confirmation, ainsi des entretiens semi directifs ont permit de confirmer la présence de l'ensemble des failles, quant aux 10 solutions proposées, 6 d'entres elles furent validées, 3 refusées car jugées inadéquates et enfin 1 partiellement validée.

En finalité de chapitre, nous avons proposé des recommandations basées sur les réponses d'entretiens et les propositions des employés, lesquelles ont été parallèlement trié afin de proposer celles jugées adaptables à l'entreprise, certaines étant non rentables.

Nous avons donc pu répondre à notre problématique en décortiquant la mise en place d'une stratégie marketing grâce à une approche systémique, de même, nous

avons été en mesure de répondre à nos questionnements secondaires. En somme, la théorie des organisations est au centre de toute volonté organisationnelle puisque ces théories, apports et préceptes sont aussi bien présents qu'appliqués, comme nous avons pu l'observer au sein de Danone Djurdjura Algérie, de ce fait notre première hypothèse est infirmée.

En parallèle, la mise en place d'une stratégie marketing implique l'aboutissement de diverses volontés et projets, de là, il est possible d'affirmer que l'environnement de l'entreprise influe sur l'organisation, comme nous avons pu le voir durant notre second chapitre. En effet, le marketing stratégique ainsi que le marketing opérationnel qui composent la stratégie marketing, prennent en compte aussi bien l'environnement interne que l'environnement externe de l'entreprise, ainsi notre seconde hypothèse est validée.

Dans cette continuité, nous avons observé, et ce principalement grâce à notre modélisation diachronique, qu'il existe un impact organisationnel conséquent quant à la mise en place d'une stratégie marketing. En effet, l'ensemble des directions et départements se mettent en mouvement afin de participer à la concrétisation de l'objectif commun, de même ces dernières affichent une mutation afin de pouvoir d'adapter aux changements ou imprévus du projet, de ce fait l'impact organisationnel est conséquent, la dernière hypothèse est donc validée.

Lors de notre étude, divers difficultés ont été rencontrés, nous citerons la difficulté d'exercice de l'analyse systémique en raison de la durée limitée de l'étude, parallèlement le manque de coopération de certain collaborateurs fut un frein. Toutefois, l'élément à mettre en avant est la rétention d'informations au sein de l'entreprise puisque toutes les informations sont classées confidentielles. Ainsi, le schéma du processus de mise en place de stratégie à été réalisé par nos soins après le recueil d'informations fractionnées sur une très longue période, de ce fait, nous avons du discuter avec différents collaborateurs, sur plusieurs semaines, et ce dans un cadre convivial et non professionnel, afin de récolter les différents morceaux du puzzle. Il est à noter que certaines informations transmises étaient parfois erronés, ainsi afin d'y remédier, chaque partie du processus à été

confirmée au près de plusieurs collaborateurs de chaque direction, et ce afin d'obtenir une modélisation valide.

Cette analyse systémique à pu déterminer des failles implicites au sein d'une multinationale française centenaire installée en Algérie, il est donc facilement envisageable que cette approche analytique permettrait de déceler des failles et autres problèmes au sein de nombreuses entreprises algérienne, étatiques ou privées, ce qui permettrait d'une part d'augmenter leur productivité ainsi que leur rentabilité, et d'autre part ,l'exploitation de ces nouvelles capacités irait dans le sens du développement économique national , dans cette pensé , nous pourrions même envisager que cette approche, sur une plus longue période d'étude, avec la participation et la coopération des diverses parties prenantes ,serait adaptable à l'analyse de la situation économique nationale en établissant, après 2 années d'immersions dans divers institutions publiques et entreprises algérienne, une analyse systémique de l'économie algérienne, en somme, cela permettrait de déceler certaines failles dont les solutions seraient en mesure de développer l'écosystème économique algérien.

Bibliographie

Ouvrages:

1. AIM ,(Roger) :L'essentiel de la théorie des organisations ,édition Gualino,édition n°11,Paris , 2018 , p.28
2. ANNEAU GUILLEMAIN ,(Sophie): Les points clés pour connaître l'essentiel de la démarche marketing stratégique et opérationnelle, Edition Gualino, Paris, 2018, p30.
3. BARNARD, (Chester):TheFunctions of the Exécutive, Harvard University Press,USA, 1938.
4. CAVAGNOL, (André) et ROULLE, (Pascal) : Management des organisations, Edition Gualino,Paris, 2009, p.71
5. Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, une introduction à l'approche systémique, janvier 2007, p.18
6. CHIROUZE,(Yves) :le marketing : études et stratégies, édition Ellipses, Paris, 2007,p 04
7. COCHOY,(Franck) :le marketing ou la ruse de l'économie, Politix. Vol.14, N°53. Premier trimestre 2001.p.175-201, p.182
8. Collectif Éditions d'Organisation ,MBA Marketing : Tout ce qu'il faut savoir sur le marketing par les meilleurs professeurs et praticiens ,Éditions d'organisation ,édition n°1,Paris, 2011 , p 27
9. Dr KARSTEN , (L) :La naissance de la théorie de l'organisation et du management, projet de coopération entre l'Université de Ouagadougou et l'Université de Groningen (Pays-Bas),p.06 .
10. DUCROCQ ,(Cédric) :La distribution, édition Vuibert, paris,2005, p.33
11. FAYOL , (Henry) , Administration industrielle et générale, Edition Dunod,Paris,1916.
12. KOTLER(Philip) ,DUBOIS,(Bernard) :Marketing Management, Edition Publi-Union,Paris,1997.
13. KOTLER,(Philip), KELLER,(Kevin), MANCEAU,(Delphine):marketing management, Pearson Education, Londres,2017,p. 383.
14. LENDREVIE, (Jacques); LEVY, (Julien); LINDON,(Denis) :Mercator ; théorie et pratique du marketing, Edition Dunod,,édition n°9, Paris,2009,p675
15. LEWIN , (Kurt) : A dynamic theory of personality, Mc Graw-Hill book Company,USA,1935.

16. LIKERT, (Rensis) :Le gouvernement participatif de l'entreprise, Edition Dunod, Paris ,1993.
17. MAYO ,(Elton) :The Social Problems of an Industrial Civilization, Harvard University, USA,1945.
18. MINTZBERG, (Henry): le pouvoir dans les organisations, Editions d'organisation, Paris, 1986
19. MINTZBERG,(Henry) , Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, Paris,1982,p382 .
20. MINTZBERG,(Henry) :Structure et dynamique des organisations , éditions d'Organisation,Paris,1982 .
21. SMITH ,(Adam) :Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, édition W. Strahan and t. Cadell,Londres , 1776
22. SOULEZ ,(Sébastien):L'essentiel du marketing, Edition Gualino , Paris,2017,p25
23. TAYLOR, (Frederick) :Principles of Scientific Management,traduit par M. J. Royer, Edition Dunod,Paris,1919.
24. VOLLE,(Pierre) :Marketing : comprendre l'origine historique, Edition Eryolles, Paris, 2011, p.04
25. WEBER ,(Max) :Economie et société, Edition Pocket ,Paris, 1995

Reuves et périodiques:

26. La revue française du marketing-Septembre2005-N 0 204-4/5, p.40

Webographie:

27. Association française de Science des Systèmes, Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique",
<http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>, consulté le 26/03/2019 à 10h 00.
28. Centre national de ressources pédagogiques (http://www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/Complement_3_configurations.doc) Consulté le 25/03/2019 à 10:00

29. <http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap01.html> , (consulté le 28/05/2019 à 19h) et extrait de SCHEIN (Edgar Henry): Professional Education: Some new directions , McGraw-Hill Education,New York,1970.
30. <http://nasrichelbi.canalblog.com/archives/2008/03/18/8370666.html>, (consulté le 15 /05 2019 à 15h30)
31. <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf> (consulté le 26/05/2019 à 12h00).
32. http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/management/note_4_approche_systemique.pdf, (consulté le 15/05/2019 à 15h45)
33. <https://www.marketing-etudiant.fr/pestel-definition> (consulté le 15/05/2019) à 18h00.
34. Ministère français de la transition écologique et solidaire : (http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/26_approche_systemique_d_cle51c948.pdf) (Consulté le 25 /03/2019 à 11H00).

Annexes

Voici ci-dessous les réponses des entretiens semi-directifs menés avec les 5 collaborateurs de Danone Djurdjura Algérie.

DM = Employé de la direction Marketing

Commerciale = Employé de la direction Commerciale

Finance = Employé de la direction des Finances

1)-Selon vous, dans notre contexte y'a-t-il excessivement de responsabilités attribuées à la direction marketing ?

DM: Oui je trouve qu'il ya excessivement de responsabilité, d'exigences, la responsabilité même si ce n'est pas ton domaine, sa retombe sur toi. Tu te retrouve à courir derrière certaines personnes, les gens et leur retard sa retombe sur toi, leur faute c'est toi, comme par exemple des études erronées et sa retombe sur toi mais normalement non.

DM: Oui, il y'a un surplus de responsabilités, même si la stratégie marketing doit être géré par la DM, il y'a quand même un surplus.

DM: Oui c'est excessif parce que les brand managers sont leader sur toute la chaine de développement, ils sont obligés de s'assurer que toutes les actions sont faites.

2)-Dans notre contexte, pensez vous que le nombre de décisions prises par la direction marketing est excessif ?

DM: C'est du cas par cas, mais sa peut être excessif sans être nécessaire, ya des choses ou ce n'est pas au marketing de prendre la décision. Par contre ce qui serait bien, c'est que les preneurs de décision partagent leur idées et chacun donne son accord, ou il y'a les responsables qui proposent une idée qu'ils font voter par les directions concernées.

DM: Je suis pas la bonne personne pour ca, il y' a des choses qui ne passent pas par moi , sinon je pense, que le marketing est impliqué dans différents sujets qui ne le concernent pas.

DM: Il arrive qu'on prenne décisions qui ne nous concernent pas. Ce n'est pas vraiment normal mais on s'y est habitué, c'est devenu malheureusement la normalité.

3)-Dans notre contexte, la direction marketing est le pivot central lors de la mise en place d'une stratégie marketing, avec énormément de dynamique qui l'entoure, que pensez vous d'une diminution ce rôle pour une configuration : Comité de direction = pivot central, Direction marketing = pivot secondaire ?

DM: Je pense que cette configuration est idéale pour la prise de décision, alors que dans la réflexion la meilleur configuration c'est marketing principal, codi secondaire, donc en résumé on laisse marketing pivot central, mais plus d'aide de la part du codi .Pour moi le codi , ce qu'il devrait plus faire c'est lorsque on présente un projet , les directeur concerné doivent pousser leur équipe. par exemple, on propose une stratégie, on reçois des commentaires et on doit retravailler le projet, on se retrouve nous à pousser leurs équipes , il n'ya pas d'aide du codi sachant que c'est leur demande.

DM: Je pense qu'il faudrait l'appliquer partiellement, mais ce qui serait bien c'est que les directeurs du codi mettent une dynamique et poussent les équipes. Il faudrait que le codi soit un chef d'orchestre.

DM: Meme si dans le groupe Danone, c'est le Marketing le pivot depuis toujours, ici sa marche pas vraiment bien. Faire du codi le pivot central, j'ai jamais vu ca mais si il intervenait plus et qu'il s'occupait de certaines gestion qu'on fait nous, ca irait beaucoup mieux.

4)-La direction marketing est l'élément par lequel transitent les informations pour l'évaluation des coûts de destruction de stock. Selon vous, dans notre contexte serait-il plus productif de laisser ce rôle à la direction des finances ?

DM: Il serait plus productif de laisser les supply quantifier et chiffrer l'ensemble des coûts de destruction.

DM: A partir du moment où on cherche les volumes, c'est les supply qui doivent prendre ça en charge

DM: Je pense qu'il serait meilleurs de laisser les supply se charger de ça. C'est à eux de gérer les stocks, la seule chose qu'ils devront faire en plus c'est de voir avec les finances pour chiffrer le tout.

5)-Selon vous, dans notre contexte, serait-il plus productif de laisser la direction marketing se charger de l'étude sur lieux de vente en étant le vis-à-vis client avec l'agence d'étude ?

DM: Tout dépend du besoin, mais si c'est pour les consommateurs, c'est à nous de le faire

DM : Tout dépend de la problématique, si on a besoin de la commerciale parce qu'ils peuvent apporter un plus par rapport à notre problématique, je dirais qu'ils doivent intervenir. Sinon en général c'est le marketing qui doit s'occuper de ça

DM: Oui, il faudrait que le brand manager travaille avec le S&I, et le S&I travaille avec l'agence d'étude.

6)- Dans notre contexte, pensez-vous qu'il existe une retombée excessive de charge de travail sur la direction marketing ? Si oui, des recrutements seraient-ils la solution idéale?

DM: Ça peut être une solution mais une autre solution c'est que chaque personne soit responsable de sa tâche dans les autres directions et qu'il fasse bien son travail. Ou bien tu fais un recrutement spécifique, pour média un spécial média, un spécial gestion de projet. Tu décomposes le travail d'un brand en plusieurs travaux et tu mets une personne pour chaque tâche.

DM: Oui un recrutement serait bien car on est sous staffés, mais pas que, car là on a le rôle du marketing qui dépasse par rapport à ce qui doit être normalement le cas, le marketing rentre dans les détails qui ne le concernent pas.

DM: Oui, mais pas que le recrutement. Il faudrait aussi mettre les bonnes personnes à la bonne place, et bien sûr prioriser car on ne peut pas tout faire. L'équipe doit se focaliser sur les projets prioritaires. De plus, il faut faire sortir certaines responsabilités du brand manager, le marketing ne doit pas être toujours leader de tous les projets.

7)-La direction marketing est l'élément central par lequel transitent les informations pour la conception ainsi que les tests de nouvelles recettes. Selon vous, dans notre contexte, serait-il plus productif de laisser ce rôle à la direction R&D qui transmettrait uniquement les résultats finaux ?

DM: Oui ça serait bien

DM : Ça serait bien. La R&D s'y connaît mieux, on a d'ailleurs des personnes compétentes en R&D donc il n'y aura pas de risque de les laisser gérer tout ça.

DM: Oui, parce que c'est du technique. Ceux de la R&D sont plus aptes à discuter avec l'industriel, ils sont experts, nous non.

8)-Pensez-vous que la présence de directeurs divisionnels étrangers, sans connaissance des spécificités du marché algérien, est un facteur impactant négativement sur les décisions prises?

DM : Je trouve que oui dans certains cas .Un directeur étranger peut ramener des idées innovantes de l'étranger, un point de vue extérieur .Mais le mauvais coté c'est que quand ils sont trop détachés de l'environnement, leur prise de décisions peuvent te faire rentrer dans un mur

DM: Oui, car ils n'ont pas la connaissance local et mettent du temps à comprendre la réalité, il y'a un moment ou les décisions qu'ils prennent sont biaiser, vu qu'ils ont des références s étrangères. Le coté positif c'est qu'ils ont l'expertise et le point de vue d'autres pays, avec une expertise étrangères, ces éléments peuvent être une force.

DM: Quand ils viennent, ils ramènent des compétences et du savoir faire et prennent le temps de s'imprégner et de comprendre le business. Ils ont un œil extérieur tout en s'imprégnant de nous. Ils vont donc faire du bon travail , mais c'est vrai que parfois ils prennent des décisions pas très bonne qui prouvent qu'ils ne connaissent pas l'Algérie.

COMMERCIALE: Oui, car il viennent avec une idée d'un marché très organisé alors que le marché est assez spécifique dans son genre , du coup il y'a plusieurs techniques et paramètre qui ne peuvent pas être appliqués sur le marché algérien, par exemple sur le marché européen, le modern trade (grande surfaces et hyper marché) a une très grande part de marché sur les point de vente, alors que nous c'est le traditionnel, e pourcentage de moderne, là-bas est de 95 %.En Algérie pour le moderne trade on a 25 point de vente sur 60 000.Ils croient que le prix est toujours respecté et que le yaourt se trouve toujours sur l'étalage, alors que dans certains endroit, pour les promotion, ils mettent les caisse de yaourt au milieu du magasin, a coté de la caisse pour payer ,

Finance: Sa dépend, en faite même si on ramène un étranger qui connaît pas le marché algérien, il peut s'adapter et apporter les best practise des autres pays ou il a exercé, sa peut prendre beaucoup de temps, mais tout dépend de lui, il peut s'adapter rapidement et apporter des changements dans son département .Mais chez nous, ils sont la et sortent des décisions hors champs, donc je dirai que oui sa peut impacter le fait qu'ils soient expat.

9)-Que pensez-vous du remplacement de directeurs divisionels expatriés par des directeurs divisionels locaux ?

DM: Sa pourrait être intéressant mais il faut le bon profil avec une bonne expérience, idéalement avec de l'expérience à l'étranger, ou bien quelqu'un local mais avec des idées externes .

DM : Je ne saurais dire. Je pense que c'est une question de compétences, si il y'a des profils intéressent ici on donne la chance, et là ou c'est difficile de trouver une expertise, c'est bien de s'ouvrir aux expat, un mix des deux c'est ce qu'il faut

DM: Sa serait bien, si ils ont les mêmes compétences managérial, organisationnelles et la même vision stratégique.

COMMERCIALE: Dans le sens ou ils viennent avec une très bonne expérience et ils viennent du domaine du yaourt, car le domaine à des spécificités et il est complexe, sa serait bien sinon ce n'est pas la peine, on est bien avec les européen .Par contre sur le plan stratégique, les européen sont plus bon, les algériens ne réfléchissent que chiffre, c'est rare un algérien qui vient avec optique stratégique pour développer les choses.

Finance: Remplacer expatrié peut être bien dans le sens ou c'est un local qui connait bien, donc il foncera sans avoir peur, mais en parallele ce n'es t pas une règle .Tout dépend du profil.

10)-Que pensez-vous de la limitation du rôle des directeurs expatriés à la supervision, au contrôle et à l'avis avec prise de décision finale consultative?

DM: Tu n'a pas le niveau d'un directeur, donc tu ne dois pas avoir le même niveau de responsabilité. Si tu réussi c'est bien, si tu ne réussi pas on te tire dessus, tu seras le souffre douleur. Donc la décision doit lui revenir

DM: Ce n'est pas une bonne idée, chaque responsable doit prendre ses décisions. Leur rôle n'est pas de déléguer, leur rôle c'est de s'intégrer rapidement, avec bien

sur des discussions, ils doivent comprendre la culture locale. Ils doivent comprendre l'Algérie, et bien sûr ils peuvent s'appuyer sur les compétences locales.

DM: Actuellement, les décisions finales sont discutées et débattues, on donne notre avis. À la fin c'est le directeur qui décide. C'est parfait comme ça.

COMMERCIALE: Ça coûterait trop cher sans être rentable, donc ce n'est pas idéal.

Finance: Si il n'est pas là pour prendre de décision, à quoi bon être directeur, moi aussi je peux donner mon avis, mais c'est à lui de prendre les décisions, c'est son rôle.

11)-Dans le but de mieux comprendre les spécificités du marché algérien, que pensez-vous d'une augmentation de la durée des mandats des directeurs expatriés?

DM: Normalement pour un directeur il a 6 mois à 1 année pendant lesquels il a le devoir de comprendre le contexte algérien. Il ne va pas le connaître à 100% mais il doit comprendre le plus important. Donc cette augmentation n'est pas nécessaire.

DM: Je ne pense pas que ça soit une bonne idée d'avoir une durée plus importante, comme dans la politique, les mandats doivent être courts. Il y a une dynamique de fraîcheur au début, mais si on tarde ça disparaît. Ma vision c'est que chaque être humain, quand il reste beaucoup il perd de son dynamisme, et là pour des fonctions clés il faut avoir une rotation pour garder les challenges.

DM: Non, je ne pense pas que ça soit bien. Il comprend le marché au bout d'un mois, il est censé être agile et pouvoir le faire rapidement.

COMMERCIALE: Ils finiront par partir donc ça ne sert à rien. Il faut faire évoluer la force interne algérienne et donner la chance aux locaux à des niveaux plus bas, donc leur donner une promotion pour devenir directeur, avec des formations et du

coaching là-bas, car pour un local on paye moins, il a une expertise du marché, il vit ici, il commence de plus bas et donc il connaît les rouages. Un étranger même après 5 ou 6 ans il ne comprendra pas, ça sert à rien. Celui qui vit avec les algériens les comprends mieux.

Finance: Je ne pense pas que ça soit bien, parce que soit ils peuvent gérer un pays comme l'Algérie après un rodage, soit ils ne peuvent pas. Donc leur augmenter la durée ne va pas vraiment changer leurs performances.

12)-Estimez vous que le nombre de remontée d'informations vers le comité de direction est excessif ?

DM: Oui il y'en a beaucoup. Il y'a des réunions répétitive et beaucoup sur le même projet.

DM: Je pense que le nombre de réunion est important, mais au-delà de ça, elles durent plus qu'il en faut, elles sont mal préparées, les rôles dans les réunions n'est pas présenté. On passe, on discute et on part, il faudrait améliorer la qualité des réunions. Le type de réunions avec 36000 personnes on n'en a pas besoin.

DM: Oui c'est excessif, même pour le codi c'est beaucoup car il est obligé de rentrer dans des détails qui ne le concernent pas.

COMMERCIALE: Oui, il y'a des remontés excessifs, c'est peut être lié au domaine d'activité, car le produit est périssable sous 20 jours. En fait, une seule réunion par semaine suffit, une journée ou complète chacun parle de sa direction. Il y'a des problèmes qui sont réglés du tac au tac, sans faire sortir le problème, donc il faut parler que de l'essentiel.

Finance: Oui. Même les réunions de mauvaise qualité, on arrive pas aboutir au résultats ou à la décision à la fin. On parle de la même chose chaque semaine, on arrive pas à passer à autre chose.

13)-Selon vous, la productivité ainsi que l'environnement de travail pourraient s'améliorer dans le cas d'une diminution des remontées d'informations vers le comité de direction?

DM: Oui et surtout diminuer les réunions. Parfois faire un mail suffit et on déclenche une réunion quand c'est urgent.

DM: Oui , c'est déjà un premier pas.

DM: Oui mais rajoute aussi la filtration des informations. On fait remonter que les informations nécessitant une prise de décisions, comme les décisions que seul un directeur peut prendre , et on supprime les remontés d'informations informatives .

COMMERCIALE: Oui , si on diminue le flux informations qui remonte vers le codi, on aura a gérer moins de pression, parce que la pour un truc banal on a de la pression à cause de ce truc .Le problème est normal et gérable, le codi te fout la pression car il croie que c'est grave, donc va te baser sur ça et tu va laisser de coté ton travail, tu va gérer la pression du codi.On a du mal a gérer les tâches quotidiennes car on gère des urgence inutiles et aussi on se retrouve a ne pas avoir d'équilibre socio professionnel , et donc de vie privé parce que tu termine a 20h.

Finance: Bien sur, tu seras plus performant, tu va avancer sur ton travail, même sur ce qui est reporting et remonté d'informations fiables, on aura plus de temps pour analyser nos couts. La c'est tout le temps des réunions, on liquide notre travail.

14)-Selon vous, existe-il un manque de coordination et un retard d'exécution dans les différents projets entrepris par l'entreprise ?

DM : Oui beaucoup

DM: Oui il y'en a

DM: Oui , surtout parce qu'il n'ya pas de vrai clarification des rôles de chacun.

COMMERCIALE: Oui,le procès fait qu'on a ca .

Finance: Oui. Vu notre direction, on es obliger de travailler avec toutes les structure .Par exemple, des fois il y'a un manque de communication, et donc si tu n'arrive pas a travailler en collaboration avec les autres, ca va vraiment retarder tout ce qui est feed back.

15)-Pensez-vous qu'adopter les changements supposés à travers les questions de cet entretien pourraient pallier a ce retard ainsi qu'au manque de coordination ?

DM : Oui c'est une possibilité. Sa peut corriger une grande partie.

DM: Oui, mais d'autre part il faut l'augmentation du sérieux avec de la rigueur et des règles strictes, chacun prend ses responsabilités

DM: Oui .Sa permettra de responsabiliser plus les autres départements pour les sujets qui les concernent. Sa permettra aussi au brand de se focaliser sur sa vrai fonction pour délivrer ses projet dans le temps imparti.

COMMERCIALE: Bien sur, c'est des choses évidentes, après je vais dire qu'on a des procès a respecter, mais ce n'est pas de notre ressort de changer ses procès, car c'est des procès groupe international du groupe danone.

Finance: Oui. Si on arrive a éviter, toutes ces réunions et travailler avec les autres départements et avancer sur notre propre travail, tout va s'améliorer bien évidemment.

Table des matières :

Résumé.	
Remerciements.	
Dédicace.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Sommaire.	
Introduction Générale	1
Chapitre 01: Généralités sur l'organisation et l'approche systémique	5
Introduction du Chapitre 01 :	6
Section 01 : Historique de la théorie des organisations	7
Sous-section 1 : Origine et naissance :	8
1.1.1. Nicolas Machiavel :	8
1.1.2. Les Guildes :	8
1.1.3. La première révolution industrielle :	9
1.1.4. La seconde révolution industrielle :	10
Sous-section 2 : Les grandes Écoles de pensée :	11
1.2.1. L'École classique :	11
1.2.1.1. Adam Smith	12
1.2.1.2. Frederick Winslow Taylor	13
1.2.1.3. Henry Fayol	14
1.2.1.4. Max Weber	16
1.2.2. École des relations humaines (1930) :	17
1.2.2.1. Elton Mayo	18
1.2.2.2. Chester Barnard	19
1.2.2.3. Kurt Lewin	20
1.2.2.4. Rensis Likert	21
Section 02 : Structure et approche systémique de l'organisation :	22
Sous section 01 : Structure de l'organisation :	23
2.1.1. La structure de l'organisation selon H. I. Ansoff:	23
2.1.2. La structure selon Mintzberg	24

2.1.3. Les buts organisationnels	28
Sous section 02 : Approche systémique de l'organisation:	29
2.2.1. Définition de la systémique :	29
2.2.2. Les concepts fondamentaux de l'approche systémique:	30
2.2.3. Les caractéristiques d'un système	31
2.2.4. Variables de l'analyse systémique :	31
2.2.5. Une vision systémique d'une organisation:	32
2.2.6. Une vision organisationnelle d'un système:	33
Conclusion du Chapitre 01:	35
Chapitre 02: Généralités sur le Marketing	36
Introduction du Chapitre 02:	37
Section 01: Historique et genèse du marketing :	38
Sous section 01 : Théories, origine et naissance :	38
1.1.1. Les périodisations des phases historiques du marketing :	38
1.1.1.1. Les trois phases KEITH:	38
1.1.1.2. Les phases selon Fullerton :	39
1.1.1.3. Les phases du marketing selon Richard Tedlow	40
1.1.1.4. La périodisation de Pierre VOLLE :	41
1.1.2. Les écoles de pensée en marketing :	41
1.1.2.1. L'école des biens :	42
1.1.2.2. L'école de la pensée institutionnelle :	42
1.1.2.3. L'école de la pensée fonctionnelle	42
1.1.2.4. L'école de la pensée managériale	42
1.1.2.5. L'école de pensée des systèmes	43
Sous section 02 : Le diagnostic stratégique marketing:	43
1.2.1. Modèle de Porter	43
1.2.2. La matrice SWOT	45
1.2.3. Modèle BCG	45
1.2.4. Modèle McKinsey :	47
1.2.5. L'analyse PESTEL	48
1.2.6. Modèle Arthur Doo Little	49
Section 02 : La Stratégie Marketing	51
Sous section 01 : Le marketing stratégique :	51

2.1.1. La segmentation :	52
2.1.1.1. L'identification des segments :	53
2.1.1.2. L'étude des segments	53
2.1.1.3. L'évaluation des segments :	54
2.1.2. Le ciblage:	54
2.1.3. Le positionnement :	55
Sous Section 02 : Le marketing Opérationnel ou mix marketing :	55
2.2.1. La politique produit :	56
2.2.1.1. Les classifications de produits :	57
2.2.1.2. Le cycle de vie d'un produit:	57
2.2.1.3. Le produit valeur d'usage et valeur d'image :	58
2.2.1.4. Les attributs symboliques:	59
2.2.2. La politique prix :	61
2.2.2.1. Le processus de fixation de prix :	62
2.2.3. La politique de distribution :	63
2.2.3.1. Les circuits de distribution :	64
2.2.3.2. Les stratégies de distribution	65
2.2.4. Politique de communication :	65
2.2.4.1. Les modes d'action de la politique de communication	67
Conclusion du Chapitre 02:	68
Chapitre 03: Analyse systémique de Danone Djurdjura Algérie	70
Introduction du Chapitre 03 :	71
Section 01: Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche :	72
1.1. Hypothèses de départ :	72
1.2. Présentation de l'entreprise	75
1.2.1. Groupe Danone:	75
1.2.2. Danone Djurdjura Algérie (DDA)	78
1.2.2.1. Organisation de Danone Djurdjura Algérie:	82
1.2.2.2. Organisation de la direction marketing :	83
1.3. Méthodologie de recherche:	84
1.3.1. Objectif de la recherche:	84
1.3.2. Choix des méthodes de recherche:	85
1.3.3. Méthodologie de travail:	86

1.3.3.1. Analyse systémique :	86
1.3.3.2. Analyse des résultats :	87
1.3.3.3. Les entretiens semi-directifs:	87
1.3.3.4. Interprétation des résultats :	88
Section 02 : Analyse systémique:	88
2.1.Étape n°1 : Exploration systémique :	88
2.2.Étape n°2 : Modélisation dynamique qualitative :	91
2.3. Analyse des résultats :	92
2.4. Les entretiens :	96
2.5. Interprétation des résultats :	99
2.6. Recommandations :	103
Conclusion du Chapitre 03:	106
Conclusion Générale:	107
Bibliographie	111
Annexes:	115